



Estudio de caso: Línea Verde, Proyecto de Prevención Social Integral en Aguascalientes, México.

El contenido de este documento no refleja la posición oficial del INCAE Business School. La responsabilidad por la información y las opiniones expresadas en este documento pertenece exclusivamente a sus autores. Reproducida por el INCAE Business School para servir como base de discusión en clase, no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

Autor: Martín Torres Ortega

Fecha: Noviembre, 2013

Línea Verde: Proyecto de Prevención Social Integral

Aguascalientes, México.

Martín Torres Ortega

martintortega@gmail.com

1. Introducción

En 2011, se inició la implementación del proyecto de intervención social integral Línea Verde promovido por el Gobierno Municipal de Aguascalientes, México. La Línea Verde – como es conocido entre la población– se localiza en el oriente de la ciudad de Aguascalientes la cual alberga las zonas residenciales en la que habitan los pobladores de menores recursos de la ciudad. Este proyecto urbano–social es uno de los componentes más importantes de la política pública principal llamada Convivencia y Seguridad Ciudadana y su Programa Convive Feliz que la administración municipal del periodo implementó. La Línea Verde es el proyecto principal dentro de Convive Feliz y es, de tal forma, la materialización de dicha política. Convive Feliz es la política rectora que focaliza la intervención pública a partir del enfoque denominado Acupuntura Urbana promovido inicialmente por Marco Casagrande (Casagrande, ND) a partir de una intervención urbana focalizada.

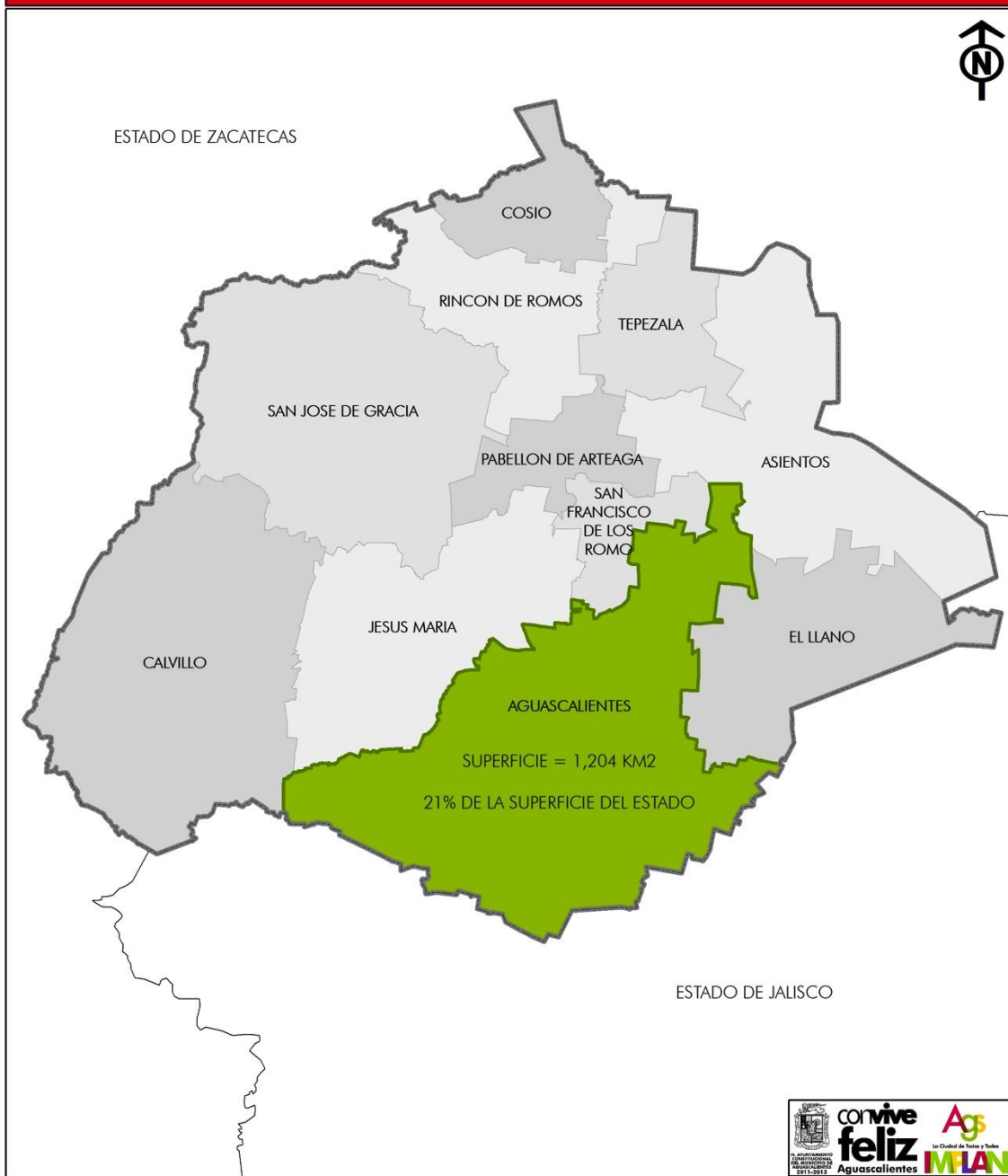
Es decir, la Línea Verde responde inicialmente al concepto de *acupuntura urbana* iniciado en 2002 por Casagrande y aplicado originalmente en Taipéi (China). Sin embargo, de acuerdo a la propuesta metodológica definida para el proyecto de la Línea Verde, esta *acupuntura urbana* evolucionó a partir de la inclusión del concepto de *acupuntura urbana y social* como se explica en la descripción del programa en la sección correspondiente.

Por otro lado, el propio gobierno municipal ha promovido a la Línea Verde en foros nacionales como internacionales. Tanto Convive Feliz como Línea Verde han recibido distintos reconocimientos y premios (Centro de Investigación y Docencia Económica, 2012) (Federación Nacional de Municipios de México A.C., 2013).

El presente documento analiza la conceptualización, el proceso de implementación y los resultados del proyecto de intervención social integral Línea Verde por considerarlo como viable para considerarlo como una buena práctica de programas de seguridad ciudadana.

Mapa No. 1. Localización del municipio de Aguascalientes con respecto al resto del estado del mismo nombre (Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes, 2013).

MUNICIPIO DE AGUASCALIENTES



NOTA: LÍMITES BASADOS EN LOS PUBLICADOS EN EL PERIÓDICO OFICIAL DE ACUERDO AL DECRETO 185 CON FECHA DEL 3 DE SEPTIEMBRE DE 2001.
FUENTE: INSTITUTO CATASTRAL DE AGUASCALIENTES (2012).
ELABORACIÓN DEL MAPA: INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN (IMPLAN), MARZO 2013.

2. Descripción del programa

La Línea Verde es la materialización física del Programa Convive Feliz a través de la utilización de un espacio urbano que permaneció restringido para su ocupación a lo largo de 12 kilómetros al oriente de la ciudad de Aguascalientes. En este espacio se instaló un gasoducto de la empresa pública Petróleos Mexicanos, PEMEX, que por muchos años significó un límite físico del crecimiento de la ciudad en esa zona. Sin embargo, al paso del tiempo, la ciudad desbordó su crecimiento y el área que ocupa el gasoducto fue absorbido por la mancha urbana. En consecuencia, esta “barrera urbana” quedó insertada dentro de la zona habitacional más poblada de la ciudad (ver mapa). Por muchos años la zona fue utilizada informalmente para arrojar desechos no autorizados y basura. Las quejas eran recurrentes sobre la insalubridad del lugar y la ocurrencia de actos que ponían en riesgo la tranquilidad de los habitantes del lugar. A partir de estas condiciones, la zona en cuestión, no solamente se encontraba en riesgo social, siendo un espacio urbano deprimido, sino que también se configuraba como una zona de alto riesgo delictivo, siendo un espacio idóneo para la ejecución de delitos, aumentando enormemente la inseguridad y el temor de la población a ser víctimas de delitos.

Fotografía No. 1. Condiciones previas a la construcción de la Línea Verde (Google Maps, 2009).



Sobre esta franja de 12 kilómetros, se ha construido un gran parque lineal sobre el cual se han instalado canchas deportivas de basquetbol y futbol principalmente, ciclovías, trotapistas, foros, áreas para comer, cuadriláteros de box al aire libre, gimnasios y pistas de *eskatoramas o skate park* (equipamiento urbano para la práctica del *skateboard* o patineta), áreas de descanso, un centro social llamado Convive Feliz, auditorios al aire libre, entre muchos otros. También, la Línea Verde incluye la construcción de infraestructura vial, pasos a desnivel vehiculares, una alberca semi-olímpica bajo techo, el rescate de cauces de arroyos y forestación.

Además, se han provisto espacios para la expresión artística para los jóvenes tales como espacios para baile y pinturas murales. En total, la inversión se calcula que alcanzó poco más de 300 millones de pesos¹ (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2012, p.

¹ En Dólares Americanos -22.710.000 USD- (02.12.13)

16) en equipamiento, infraestructura y obra pública. Para lograr esta inversión, la gestión de recursos fue fundamental ante distintas instancias del gobierno federal.

Para su realización, la Línea Verde se organizó a partir de 6 componentes (Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes, 2012):

- i. Áreas verdes: en este componente se pretenden intervenir un total de 60 hectáreas que componen la Línea Verde, además de plantar más de 5 mil 500 árboles y regenerar las cuencas de diversos arroyos que impactan la zona.
- ii. Espacios culturales y formativos: en este apartado se incluye la construcción de una obra llamada Centro de Animación Cultural Oriente, así como diversos espacios culturales al aire libre para ser utilizados en actividades tales como danza, teatro, baile, etc.
- iii. Espacios deportivos: aquí se incluye la construcción de alrededor de 12 kilómetros de trotapistas y ciclovías, 10 parques deportivos con canchas de fútbol, fútbol rápido, básquetbol, voleibol, skatoramas, pistas *bmx*, arenas de box, gimnasios al aire libre y 1 alberca semi-olímpica bajo techo,
- iv. Espacios recreativos: incluye un centro de convivencia con ludoteca, biblioteca, consultorios y espacios formativos. Además, este componente incluye 10 parques recreativos con instalaciones infantiles, plazas cívicas, terrazas, palapas, plazoletas y zonas de descanso.
- v. Infraestructura hidráulica: consiste en rehabilitar cuatro plantas de tratamiento de agua en las colonias aledañas a la Línea Verde así como en instalar cinco tanques elevados y sistemas de riego para dar suficiencia de este líquido a las áreas verdes.
- vi. Infraestructura vial: se enfoca a la construcción y/o rehabilitación de las vialidades que corren a lo largo de los 12 kilómetros de la Línea Verde, así como a la

construcción de cuatro puentes vehiculares en distintos puntos. Además, todo ello se complementa con la instalación de alumbrado público que se alimenta con celdas solares a fin de disminuir el costo de la energía eléctrica del complejo.

El gobierno municipal (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2012), informó que para el 2012, destacaban ya tres resultados derivados de la implementación de la Línea Verde que son: a) una disminución del 25 por ciento en la tasa de conductas delictivas en el área de influencia; b) más de 300 millones de pesos de ahorro en transporte para las familias; y c) un incremento del 25 por ciento en la plusvalía de 12 mil personas.²

Fotografía No. 2. La Línea Verde sobre los ductos de PEMEX (Línea Verde Aguascalientes, 2013).



² Datos de carácter público proporcionados por el H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2012. No se ha podido acceder a la elaboración de estos datos ni a su interpretación.

a. Objetivos generales y específicos del programa.

El objetivo de la Línea Verde es proveer de un gran espacio público urbano articulador de la zona de mayor rezago social en donde se presentan los mayores desequilibrios de equipamiento e infraestructura social. Con la Línea Verde, se busca crear espacios públicos para la convivencia familiar y comunitaria (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2013).

Los objetivos específicos de la Línea Verde son:

- i. Dotar de equipamiento urbano recreativo y deportivo.
- ii. Reforestar la zona a lo largo de la Línea Verde.
- iii. Mejorar la infraestructura urbana de la zona de influencia, e.g., pavimentar calles, dotar de alumbrado público, mejorar la recolección de basura, entre otros.
- iv. Construir plantas de tratamiento de agua para ser usada en el mantenimiento de las zonas verdes producto de la implementación de la Línea Verde.
- v. Albergar diversos eventos culturales y deportivos en los distintos espacios contenidos a lo largo de la Línea Verde.

b. Ámbito geográfico de acción del programa.

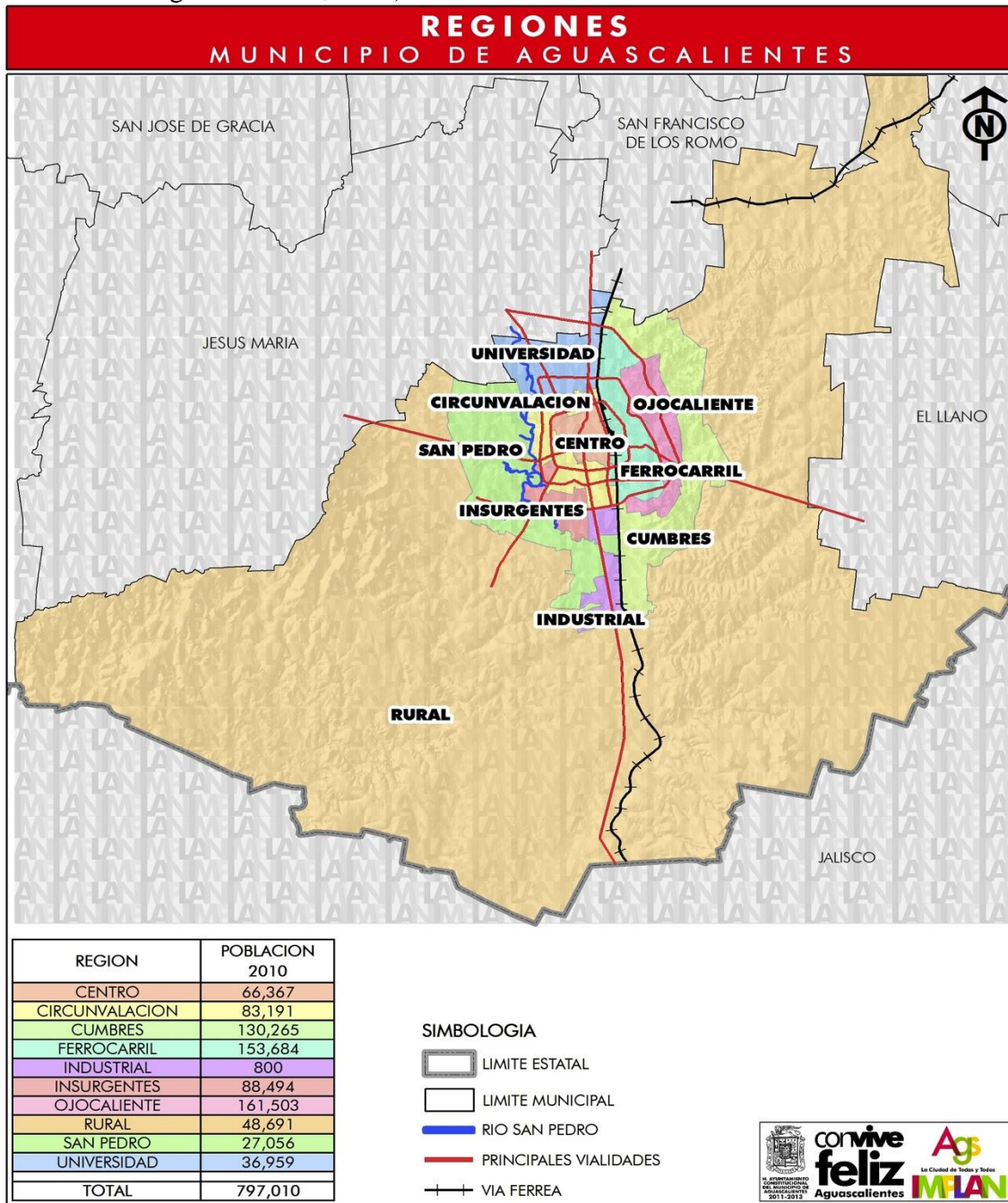
La Línea Verde se localiza a lo largo de poco más de 12 kilómetros lineales sobre la zona oriente de la ciudad de Aguascalientes. A la fecha, se han construido 9 de los 12 kilómetros totales de los que constará el proyecto una vez concluidas todas sus etapas. La Línea Verde no es una franja uniforme en sus dimensiones dado que se fue conformando de acuerdo al crecimiento urbano progresivo que se dio en su perímetro a lo largo de los años.

En algunas zonas, la Línea Verde es más angosta, dependiendo de las características topográficas y urbanas de las mismas. Sin embargo, se calcula que la superficie total de toda la Línea Verde alcanza las 60 hectáreas en total (H. Ayuntamiento de Aguascalientes

2011-2013, 2013). Esta superficie incide únicamente en la mancha urbana de Aguascalientes dado que la Línea Verde inicia y termina en ella.

El área directa de influencia se calcula que impacta a más 90 colonias urbanas que albergan cerca de 300 mil personas (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2012, p. 16) en las que sus habitantes son los que, de acuerdo al propio gobierno municipal, son los que presentan los mayores niveles de rezago social y económico de la ciudad como lo muestra el Mapa No. 2. En éste se aprecian las distintas regiones en las que subdivide el municipio de Aguascalientes, siendo la Región Cumbres la que alberga a la Línea Verde.

Mapa No. 2. Región Cumbres en donde se ubica la Línea Verde (Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes, 2013).



NOTA: LA POBLACION SE CALCULO EN BASE A LOS RESULTADOS DEL CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010 DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFIA (INEGI).
FUENTE: INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACION (IMPLAN), DIRECCION DE INFORMACION, MARZO 2013.

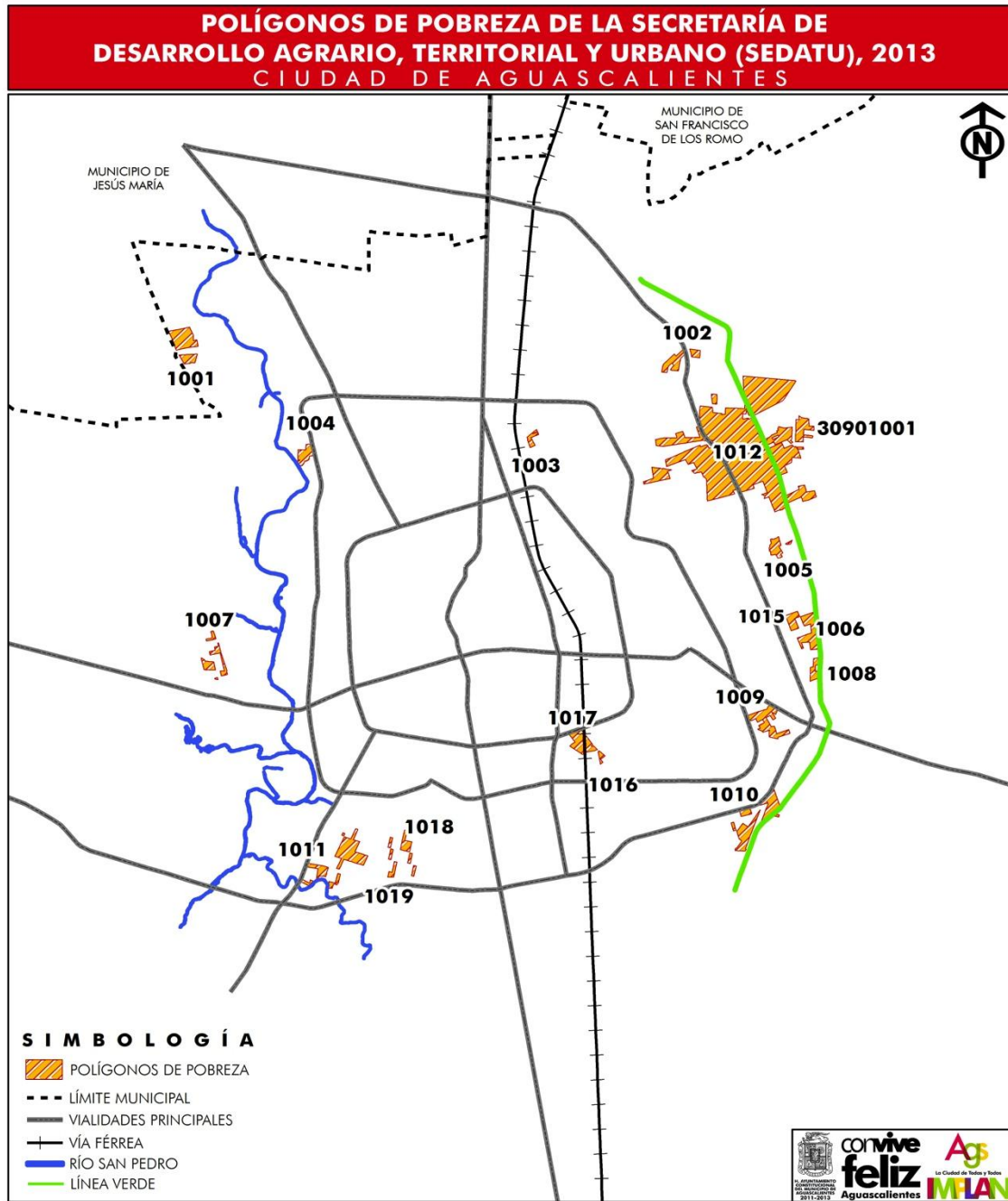
Como se aprecia en el Mapa No. 1., la Región Cumbres se compone de 8 unidades territoriales que juntas suman más de 130 mil habitantes. Aledaña a esta región, se encuentra también la Región Ojocaliente (poco más de 161 mil habitantes). Juntas, la región Cumbres y la Ojocaliente, suman los cerca de 300 mil habitantes que se consideran

beneficiados por la Línea Verde. Por otro lado, en el mapa No. 3, se puede apreciar la localización de la Línea Verde en la zona oriente de la ciudad a lo largo de un eje que va de norte a sur.

En esta zona se localizan principalmente colonias y fraccionamientos que fueron creados a partir de finales de los años 80s, como el Fraccionamiento Benito Palomino Dena o la colonia Los Pericos que fue por muchos años un asentamiento humano irregular. Sin embargo, predominan los fraccionamientos construidos en las últimas dos décadas a partir de programas públicos de vivienda financiados tanto por organismos locales como el Instituto de Vivienda del Estado de Aguascalientes, o nacionales, como el INFONAVIT o el FOVISSSTE. Destacan entre estos fraccionamientos los siguientes: Fraccionamiento José Guadalupe Peralta Gámez, Haciendas de Aguascalientes, Mujeres Ilustres, Lomas del Ajedrez, Lomas del Chapulín, Lomas del Mirador, Lomas de Vistabella, Periodistas, Real de Haciendas, Solidaridad I, II, III y IV, Villas del Ajedrez, Vistas de Oriente, Villerías y Villas de Nuestra Señora de la Asunción, entre otros.

Cabe resaltar que en el área de influencia directa de la Línea Verde no se observa ninguna zona habitacional de las consideradas de tipo medio o residencial, es decir, aquellas habitadas por personas con ingresos tales que no son consideradas como pobres. En su recorrido, la Línea Verde también atiende de manera directa a 8 de los 16 polígonos de pobreza de la ciudad, que son, de hecho, las áreas más pobres de Aguascalientes de acuerdo a los criterios establecidos por el gobierno federal (Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes, 2013). De acuerdo al Instituto Municipal de Planeación –IMPLAN– la Línea Verde atiende a más de 46 por ciento de los habitantes de polígonos de pobreza localizados en la ciudad (Ibíd.). En este sentido, en congruencia con lo establecido por un enfoque de acupuntura urbana–social, la Línea Verde, en términos generales, atiende de manera directa a la población que, de acuerdo a las cifras oficiales, presenta los mayores rezagos sociales y económicos de Aguascalientes.

Mapa No. 3. Localización de la Línea Verde en la Ciudad de Aguascalientes (Fuente: IMPLAN 2012)



FUENTE:
LÍMITE DE POLÍGONOS DE POBREZA: TRAZADOS POR EL INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN (IMPLAN) EN BASE A LOS LÍMITES QUE DEFINE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO AGRARIO, TERRITORIAL Y URBANO (SEDATU), VERSIÓN 2013.
ELABORACIÓN DEL MAPA: IMPLAN, NOVIEMBRE 2013.

La ubicación de la Línea Verde, además de responder en su conceptualización a la atención de las zonas más vulnerables de la ciudad, guarda correspondencia con la localización del tendido de un gasoducto de la empresa PEMEX. Éste representaba un límite virtual de la

ciudad por algunas décadas dado que es una zona considerada como restringida. Este ducto marcó un borde que, con el tiempo, fue rebasado por el crecimiento urbano y se constituyó como una franja deshabitada sobre la que ocurrían algunas actividades no permanentes e, incluso, informales como son los tiraderos de desechos de obras en construcción (escombro) y basura y la venta de productos, entre otros. Al no ser una franja urbanizada, sobre ella se daba un crecimiento de maleza en toda su superficie y se presentaba fauna urbana nociva, como ratas o cucarachas principalmente.

Siendo la utilización del suelo considerado como restringido por contener en su longitud, a los ductos de PEMEX, la autorización de poder emplear toda esta área para desarrollar la Línea Verde se considera un logro de la gestión municipal actual (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2013). Tradicionalmente, la construcción sobre áreas restringidas ha sido punto de controversias entre diversos sectores, especialmente por la peligrosidad que pudiera representar la ubicación de ciertos elementos urbanos sobre, por ejemplo, gasoductos como es el caso de la Línea Verde.

Sin embargo, la factibilidad técnica que el complejo pudo demostrar en su momento, las autoridades municipales establecen, permitió la construcción del proyecto en seguimiento a una normatividad constructiva que garantizara la seguridad de los usuarios futuros de la Línea Verde. Hoy la señalización a través de postes de concreto amarillos que indican la ubicación de los ductos de PEMEX –ver Fotografía No. 3– son comunes a todo lo largo del complejo y pareciera ser un elemento ya aceptado por los usuarios.

En un recorrido físico, se puede apreciar que estos postes amarillos de señalización se han mantenido en buen estado físico, sin daños importantes más allá de contener algunas manifestaciones en la forma de grafiti. Es a partir de los programas sociales que se desarrollan en la Línea Verde que se promueve tanto el respeto a estos elementos y al resto del proyecto como de otros aspectos de conservación del nuevo entramado urbano que representa.

Fotografía No. 3. La Línea Verde sobre los ductos de PEMEX (Línea Verde Aguascalientes, 2013)



- c. Actores/socios participantes en el programa y características (acciones específicas) de cada una de estas participaciones.

El gobierno municipal de Aguascalientes es el participante principal y promotor líder de la Línea Verde; ha sido el creador de la idea de este proyecto de rescate social y el impulsor de las alianzas estratégicas tanto con el gobierno del estado como con el gobierno federal. El proyecto de la Línea Verde en Aguascalientes apareció inicialmente en el Plan de Desarrollo Municipal 2011-2013 (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2011) enmarcado dentro del eje de Competitividad, en el Tema No. 15 de Sustentabilidad, el Programa 15.1: Proyecto de rescate social integral, “Línea Verde”: reforestación, ciclopista, canchas deportivas, espacios culturales y recreativos (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2011).³

³ Este Plan se divide en tres ejes que son el de Competitividad, Equidad y Gobernanza

Además, este proyecto forma parte de los compromisos notariados⁴ que signó la entonces candidata a la alcaldía de Aguascalientes a través del cual se visualizó la construcción de dos de las tres etapas de las que consta la Línea Verde (Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes, 2012).

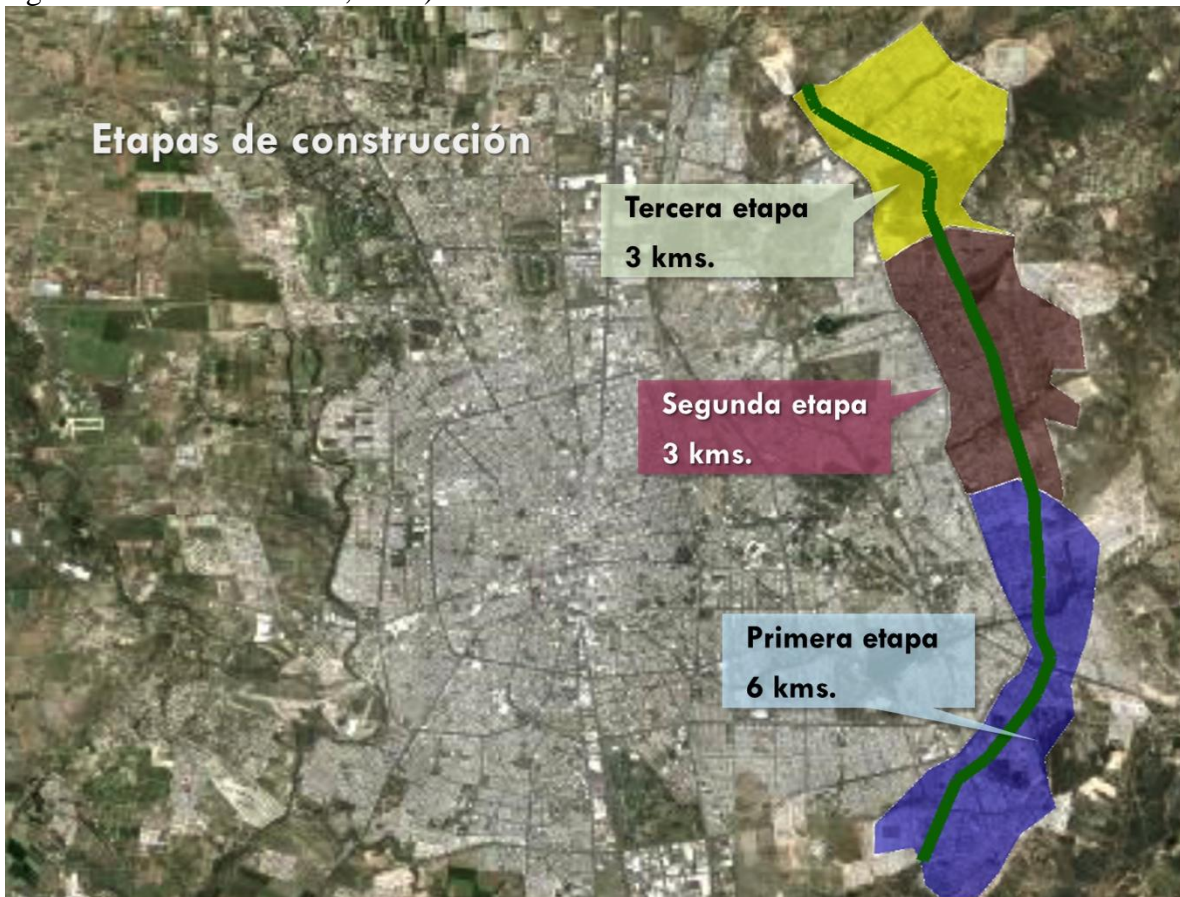
d. Plazos de ejecución del programa: fecha de inicio, fecha de finalización.

Los plazos de ejecución guardan correspondencia con la aplicación de recursos públicos de manera anuales, dadas las características presupuestales del gobierno municipal. Es decir, la planeación de la aplicación de recursos corresponde a la propia disponibilidad y flujo de los recursos. Sin embargo, la Línea Verde consta de tres etapas que responden prácticamente a una lógica geográfica a partir de secciones a intervenir como sigue (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2013):

- Primera etapa sector sur (6 km). Comprende las obras correspondientes a los Fraccionamientos Mujeres Ilustres, Lomas de Vistabella, Lomas del Mirador, Periodistas, Lomas del Chapulín, Bajío de las Palmas, Lomas del Ajedrez, Guadalupe Peralta, Solidaridad I y II, Ojocaliente III, Vistas de Oriente, Villerías, entre otros. Se calcula un impacto directo a 140 mil personas.
- Segunda etapa sector central (3 km). Comprende las obras correspondientes a los Fraccionamientos Haciendas de Aguascalientes, El Riego, Lomas de Oriente, Palomino Dena, Rodolfo Landeros, Los Pericos, Cumbres, entre otros. Su impacto se calcula llegue a más de 100 mil habitantes.
- Tercera etapa sector norte (3 km). Comprende una superficie que aún no se ha urbanizado y los cuatro sectores de los que se compone el Fraccionamiento Villas de Nuestra Señora de la Asunción. Su impacto se calcula que llegue a más de 60 mil habitantes.

⁴ Cabe resaltar que la firma de compromisos notariados se ha convertido en una práctica cada vez más común entre candidatos a puestos de elección popular. Se hacen compromisos ante ciertos grupos o sectores sociales y se registran ante un notario público.

Mapa No. 4. Etapas de construcción de la Línea Verde (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2013).



Durante el 2011 y 2012, se llevaron los trabajos correspondientes a las dos primeras etapas como lo muestra el Mapa No. 4. Durante el 2013, se hicieron algunos trabajos de la tercera etapa pero se calcula que esta pueda ser retomada por la nueva administración municipal a partir de 2014, dado el cambio de autoridades municipales.

3. Eficacia: Resultados del programa (6 a 10 páginas + Anexos + Fuentes de cada uno de los datos)

El gobierno municipal (H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2012), informó que para el 2012, destacaban ya tres resultados derivados de la implementación de la Línea Verde que son: a) una disminución del 25 por ciento en la tasa de conductas delictivas en el área de influencia; b) más de 300 millones de pesos de ahorro en transporte para las familias; y c) un incremento del 25 por ciento en la plusvalía de 12 mil personas.⁵

En relación a estos avances reportados por el gobierno municipal, se logran visualizar los efectos positivos de una intervención urbana pensada desde la prevención social y situacional. El mejoramiento físico, con la participación de vecinas y vecinos, y la implementación de un sistema de intervenciones de corte social, permiten que esta iniciativa genere corresponsabilidad y apropiación del espacio público y con ello potencie la cohesión social.

Efectivamente, para la realización de una intervención urbana exitosa, ha sido necesario desarrollar una intervención mixta, en donde no solamente hay una voluntad gubernamental e institucional, sino que también, se han instaurado programas de intervención y animación social, para conseguir adecuados niveles de participación y compromiso de los habitantes con el proyecto y su sustentabilidad.

La disminución de la tasa de conductas delictivas en el área de influencia es posible por diversas variables. En primer lugar el aumento de la vigilancia natural, es decir, el uso y apropiación del espacio público por parte de la ciudadanía, comerciantes e instituciones públicas, establece mayores condiciones de seguridad urbana: un espacio público seguro es un lugar con vida comunitaria. El mejoramiento de las condiciones físicas de seguridad (iluminación, visibilidad, limpieza, habilitación de equipamientos para distintos usos, entre otros) incide en la mayor dificultad para la ocurrencia de conductas delictivas. Asimismo la instalación de espacios de recreación y con la presencia de monitores y personas a cargo

⁵ Datos de carácter público proporcionados por el H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2012. No se ha podido acceder a la elaboración de estos datos ni a su interpretación.

(horarios, eventos, responsables, etc.), permite que el espacio sea usado para los fines previamente establecidos. En caso contrario, la mera instalación de lugares para hacer deporte (sin la animación necesaria) fácilmente puede convertirse en nuevos lugares inseguros. Al mismo tiempo, en la tarea por hacer de este territorio un espacio más seguro y habitable, ha sido necesario, contar con la implementación de diversidad de talleres y actividades programadas, según los intereses y necesidades de los diferentes habitantes de la comunidad. Ya sean adultos mayores, mujeres, niños y jóvenes, en este proyecto urbano, cada uno tiene sus espacios y actividades de participación. Igualmente ha sido de gran relevancia que se diseñen e implementen espacios y actividades para el encuentro entre estos diversos grupos, potenciando de esta manera, la reconstitución de un tejido social en pos del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de este territorio.

La generación de ahorro en relación a los gastos involucrados en el transporte, también se explica por variadas razones. En primer lugar se habilitan pistas para el uso no solamente recreativo de la bicicleta. En particular, el uso de la bicicleta cumple la función de transporte, lo cual genera un ahorro directo, además de otras externalidades positivas: no contaminante, vida saludable, entre otras.

La posibilidad de tomar decisiones respecto al uso del tiempo libre y la capacidad de elegir los medios de transportes que utilizamos, son consideradas, entre otros indicadores, para medir los niveles de calidad de vida. Es por esto que este proyecto, solamente por hacer posible que existan variedad de medios de transporte y opciones para el uso del tiempo libre, puede estar incidiendo positivamente para incrementar estos niveles.

Es relevante considerar que en toda inversión de mejoramiento urbano (sea recuperación o construcción de espacios públicos) necesariamente debe incluirse a la comunidad en las decisiones de cómo, cuándo y dónde invertir. Es más, la participación de la comunidad debe ser un objetivo fundamental de la iniciativa, en donde no sólo se informe y considere la visión de ésta, sino que aborde la necesidad de incluirla en los procesos de diseño, implementación y monitoreo. Adicionalmente, los procesos de rendición de cuentas (*accountability*) necesariamente deben contar con el ejercicio de supervisión ciudadana, lo

cual permite generar mayores índices de transparencia y de logro de objetivos (indicadores de gestión, resultados e impactos).

De esta forma, observamos que en la implementación de este proyecto, ha sido de gran relevancia contar con el apoyo, participación y compromiso de la comunidad, ya que como es sabido, estas características, son fundamentales para la sustentabilidad de los proyectos de intervención urbana en un largo plazo. Una vez terminados los trabajos de construcción de las instalaciones, será fundamental, que se asegure la permanencia de recursos económicos y humanos, para que tanto las actividades y talleres, como la mantención del espacio, perduren en el tiempo.

Por otra parte una comunidad involucrada y participando en conjunto con las instituciones locales, pueden hacer que aumenten los niveles de confianza en las instituciones, potenciando la gobernabilidad y profundizando los valores democráticos.

4. Eficiencia de los recursos invertidos

- a. Valor monetario de los recursos invertidos anualmente en el programa (recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, otros), durante los 5 primeros años de intervención (valor total y sub-totales por categorías y acciones específicas).

Tabla No. 1. Inversión y fuente de recursos por rubro en la Línea Verde (IMPLAN 2013)

RUBRO	FUENTE DE RECURSOS	INVERSIÓN (MILLONES DE PESOS)		
		INVERSIÓN 2011-2012	2013	POR APLICAR
Áreas verdes	SEMARNAT ^a / MUNICIPIO	28	21	0
Espacios deportivos	CONADE ^b / MUNICIPIO	79	6	0
Espacios recreativos	PREP ^c / HÁBITAT ^d	75	35	0
Espacios culturales y formativos	CONACULTA ^e	8	17	0
Infraestructura hidráulica	CONAGUA ^f / MUNICIPIO	42	0	0
Infraestructura vial	SCT ^g	81	45	0
TOTAL		492	124	55

^a Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

^b Comisión Nacional del Deporte.

^c: Programa de Rescate de Espacios Públicos perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social hasta el 2012, ahora pertenece a la SEDATU, que es la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.

^d: Programa perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social hasta el 2012, ahora pertenece a la SEDATU, que es la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.

^e: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

^f: Comisión Nacional del Agua.

^g: Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

5. Grado de innovación del programa

- a. ¿Cuáles fueron los elementos más innovadores del programa? (si alguno)
- b. ¿Qué tan críticos fueron estos elementos innovadores para el éxito del programa?

Aunque proyectos urbanísticos de esta naturaleza se pueden encontrar en algunas otras partes del mundo en distintas dimensiones y perspectivas, la Línea Verde presenta diversas innovaciones y aprendizajes en varios aspectos. Primero, se consiguió ocupar una zona restringida dada la existencia previa de gasoductos de PEMEX, lo que parecía una negociación sumamente difícil de lograr. Por muchos años, la zona que hoy ocupa el proyecto permaneció abandonada dada la imposibilidad de encontrar el mecanismo –y tal vez el interés– de las autoridades en turno de insertar este espacio al desarrollo urbano. Solventar la negativa de ocupación de los predios por parte de diversas autoridades locales y federales por contener esta infraestructura, la capacidad de asegurar en gran medida la seguridad de los usuarios a través de equipamiento e infraestructura de bajo riesgo, puede ser considerado como un elemento innovador en este proyecto y un antecedente de gestión entre dos órdenes de gobierno distintos.

En segundo lugar, la Línea Verde no fue planteada como un proyecto urbanístico por sí mismo, sino que forma parte de un programa integrador –Convive Feliz– en donde el primero es el componente urbano de un gran proyecto de rescate social que es el segundo. Es decir, la integralidad que busca el programa Convive Feliz, encuentra el espacio apropiado para llevarse a cabo en la Línea Verde. Aunque Convive Feliz no se aplica exclusivamente en Línea Verde, es en esta última en donde se desarrollan la mayoría de sus acciones y en donde alcanza a la mayoría de sus beneficiarios. La conjunción de un proyecto urbano y un proyecto social pareciera haber encontrado una posibilidad de éxito a partir de un trabajo coordinado entre lo tangible y lo intangible.

Una tercera innovación es el enfoque de sustentabilidad aplicado sobre la Línea Verde en materia del uso de agua y de generación de energía eléctrica. Aunque esto es evidentemente un enfoque ya utilizado desde hace algunos años en otros proyectos urbanos, éste no se había aplicado de manera integral en un proyecto en el estado de Aguascalientes. La

integración de plantas tratadoras del agua producto de los drenajes de las viviendas aledañas al complejo urbanístico, permite la generación de ahorros en los costos para regar las áreas verdes a lo largo de los 12 kilómetros de la Línea Verde. Además, dadas las características topográficas de una gran parte de la zona, el riego se lleva a cabo por medio de la propia gravedad que permite que el agua fluya sin la necesidad de hacer uso de energía eléctrica para tal efecto. Este sistema de riego del proyecto se ha denominado Línea Morada.

Fotografía No. 4. La Línea Morada sobre la Línea Verde (Línea Verde Aguascalientes, 2013)



Por otro lado, sobre gran parte del proyecto se genera energía eléctrica que se utiliza para el alumbrado público a partir de torres con paneles solares. Estos “inyectan” energía eléctrica a la red federal de electricidad y, por la noche, toman de la misma red aquella que necesita. La energía eléctrica no se almacena para su uso posterior dado el costo que hubiera representado la instalación de un sistema de este tipo, por lo que la red de la Línea Verde

solamente la genera y la suministra de manera inmediata a la red federal (ver Fotografía No. 5).

Fotografía No. 5. Instalación de paneles solares para el autoconsumo en la Línea Verde (Hernández 2012).



Otra innovación es la transversalidad del trabajo de las distintas dependencias municipales dado que una prioridad del gobierno municipal fue el binomio Convive Feliz–Línea Verde. Por ello, las acciones públicas se encaminaron principalmente a acelerar el desarrollo de este proyecto, canalizando una gran cantidad de recursos humanos y financieros para su éxito. Los mecanismos de coordinación municipal direccionaron sus decisiones hacia este proyecto prioritario. La gestión de recursos ante las dependencias estatales y federales también tuvo como principal argumento el éxito de este proyecto. Todo ello permitió unificar los criterios con base en una visión única de lo que se quería lograr durante el periodo municipal.

Con ello se pudo alinear la acción prioritaria de las distintas dependencias en un objetivo común tal y como lo establecía el programa insignia del gobierno municipal, Convive Feliz.

Además, a partir del diagnóstico y de la definición de objetivos, se priorizó el Subsidio para la Seguridad en los Municipios, SUBSEMUN, (Secretaría de Gobernación, 2013), para ser aplicado en las zonas determinadas por Convive Feliz y, en particular, en la Línea Verde.

Una quinta acción innovadora fue la ingeniería institucional que tuvo lugar a fin de poder implementar tanto Convive Feliz como la Línea Verde. Se creó desde el inicio del presente gobierno municipal un área dentro de la Oficina Ejecutiva para que se enfocara especialmente al desarrollo y coordinación de Convive Feliz (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2011). De esta manera, se hicieron las modificaciones pertinentes en la ingeniería institucional, hecho que permitió coordinar las acciones de todo un gobierno hacia una de sus políticas principales y hacia uno de los problemas más críticos que padece el municipio que es la violencia y las conductas delictivas.

El mecanismo de coordinación se estableció a partir de un gabinete de convivencia y seguridad ciudadana que sesionaba periódicamente para establecer y evaluar las acciones del programa. A través de un trabajo operativo personificado en un grupo de enlaces provenientes de las diversas dependencias municipales se operaban las resoluciones del propio gabinete.

Otra innovación relevante es la promoción de la apropiación de la gente del espacio público a través de diversos mecanismos de participación. Se incentivó de manera importante que las personas pudieran sentir como suya a la Línea Verde. Por ejemplo, a través de Convive Feliz, se desarrollan numerosas actividades recreativas, deportivas o de cuidado de la Línea Verde a cargo de promotores que son vecinos de las colonias aledañas. Así, se pueden encontrar a distintas horas y días de la semana grupos de personas tomando clases de zumba o a un grupo de personas recolectando basura que pudiera existir en las áreas de recreo o deportivas del complejo.

Fotografía No. 6. Clases de zumba a cargo de una promotora, vecina de la Línea Verde (Línea Verde Aguascalientes, 2013).



Se realizan constantes encuentros de diferentes disciplinas sobre la Línea Verde con el propósito de fomentar una mayor integración social y familiar. Se organizó, por ejemplo, un torneo de fútbol rápido llamado Primer Torneo de Barrios Línea Verde, a los que se invitó a diversos grupos de jóvenes pertenecientes a algunas de las pandillas de la zona y de las colonias vecinas. Este torneo se desarrolló por las noches y contó con la asistencia de las autoridades municipales. Una de las pandillas consideradas como de mayor presencia resultó la ganadora del torneo. No se reportaron incidentes ni riñas durante el desarrollo del mismo.

Los jóvenes residentes en zonas vulnerables, suelen ser sujetos de diversas estigmatizaciones por parte de la sociedad, por lo cual, es de gran importancia para este tipo de intervenciones, realizar trabajos focalizados en la prevención y la sana convivencia de estos grupos. Existen muchas formas de realizar estas intervenciones, sin embargo es relevante que estas no solamente estén orientadas a establecer una oferta programática de actividades recreativas, deportivas, culturales, etc. Permanentes, sino que al mismo tiempo

se deben considerar a los jóvenes participantes como gestores de estas actividades con el compromiso necesario para llevarlas a cabo. Al mismo tiempo, participar de los diferentes niveles de diseño e implementación de estas actividades, puede aportar a que los jóvenes establezcan relaciones mucho mejores con otros miembros de la comunidad, influyendo positivamente en sus entornos sociales, familiares e incluso urbanos. Por otra parte, dar cierto control y autonomía a los jóvenes sobre el uso del espacio, puede posibilitar que aumenten sus habilidades de liderazgo y el capital social entre estos grupos, siendo instancias fundamentales para el desarrollo integral de los jóvenes.

Fotografía No. 7. Primer Torneo de Barrios Línea Verde (Línea Verde Aguascalientes, 2013).



Finalmente, con el objetivo de preservar la experiencia adquirida durante los últimos tres años, se creó un pequeño organismo municipal que se encarga de la conservación, mantenimiento y aprovechamiento de la Línea Verde. Este Instituto de Convivencia y Desarrollo Línea Verde del Municipio de Aguascalientes, es un órgano desconcentrado

dependiente de la Secretaría de Servicios Públicos (Línea Verde Aguascalientes, 2013). Cabe señalar que a pesar de que el reglamento de este instituto se haya publicado, su permanencia dependerá de que la siguiente administración municipal mantenga el interés de conservarlo en operación. Con solo unos meses de haber sido creado y con un reducido número de miembros, este instituto tiene el reto de sobrevivir la transición gubernamental municipal.

6. Nivel de asociatividad, participación empresarial y coordinación interinstitucional

- a. Elementos de participación de la comunidad, e importancia relativa de esa participación para el éxito del programa.

En la Línea Verde el componente de participación comunitaria se fomenta principalmente desde el programa Convive Feliz a partir del cual se organizan y programan las distintas ofertas de actividades y eventos. Esta participación se ha incentivado desde el inicio mismo del proyecto, cuando se organizaron brigadas de vecinos que, junto con autoridades locales, llevaban a cabo jornadas de limpieza de la zona que eventualmente se convertiría en la Línea Verde. Con la instalación de los diversos espacios deportivos y de recreación, los promotores comunitarios y *talleristas* de Convive Feliz, realizan distintas actividades como son torneos deportivos, talleres de sensibilización sobre la violencia social y familiar, carreras por la salud, talleres de manualidades, de lectura, entre muchas otras. Con la participación de las dependencias municipales, se impartieron cursos para crear micro huertos familiares, de resolución no violenta de conflictos, taller de autoestima, de prevención de acoso escolar, de prevención de adicciones, de medidas preventivas, de vecinos vigilantes, por mencionar solamente algunos.

De hecho, con la creación del instituto para la Línea Verde, se pretende potenciar esta participación comunitaria en el futuro. El arraigo de este proyecto entre la comunidad, en particular de la interacción social que se ha promovido a la fecha, es un reto importante para el éxito del mismo en los próximos años.

- b. Elementos de participación del sector empresarial y otros entes privados, e importancia relativa de esa participación para el éxito del programa.
- c. Elementos de participación de las instituciones públicas, e importancia relativa de esa participación para el éxito del programa.

La participación de instituciones públicas se enmarca en dos grandes arenas. La primera es a través de la coparticipación en el financiamiento de la infraestructura de la Línea Verde y de los programas de Convive Feliz. En este aspecto la promoción de la participación del gobierno federal y estatal corrió a cargo del gobierno municipal, quien fue el principal

impulsor del proyecto desde su concepción. Se realizaron distintas gestiones; por ejemplo, con el gobierno estatal se logró que algunos tramos de la Línea Verde fueran donados al gobierno municipal para ser incorporados al complejo. De hecho, algunas secciones del mismo se consideraban erróneamente como propiedad de PEMEX; sin embargo, al haber quedado insertados en los fraccionamientos y colonias que el mismo gobierno estatal promovía, estas zonas de restricción realmente pertenecían a este último. Por lo tanto, la gestión de la donación de estos terrenos fue prácticamente el paso inicial que permitió tener el control municipal sobre las zonas a intervenir.

La segunda arena, la gestión con el gobierno federal y, en particular, con PEMEX, la mayor empresa paraestatal de México, mantiene un lugar relevante en este proceso. Tradicionalmente, las zonas que ocupan los tendidos de los gasoductos de la empresa se clasifican como restringidas. Por ello, estos se construyen preferentemente fuera de las zonas urbanas y se señalan de manera que se puedan evitar accidentes. Sin embargo, tras el crecimiento de la ciudad sobre el gasoducto localizado a lo largo del extremo oriente de Aguascalientes, era necesario incorporar esta franja al entorno dado que “partía” la ciudad en dos secciones en aquél extremo. Se asume que no sólo los argumentos técnicos sino que también los políticos, fueron pieza clave para que PEMEX permitiera que sobre sus zonas de restricción se instalaran las áreas que hoy componen la Línea Verde.

Otra rama de gestión es aquella que se lleva a cabo en las distintas comisiones de la Cámara de Diputados nacional, a donde se presentan los distintos proyectos de los que se compone el complejo. Por ejemplo, se presentaron proyectos ante las comisiones encargadas de las áreas de deporte, desarrollo social y cultura, entre otras. La intención de estas gestiones es que los diputados y sus comisiones aprueben los proyectos para que estos queden inscritos en el presupuesto de egresos de la federación y, por ende, enlistados entre las obras a realizarse el año siguiente con apoyo federal. Esta gestión es de financiamiento directo y, sin embargo, deberán apearse a las reglas de operación que cada sector determine para la aplicación de los recursos.

Por ejemplo, en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el 2012, el Anexo 30.2 especifica que para Aguascalientes se asignaron 92.3 millones de pesos para la obra “Línea Verde Eje Vial” (Secretaría de Gobernación, 2011). Del mismo modo, para el siguiente año, en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2012, el Anexo 34.1 señala la designación de otros 45 millones de pesos para el mismo eje vial (Secretaría de Gobernación, 2012). Existen otras obras a las que se les han asignado recursos de esta manera y, aunque no aparecen como propias de la Línea Verde en dicho presupuesto, sí se localizan a lo largo de la misma.

La otra manera de gestionar recursos con el gobierno federal es al adherirse a las reglas de operación de sus distintos programas. Por ejemplo, existen diversos recursos que se dispersan a los estados provenientes de dependencias gubernamentales como la CONAGUA (Comisión Nacional del Agua, 2013), CONADE (Comisión Nacional del Deporte, 2013) y SEDESOL/SEDATU (Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, 2013). De esta manera, las dependencias municipales, previo acuerdo de gabinete, gestionan los recursos correspondientes de acuerdo a sus propias facultades y lineamientos, dando una muestra de la transversalidad en la toma de decisiones respecto de la Línea Verde y Convive Feliz.

- d. ¿Cuáles fueron los mecanismos de coordinación interinstitucional implementados? ¿Cuáles de estos mecanismos funcionaron mejor y por qué? ¿Cuáles de estos mecanismos no funcionaron bien y por qué?

Se pueden apreciar dos tipos de mecanismos de coordinación interinstitucional; el primero es aquél ejecutado directamente por la alcaldesa de Aguascalientes cuyas gestiones directas con los funcionarios que encabezan las autoridades estatales y federales, resultaron en acuerdos no protocolizados de cooperación. La gestión personalizada logró acuerdos preliminares principalmente en materia de financiamiento de las obras, infraestructura y equipamiento para la Línea Verde y Convive Feliz. El acuerdo inicial cupular precede al seguimiento que funcionarios de segundo y tercer nivel realicen hasta ser capaces de protocolizar y hacer, de hecho, efectivo el acuerdo preliminar.

En ocasiones, los acuerdos cupulares pueden ser fluidos y claros; empero, el seguimiento subsecuente puede ser tortuoso y errático. Se deben seguir reglas de operación, esperar convocatorias para tener acceso a los recursos, se deben cumplir los requisitos de manera escrupulosa, se revisan minuciosamente los convenios de colaboración por las partes involucradas, entre otras muchas actividades. Entre un acuerdo cupular y la transferencia de un financiamiento federal para una obra municipal puede tardar varios meses en concretarse.

A nivel local, la gestión para lograr la donación de los terrenos estatales para ser incorporados al proyecto de la Línea Verde se llevó a cabo de manera directa entre la alcaldesa y el mandatario estatal. Esta gestión fue, junto con la gestión ya mencionada con PEMEX, la punta de lanza para la implementación de todo el proyecto.

7. Lecciones aprendidas y factores clave de éxito del programa.

La Línea Verde ha sido un proyecto reconocido a nivel local e internacional que lo ha colocado en el punto de atención de ciertos grupos de especialistas y organizaciones públicas quienes pretender replicar parcialmente la experiencia. Se pueden entender las lecciones aprendidas desde el ámbito interno de los gestores del proyecto como aquellas circunstancias que representaron un reto a salvar y que, con el paso del tiempo, se significarían como un factor clave para el éxito del programa.

Un primer factor de éxito del programa fue la transversalidad de la práctica en términos de la aplicación de recursos y de la operación del programa. Haberla considerado como una prioridad gubernamental, la instrucción pareciera haber sido clara en el sentido de coordinar los esfuerzos de las diversas dependencias municipales hacia un mismo objetivo. Los recursos pasaban por un tamiz llamado Línea Verde al que se canalizaban. No sólo eso; también en materia de imagen gubernamental, el logotipo de Convive Feliz se insertó por instrucciones de la alcaldesa, en todos los recursos de difusión y publicitarios del gobierno municipal. Se instruyó a que se incluyera dicho logotipo en los membretes utilizados por las dependencias locales y en todo aquello que saliera al público vía física o virtual, como por la Internet.

La puesta en marcha de un gabinete de convivencia y seguridad ciudadanas también fue un segundo factor de éxito ya que permitió dar seguimiento constante a los compromisos y acciones relacionadas con Convive Feliz y Línea Verde. Siendo los miembros del gabinete también los responsables de las dependencias municipales, las tareas acordadas fluían de manera directa hacia los mandos medios para que se ejecutaran. Además, la instauración de un grupo de enlaces operativos encargados de dar cumplimiento a los acuerdos de gabinete, permitió hacer operativo el carácter ejecutivo del mismo.

El fomento a la participación activa de los habitantes de la Línea Verde en las actividades que se realizan en ella puede considerarse otro factor de éxito. La selección minuciosa de lo que se debía construir sobre la Línea Verde parece haber sido atinada. La constancia en la

realización de actividades masivas por un lado, pero también de atención personalizada por el otro, genera al mismo tiempo expectativa de nuevas acciones en la Línea Verde dada la periodicidad con la que se realizan. Llama la atención, por ejemplo, la instalación de un skatorama para que los niños y jóvenes practiquen el skate o patineta dada la amplia aceptación que tiene este deporte entre este sector de la población.

Fotografía No. 8. Torneo de skate sobre la Línea Verde (Línea Verde Aguascalientes, 2013).



Del mismo modo, a través de una convocatoria a los vecinos, se concursó el diseño de la mascota de la Línea Verde a fin de promover la identificación de las personas con el personaje que represente el complejo. Otro ejemplo es la instalación de una alberca semi-olímpica techada que funciona a base de una membresía simbólica en la que las personas pagan una módica cantidad mensual para *pertenecer* a la alberca, de la misma forma en la que funcionan los clubes deportivos y sociales. Esto fomenta el sentido de pertenencia al complejo acuático y promueve su cuidado entre sus miembros. No hay un límite en la

membresía y todas las personas que viven cerca de la alberca pueden asistir bajo un horario organizado de clases de natación.

Fotografía No. 9. Concurso para seleccionar a la mascota de la Línea Verde (Línea Verde Aguascalientes, 2013).



Otro factor de éxito es la constancia y la diversidad de las actividades que ocurren sobre la Línea Verde. La oferta es muy variada y va desde las actividades permanentes que ya se han mencionado, hasta otras que no se consideran típicas para este sector de la población que, sin embargo, han resultado atractivas en la mayoría de los casos. Por ejemplo, se han llevado a cabo exposiciones caninas para promover el cuidado de las mascotas y la limpieza de las áreas verdes. Otra actividad es la invitación de grupos musicales a las instalaciones de la Línea Verde.

Finalmente, la presencia constante en la Línea Verde de las autoridades puede considerarse un factor de éxito, al menos político. Prácticamente en todos los eventos que se realizan en sus instalaciones cuentan con la presencia de la alcaldesa o con al menos un miembro del gabinete municipal. Esto permite, por un lado, que las personas tengan contacto directo con las autoridades que tienen a su cargo el proyecto y, por el otro, éstas pueden obtener de

primera mano una perspectiva del progreso del proyecto a lo largo del tiempo de implementación.

8. Conclusiones y reflexiones finales

La Línea Verde provee de algunas conclusiones y reflexiones. Primero, es importante reflexionar sobre la capacidad de gestión para que un gobierno municipal pueda integrar en un proyecto estratégico las acciones que se demarcan dentro de lo que se indica en sus facultades legales. Es decir, en un proyecto se pueden llevar a cabo las acciones propias del mantenimiento urbano –alumbrado público, parques y jardines, calles, limpieza, etc.– de una manera que, en su conjunto, puedan integrarse de forma estratégica. De esta forma, se puede escalar el impacto de la acción gubernamental a través del pensamiento estratégico y la focalización de la acción en los sitios que presentan las mayores carencias sociales en un entorno urbano.

Otra reflexión merece la capacidad de un gobierno para lograr priorizar un proyecto estratégico dentro de la estructura programática a nivel política pública, programa y/o proyecto. Esto implica que la concatenación de las actividades de diversas dependencias públicas acuerden las acciones necesarias para lograr ese proyecto que se instaura como prioritario. El manejo de un gabinete con diversas personalidades e intereses de poder destacar de manera individual el trabajo de la organización encomendada, representa un importante reto cuando se requiere de la conjunción de esfuerzos en un objetivo común. La Línea Verde resulta un experimento interesante en este sentido dado que las distintas dependencias municipales aportan, cada una dentro de sus facultades y posibilidades, recursos, gestiones y esfuerzos previamente acordados para hacer de ésta el proyecto insignia de una administración gubernamental municipal.

La importancia de las redes cupulares y el liderazgo también juegan un papel clave en el éxito de un proyecto como la Línea Verde. No se trata de creer que los acuerdos que alcanzan los líderes de los distintos órdenes de gobierno son suficientes para que éstos se lleven a cabo. Sin embargo, es de reconocer que, primero, la existencia de una red efectiva entre los tomadores de decisiones es clave para la consecución de los proyectos que se definan. En segundo lugar, el liderazgo dentro del gabinete por parte es un factor decisivo para que el entusiasmo de la gestión iniciada no decaiga con el paso del tiempo y,

sobretudo, con el enfrentamiento que existe entre el acuerdo cupular y la realidad burocrática necesaria para cumplir con todos los requisitos establecidos por las reglas y normas para operar los recursos acordados.

Un aspecto a resaltar es el enfoque territorial que se tuvo en la implementación de la Línea Verde. Es verdad que la zona oriente presenta grandes rezagos sociales y económicos entre su población; sin embargo, existen otras zonas urbanas y, sobretudo, rurales dentro del municipio que presentan similares o incluso, condiciones peores que las que presenta la zona de influencia directa del proyecto. En este sentido, las expectativas que generan proyectos sociales con notoriedad pública, puede explicitar descontentos en otras comunidades que perciben el derecho a tener su propia “Línea Verde”.

El mismo enfoque de territorialidad parece haber empujado al gobierno municipal a crear un instituto para atender a la Línea Verde, dejando, hasta cierto punto, de lado, el origen de la misma que fue el programa Convive Feliz. Uno de los aspectos clave en esta situación, revela la necesaria corresponsabilidad que debe promover una iniciativa como Línea Verde. La necesidad de proveer mayor institucionalidad es igual de relevante que la apropiación real de la comunidad y de las organizaciones de la sociedad civil.

Otro punto clave está relacionado con el desfase entre los tiempos federales y locales para la gestión de recursos, ello resultó en un factor decisivo en la toma de decisiones y en la eficiencia de su aplicación. El entorno de anualidad que guardan las reglas de operación, hacen que la mayoría de los recursos se gestione a “marchas forzadas” y con poco tiempo para consolidar los proyectos en sus etapas de planeación y programación.

Otro aspecto importante en estas reflexiones es la necesidad de contar con información consolidada para entender el concepto del proyecto. Las distintas fuentes de información pública resultaron insuficientes para poder entender el origen conceptual del proyecto de la Línea Verde, principalmente en su apartado social o en el enfoque del diseño ambiental como factor de la disminución de la violencia social. En este sentido, una estrategia comunicacional no sólo debe preocuparse por dar a conocer la iniciativa, sino también

proveer información precisa sobre los procesos desarrollados, con el fin de generar conocimientos sobre este tipo de iniciativas de prevención social. Incluso, puede ser un factor positivo que la iniciativa Línea Verde, incluyera en sus objetivos estratégicos la función pedagógica en torno a establecerse como una buena práctica local.

Finalmente, es necesario que se promueva una evaluación externa de los programas aquí presentados. Si bien las evaluaciones existentes manifiestan un genuino interés en dar a conocer los reales impactos de la iniciativa, no contemplan la presentación sistemática del proceso de evaluación ni el manejo de los datos obtenidos. Se reconoce la existencia de premios y distinciones a la Línea Verde, pero a la fecha, no ha sido posible contar con documentos o estudios con validez externa.

9. Referencias

- Casagrande, M., ND. *Third Generation City*. [En línea]
Available at: <http://thirdgenerationcity.pbworks.com/f/urban%20acupuncture.pdf>
[Último acceso: 20 Noviembre 2013].
- Centro de Investigación y Docencia Económica, 2012. *Gobierno y Gestión Local*. [En línea]
Available at: <http://premiomunicipal.org.mx/ee/index.php/ediciones>
[Último acceso: 24 Noviembre 2013].
- Comisión Nacional del Agua, 2013. *Comisión Nacional del Agua*. [En línea]
Available at: <http://www.cna.gob.mx/>
[Último acceso: 30 Noviembre 2013].
- Comisión Nacional del Deporte, 2013. *Comisión Nacional del Deporte*. [En línea]
Available at: <http://www.conade.gob.mx/portal/?id=1649>
[Último acceso: 29 Noviembre 2013].
- Federación Nacional de Municipios de México A.C., 2013. *Conferencia Anual de Municipios 2013*. [En línea]
Available at: <http://conferenciademunicipios.mx/expomunicipios.html>
[Último acceso: 20 Noviembre 2013].
- Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2011. Código Municipal de Aguascalientes. *Periódico Oficial del Estado*, 21 Febrero, p. 543.
- Google Maps, 2009. *Google Maps*. [En línea]
Available at: <https://www.google.com.mx/maps/preview>
[Último acceso: Julio 2012].
- H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2011. *Plan de Desarrollo Municipal*.
Aguascalientes: H. Ayuntamiento.
- H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2012. *2o. Informe Lorena Martínez Rodríguez: Presidenta Municipal*, Aguascalientes: Gobierno Municipal de Aguascalientes.
- H. Ayuntamiento de Aguascalientes 2011-2013, 2013. *La Ciudad de Todas y Todos: La Línea Verde*. [En línea]
Available at: <http://www.ags.gob.mx/Cont.aspx?p=6001>
[Último acceso: 29 Noviembre 2013].
- Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes, 2012. *Sistema Municipal de Evaluación*. [En línea]
Available at: <http://www.agscumple.gob.mx/>
[Último acceso: 20 Noviembre 2013].
- Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes, 2013. *Sistema Municipal de Información Geográfica y Estadística de Aguascalientes*. [En línea]
Available at: <http://www.smigeags.gob.mx>
[Último acceso: 20 Noviembre 2013].
- Línea Verde Aguascalientes, 2013. *Facebook/LíneaVerdeAguascalientes*. [En línea]
Available at: <https://www.facebook.com/LineaVerdeAguascalientes>
[Último acceso: 20 Noviembre 2013].
- ONU-HABITAT y Universidad Alberto Hurtado de Chile, Guía para la Prevención Local: Hacia políticas de Cohesión Social y Seguridad Ciudadana. [En línea]

- Available at:
http://derecho.uahurtado.cl/psu/html/publicaciones_guia_preencion_local.html
[Último acceso: 31 enero 2014]
- Ruiz, Juan Carlos. Carli, Elena. [Editores]. Espacios Públicos y Cohesión Social: Intercambio de experiencias y orientaciones para la acción.
Available at:
http://derecho.uahurtado.cl/psu/html/publicaciones_espacios_publicos.html
[Último acceso: 31 enero 2014]
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, 2013. *SEDATU: Programas*. [En línea]
Available at: <http://www.sra.gob.mx/sraweb/programas/>
[Último acceso: 30 Noviembre 2013].
- Secretaría de Gobernación, 2011. *Periódico Oficial de la Federación*. [En línea]
Available at: <http://www.dof.gob.mx/index.php?year=2011&month=12&day=12>
[Último acceso: Noviembre 30 2013].
- Secretaría de Gobernación, 2012. *Periódico Oficial de la Federación*. [En línea]
Available at: <http://www.dof.gob.mx/index.php?year=2012&month=12&day=27>
[Último acceso: 30 Noviembre 2013].
- Secretaría de Gobernación, 2013. *Subsidio para la Seguridad en los Municipios SUBSEMUN*. [En línea]
Available at:
<http://www.secretariadoejecutivosnp.gob.mx/en/SecretariadoEjecutivo/Subsemun>
[Último acceso: 20 Noviembre 2013].