



## LA EXPERIENCIA DE PUERTO MADERO<sup>1</sup>

Arquitecto *Alfredo M. Garay Hansen*<sup>2</sup>, Universidad Nacional de Buenos Aires.

A 12 años de esta experiencia, quiero hacer alguna reflexión sobre cuáles eran las intenciones en el momento que se planteó el proyecto de Puerto Madero, como fue la evolución que tuvo la realidad durante estos 12 años y que tipo de observaciones podríamos hacer hoy desde a partir de esta experiencia.

La verdad que en la exposición de Joao, hay cosas que me dan ganas de discutir. Siempre estoy dispuesto a polemizar un poco sobre cómo es que acontece este proceso de producción de las ciudades, la generación de valor y por otro lado como es que se produce el proceso inverso de consumo de las ciudades y de destrucción del valor sobre una ciudad ya construida. Porque esto tiene mucho que ver con los patrones de asentamientos que dominan en los procesos de producción y transformación de las ciudades.

Siempre digo en las clases de urbanismo que las ciudades, de alguna manera, son el soporte material de una estructura social y que la relación que hace esa transformación del medio natural en ciudad o de la ciudad en otra ciudad, tiene que ver con un proceso de trabajo, es decir, con un proceso productivo. Es por eso que de alguna manera, las formas colectivas de organización del trabajo nos explican cómo es que esta producida esa huella. Por esa misma razón es que nosotros podemos entender a través de esa huella como funciona una sociedad, esto ya en los cursos de historia siempre se dice, que estudiamos a los egipcios a partir de las huellas que nos dejaron las ciudades egipcias o las ciudades romanas o las ciudades griegas.

Si asumimos que hay un proceso de trabajo, un proceso productivo que está organizado de una manera particular según las sociedades, según las épocas, de golpe interesa analizar cómo ha evolucionado en estos años esa manera de producir, esa forma de organización productiva del trabajo en los emprendimientos concretos, es decir, en las intervenciones concretas que se hicieron sobre la ciudad. Y yo creo en ese sentido, que la década del 90, fue una década muy intensa en ese aspecto.-

Lo primero que me interesaría plantear son dos modelos de producción de la ciudad. Hay una ciudad, que es la que nosotros conocemos, yo creo que es la que definió los patrones de urbanización clásica que conocimos en Buenos Aires hasta la década del 70, que es lo que yo llamaba en algunos textos como la ciudad auto-construida. Es decir, es un proceso de expansión de una ciudad muy precaria y que la gente, con su esfuerzo va completando. Es decir, hay un proceso de producción y ahorro en la sociedad que

poco a poco va pasando de una ciudad precaria a una ciudad consolidada. Hubo otra época en que el estado construía toda la ciudad, pero en la década del 30 empezó a producirse un proceso en donde la ciudad empezó a crecer más rápido de la capacidad del estado para acompañarla. Y por la tanto hubo una disfunción que llevo más o menos 40, 50 años, que nos dejó un suburbio muy precario y eso, evidentemente tuvo contradicciones y puso en crisis esa forma de hacer ciudad.

Paradójicamente, esta ciudad creció sobre un criterio cultural de un tremendo arraigo. Es decir, la localización era más importante que el edificio, y por lo tanto, la gente invertía en el mismo edificio preservando y manteniendo la localización. Eso hizo que durante mucho tiempo los centros se mantuvieran como centros, aunque la lógica social supuso la demolición de las edificaciones que había para construir sobre esas mismas localizaciones unos nuevos productos inmobiliarios, lo que podríamos llamar los productos de la modernidad.

Quiere decir que localización y arraigo predominaban sobre un modelo donde la ciudad se expandía e iba consolidando centralidades.

El modelo opuesto, y que yo creo que ha penetrado estas ciudades de la década del 70, hay que decir que Buenos Aires es una de las ciudades que ha tenido más resistencia a este modelo, pero que de alguna manera en el caso de San Pablo, creo que es un buen ejemplo, domina desde la década del 30, 40. Es un modelo donde la vivienda se parece mucho a un automóvil. Donde la posibilidad de cambiar la vivienda está siempre abierta, y por lo tanto, en lugar de una familia seguir invirtiendo sobre su propia localización, mejorando, ampliando, embelleciendo su vivienda, la vendía y se mudaba a una nueva localización. Esto genera una dinámica social donde el capital va produciendo los productos de última generación sobre espacios nuevos, sobre tierras inaugurales y va dejando detrás de sí un mercado del usado, al cual acceden sectores con menor poder adquisitivo que llegan a viviendas de segunda, tercera, última mano y va dejando detrás de sí un espacio depredado, un espacio que espera la disposición final.

En el modelo de las ciudades clásicas, la inversión sobre el centro, y la reafirmación de las centralidades, fue haciendo que siempre haya inversión sobre la base de una localización consolidada. En cambio, el nuevo patrón de urbanización, va generando espacios de nueva centralidad, va generando espacios de nueva urbanización y en general va dejando atrás de sí un tejido habitacional, un tejido residencial y

un tejido urbano que se degrada, es decir, que va perdiendo valor. Quiere decir que hay un frente de producción de valor y por atrás van quedando una serie de frentes de desvalorización que terminan en un frente de disposición final.

En casi todas las ciudades latinoamericanas, y esto ha pasado en las ciudades norteamericanas y también en gran medida como tendencia apareció en muchas ciudades europeas, esto implicó la muerte de un centro. Es decir, la paulatina pérdida de valor de las localizaciones centrales y en el caso de San Pablo creo que es un caso paradigmático porque es muy interesante como paso este proceso. En la década de 1880, 1890, como en la ciudad de Buenos Aires, fue la gran expansión de un período de globalización a través de un producto principal, que en ese momento era el café, como acá fue la Argentina agro-exportadora, hubo una generación que construyó una ciudad siguiendo parámetros globales, es decir, lo que era el sistema neo colonial inglés. Y esto tuvo una gigantesca capacidad de transformación de la realidad, sobre los ejes que plantean en general los períodos globales, es decir, modificación de los medios de transporte, los puertos, los ferrocarriles, etc., generación de un nuevo sistema institucional, en general de un resort donde se mueven los equipamientos del poder, y, en general, la apertura de nuevos frentes de urbanización como fue, en el caso de Buenos Aires en toda la zona norte. En el caso de San Pablo esto tuvo que ver con la transformación del centro histórico de la ciudad en un centro de negocios, en realidad muy importantes en San Pablo, del crecimiento vertical de la ciudad. La ciudad empezó a construirse en altura.

En la década del 70, este período en plena expansión de la sustitución de importaciones, esta tendencia cambio y lo que vimos en la mayoría de las ciudades, fue el abandono de esos antiguos centros de principio de siglo y la relocalización de un nuevo centro, como en este caso fue la Avenida Paulista y, en el caso de la mayoría de las ciudades latinoamericanas, un segundo centro paso a ser la expresión de la modernidad. Los nuevos edificios de la modernidad pasaron a construirse en estos nuevos centros. Y por lo tanto, un gran proceso de deterioro pasó a experimentarse sobre los centros de las ciudades.

En el caso de Buenos Aires esto no paso. Creo que esto es una discusión importante porque si bien siguió habiendo construcción, esa construcción siguió afirmando la vigencia del centro. Quizás, proyectos como el de “Catalinas Norte”, o el proceso de englobamiento de parcelas, fueron localizando durante la década del 60 y del 70 los equipamientos de la modernidad, todavía en el centro de la ciudad.

La década del 90, o sea fin de la década del 80, lo que se observa es una profunda transformación de estos patrones de localización. Primero, hubo una gran etapa de recesión, en los 80 se construían dos edificios por año, dos edificios de torres de oficinas, era más o menos el promedio de una ciudad. Y en general la producción de viviendas había pasado desde 3 millones de mts<sup>2</sup> que se producían en la década del 60, 70, hasta 600, 700 mil mts<sup>2</sup> que fue lo que se produjo en la década del 80 y en general también con un proceso de concentración en torres fundamentalmente en las zonas de zonas de Belgrano y Caballito. Es decir, un nuevo producto se había instalado sobre una nueva localización y empeza-

mos a ver un proceso de retroceso de la inversión en el centro y en general de turgurización del centro. Entonces, las limitaciones de la normativa que limitaba la expansión de la ciudad definieron el centro de la ciudad como la nueva localización de los sectores más pobres, es decir, inquilinatos, conventillos, casas tomadas se convirtieron en el nuevo alojamiento de la pobreza urbana en el centro de la ciudad.

Por lo tanto a fines de la década del 80, a principio de la década del 90, la ciudad tenía una gran discusión, que era, de qué manera reactivaba su economía y de qué manera canalizaba las inversiones sobre el centro de la ciudad. Y creo que esto era el centro de la discusión. Los proyectos que había en danza en ese momento marcaban claramente lo que era el nuevo clima, la nueva actitud que presentaba la ciudad. El eje de los nuevos edificios que se estaba construyendo habían significado un desplazamiento del centro de la ciudad hacia la Avda. 9 de Julio y Del Libertador y también había un nuevo frente de construcciones sobre la salida del Libertador hacia Belgrano, es decir, donde había varios proyectos y una presión muy grande para que la norma autorice en ese lugar construir oficinas.

La segunda tendencia que creo es interesante empezó con una política de privatizaciones. Privatizaciones en la costa. Yo creo que hay dos proyectos paradigmáticos en esto. Uno fueron lo que fue “Coconor” y “Punta Carrasco”, fines de la década del 80 se produce esa privatización, y Telemetrix que había sido encargado de lo que es hoy “Costa Salguero” por la administración de puertos en una zona que no se consideraba parte de la ciudad. O sea que cumplió una operación de urbanismo como la cuentan, o sea por afuera de toda normativa urbana de la ciudad, con el argumento de que era una zona portuaria.

Entonces, en el marco de este contexto, yo creo que tiene sentido pensar en cómo se plantea la operación de Puerto Madero, que por otro lado no era una operación nueva, sino que era una operación que ya tenía mucha tradición, había tenido los primeros planteos, creo que durante el gobierno militar había tenido el ensanche del área central que no era exactamente el proyecto de Puerto Madero, pero marcaba la intención de ensanchar el centro sobre una nueva pieza, y estaba toda la investigación que había hecho la Facultad de Arquitectura para hacer, junto a la administración de puertos, un estudio sobre posibilidad de urbanizar este área.

Quiero decir que en términos de la decisión sobre ese punto, me parece que había varios elementos que confluían para definir el interés de la ciudad por encarar una política de recuperación del centro incluyera la posibilidad de recuperar esas tierras de Puerto Madero.

La operación se cargo en el marco de un dispositivo de políticas. Una primera tiene que ver con políticas de recuperación del centro en sí, lo que es el programa de Avenida de Mayo y todo el reposicionamiento de esa área del centro de la ciudad, generando una nueva expectativa de inversión en esa parte del centro. Hay una segunda transformación normativa incorporando un capítulo al Código Urbano de la ciudad de Buenos Aires de las áreas de protección histórica. Hay una tercera operación que es intentar abrir una línea de viviendas social orientada a los conventillos, esto tuvo que ver con la operación de

los conventillos en la Boca, pero sobre todo con Padelai, la manzana de San Francisco y toda una línea de rehabilitaciones de conventillos para producir viviendas para los habitantes que los ocupaban. Es decir, tratar de articular en una política para el centro lo que podría ser una política de prestigio, como era la de Avenida de Mayo, una política dinamizadora del mercado, como era un cambio normativo, que facilitara la inversión en la ciudad, y una política social, como era la producción de vivienda social que garantizara la permanencia de los antiguos habitantes en el centro.

La cuarta operación era la habilitación de Puerto Madero, que yo creo que esta tiene una particularidad, que era ofrecer una parcelaria distinta en el centro de la ciudad. Es decir, la posibilidad de abrir parcelas de mayor envergadura. Porque el proceso de fragmentación de la propiedad que presenta el centro de la ciudad en general hace imposible localizar en esa trama productos de última generación, concretamente lo que las nuevas opiniones de diseño de oficina planteaban era la necesidad de edificios más bajos con menos desarrollo vertical que pudieran tener plantas de más de 1500 mts. de desarrollo. Es decir, es muy difícil localizar en la trama del centro de la ciudad una parcela que se pueda construir un edificio con esas características. De no resolverse esa cuestión las nuevas tendencias lo que marcaban era el crecimiento del "Office Park" y toda la tendencia del desarrollo periférico era la tendencia en ese momento de apertura de nuevas urbanizaciones, transformación de los antiguos countries en residencias permanentes, relocalización de las universidades en nuevas periferias urbanas y relocalización de centros de servicios en lo que podríamos llamar espacios de nueva centralidad. Esto era un proceso que en Buenos Aires no conocíamos pero que en otras ciudades descubríamos como evidentes. Yo creo que en este sentido el caso de San Pablo es para nosotros un espejo que adelanta, es decir, si no se resuelve la manera de poner en valor un centro con alto desarrollo vertical lo que tenemos es un proceso de tugurización y un centro con desarrollo vertical que plantea una gran dificultad para proponer políticas de rehabilitación de ese centro porque es muy difícil resolver edificios de oficinas construidos en la década del 50, del 60 y del 70 en nuevas residencias y mucho menos residencias sociales. Por lo tanto son áreas que quedan sin destino. Y cuando esas áreas quedan sin destino aparecen mercados sub-estándar que las completan, pero pasan a convertirse en áreas problema.

En este sentido, creo, a la distancia, que ese objetivo se cumplió. Es decir que la operación de Puerto Madero volvió a generar expectativa de inversión en el centro. Abrió una apertura de espacio de centralidad próximo al centro, contiguo al centro. Genero efectos de nueva inversión sobre las áreas contiguas al centro, y en este sentido hoy en día todavía podemos pensar en las tendencias de inversión por algunos años sigue teniendo alrededor del centro una cierta expectativa.

Bueno, creo que ahora valdría la pena empezar a analizar un poquito más despacio otras cosas que también sucedieron durante este mismo proceso porque la coyuntura en la década del 90 cambió. Cambió en la lectura que se hacía, o sea, en la década del 80 nadie hablaba de la globalización, en la década del 90 todo el mundo empezó a percibir que había cambios en el capital. El capital tendía a des-

plegarse sobre el territorio con una nueva lógica, que había unas nuevas formas de articulación entre la inversión local y la inversión global y que por lo tanto, sobre el tablero de oportunidades que se abrían sobre el territorio, el capital iba a cambiar sus lógicas de participación.

En este sentido, en los momentos iniciales de Puerto Madero, había algunas decisiones que también forman parte de esta discusión.

La primera es como resolver el problema entre la ciudad y la Nación que había sido el problema que siempre atrancó la posibilidad de habilitar estos terrenos y que creo que todavía hoy están vigentes. Es decir, la pelean en que la ciudad considera que esos terrenos le pertenecen y la Nación afirma que esos terrenos le pertenecen y por lo tanto queda una discusión con una especie de empate de esfuerzo donde las dos partes deciden, entonces no vamos a hacer nada. Esto todavía hoy, escuche el otro día que hay un dictamen del procurador de la ciudad que dice que la Constitución define que todos los terrenos de la Nación que están en la ciudad, son de la ciudad, y es muy posible que vayamos a un juicio en la Corte Suprema y pasaran 20 años entre pasillos de Tribunales mientras todos los terrenos del Estado seguirán juntando yuyos o como espacios vacíos, ofreciéndose como oportunidad para nuevos asentamientos precarios, como esta pasando con la Playa de Maniobras de Caballito o como en una parte de la Reserva Ecológica.

Esta primera cuestión que es la posibilidad de negociación pública, me parece que es un tema importante para realizar cualquier política urbana.

La segunda cuestión creo que tiene que ver con la articulación entre lo público y lo privado, y en el caso Puerto Madero creo que esto claramente se planteó. Desde el momento que nosotros queríamos hacer una empresa, y en esto teníamos la experiencia de AUSA, es decir, era importante tener una empresa que fuera una Sociedad Anónima de Patrimonio público, estábamos haciendo algo que era contramano de lo que estaba sucediendo. Es decir, en ese momento todo el discurso oficial, el discurso de los medios, el discurso de los medios muy fortalecido por todo lo que era la campaña para la privatización de los medios. Talaba en el sentido común que el Estado era un aparato ineficiente, que no servía, que compraba mal que compraba caro, que se llenaba de gente. Es decir, eso formaba parte del ambiente de fines de la década de los '80, principio de los '90. Y lo que aparecía como alternativa de eso era la privatización. O sea que lo que fue el primer movimiento que apareció en cuanto se difundió la operación de Puerto Madero era claramente la creación de una empresa que se vendiera. De hecho, cuando aparecieron Buenos Aires Olimpia York, que es la que había hecho Canadi Works en Londres, cuando apareció Donald Trump, cuando apareció la gente que había hecho Battery Park en Estados Unidos, o sea, todos interesados por esta operación de frente de agua que se proponía en Buenos Aires, su propuesta era una sola, es decir, no nos interesa comprar una parcela, no nos interesa interactuar con una empresa pública. Vendamos la empresa pública que nosotros somos los desarrolladores y lo vamos a hacer mejor que ustedes.

Por lo tanto creo que ahí hay una discusión que es importante que es si tiene sentido o no que una operación urbana se haga por una empresa que tiene

capacidad de actuación semejante a la de una empresa privada pero que tenga claramente la hegemonía del sector público. Creo que esto es una segunda discusión que es importante y que en el caso de Puerto Madero plantea una cuestión.

Creo que hay un tercer punto que fue muy importante en la charla anterior y que no todo el mundo lo sabe, en general no forma parte del discurso cuando se opina de Puerto Madero y Yo creo que es central. Es que una operación de este tipo no tiene que costarle nada a la sociedad. Es decir, tiene que generar los recursos de su propia valorización. Es decir, como se trata de operaciones en zonas de mercado que van dirigidas a sectores que tiene capacidad adquisitiva, que lo que trata de canalizar una inversión que si no se produciría en otro lado, pero que es una inversión del sector privado, etc. No tiene por qué suponer inversión del estado ni para hacer rutas ni para hacer subterráneos, ni para hacer la infraestructura. Es decir, es el mismo proceso que tiene que manejar un flujo de caja donde genere la credibilidad suficiente como para los mismos compradores financien la operación. Y yo creo que eso fue central en Puerto Madero. Creo que en algunos casos, y Puerto Madero era el caso, debe dejar además ganancias. Y creo que esas ganancias deben aparte financiar otras operaciones que no tienen esta rentabilidad. Yo opino, por ejemplo, que AUSA, que destrozó la zona sur de la ciudad, una vez que ya fueron pagadas las obras por peaje, como hace unos años que viene sucediendo así, debería dedicar toda la recaudación a financiar operaciones como la Corporación Buenos Aires Sur. Es decir, si las autopistas destrozaron el sur de la ciudad, degeneraron la pérdida de valor, hoy deberían ser las que financien la recomposición de la ciudad. Lo mismo digo si Puerto Madero una vez que termina todo su programa de obras, ha generado más ingresos que los que gasto en la operación, debe financiar el proceso de rehabilitación del Centro, incluso financiando operaciones no rentables, para compensar las actividades que saco del centro hacia Puerto Madero y por lo tanto, por ejemplo, un proceso de rehabilitación de antiguos edificios de viviendas convertidos en oficinas para que vuelvan a ser vivienda. Que me parece que sería una operación que hoy Puerto Madero podría liderar.

Entonces en este sentido lo que quiere decir es que las operaciones tienen que tener una rentabilidad. Y esa rentabilidad supone un análisis económico. Y en ese análisis económico yo no estoy de acuerdo en denominar la economía solamente como mercado. Es decir, yo creo que el análisis económico analiza una actividad productiva como es la actividad inmobiliaria, la actividad de la construcción, etc., como cualquier otra actividad de la sociedad. Y en este sentido los automóviles se producen en el marco del sistema global, la vivienda también, las oficinas también y un estado que tiene restricciones para cambiar las reglas de juego del sistema global, y en última instancia quede inscripto en esas condiciones, regule esa actividad, compensa socialmente los costos de este tipo de desarrollo, intenta acumular poder para ver si alguna vez logra tener una relación de fuerza como para plantear una sociedad que no tenga como hegemónico al capital, cosa que no es el caso actual. Por lo tanto hay un trabajo de la política que es acumular consenso, demostrar eficacia de la política frente al capital, produciendo transformaciones que signifiquen modificaciones

objetivas en los modos de vida cotidianos de la gente. Y esto es la política Urbana. La política urbana queramos o no interactúa con el capital y en ese sentido tiene que ser inteligente para entender cual es el tipo de lógica que le pide el capital en este caso. Si miramos en el caso de Puerto Madero Yo creo que hay algunos instrumentos que se implementaron y que después se abandonaron que estaban pensados para dar esa batalla. La primera cosa fue afirmar que la corporación sea pública, o que a lo mejor más adelante podríamos haber discutido si era realmente bueno que sea íntegramente pública. En todo caso, cuando apareció Donald Trump a ver personalmente al presidente y anunciarnos por la revista "Gente" cuál era el proyecto que tenía para Puerto Madero, como paso históricamente, afortunadamente desde la política entendieron que el proyecto de Puerto Madero tenía objetivos políticos que eran más importantes que los económicos y por lo tanto no se privatizó. Podría haber sucedido.

El segundo elemento fue el mecanismo licitatorio. Es decir, en Puerto Madero una de las discusiones grandes fue cual era la estructura parcelaria y en general aplicamos una estructura parcelaria chica. Manolo Borthagaray consiente que durante toda la etapa de discusión de los resultados del concurso, este elemento de fraccionar la propiedad de manera que tenga escala con lo que era los inversores locales era muy importante. Los inversores locales trabajan sobre parcelas de 1000 mts., de 2500 mts. rara vez, son pocos los que trabajan a la escala de una hectárea y de por sí, de más grande que una hectárea, estamos hablando de 4 o 5 grupos económicos o de jugadores internacionales. Por lo tanto para que Puerto Madero fuera válido tenía que tener una parcelaria chica. Tenía que suponer una inversión relativamente modesta, y en general, si fuera posible, por asociación de inversores chicos. Hay que decir que cuando fue el primer momento de la operación, todos los jugadores grandes de la ciudad decían que esta operación no era viable. Hubo un famoso almuerzo donde se reunieron los tipos más grandes que invertían en la ciudad que me decían: "*Freddy, dejá ese proyecto. Ese proyecto no es posible*". Y objetivamente cuando uno ve quienes fueron los inversores de la primera licitación eran inversores chicos, diría casi aventureros. Clubes de arquitectos y pequeños constructores que lograban armar un equipo como para comprar un galpón. Y esto, cualquiera que haga una investigación un poco chiquita sobre quienes compraron los primeros galpones, es un ejemplo clarísimo de cómo esto funciona. El capital consolidado no es nunca vanguardia, no es nunca pionero. Siempre espera que haya otros que cambien la tendencia, que hagan la inversión de riesgo y ellos viene sobre el juego de una inversión consolidada

Cuando los primeros galpones estaban, cuando la Universidad Católica había comprado el galpón, empezaron a aparecer los nuevos jugadores a querer comprar los nuevos terrenos. Cuando se avanzó sobre la zona del frente, cuando empezaron a ver como Puerto Madero un lugar de moda de la ciudad, empezó a aparecer Tishman, empezó a aparecer el Hilton, empezó a aparecer Hayn, es decir los jugadores grandes que después vamos a analizar, significan la aparición del capital global sobre la operación, que hasta ahora era una operación local. Yo creo que es interesante en este caso el análisis de IRSA. Porque IRSA es una empresa que empieza en los 90

que antes no existía y que creo es muy representativa de estos procesos que veían de cómo son los vehículos que llevan procesos globales, procesos financieros globales a la realidad local. Cuando nosotros miramos IRSA, al principio se presenta como un grupo de chicos, bastante aventureros que se largaron a remodelar edificios que ya existían. Las dos operaciones primeras, importantes de IRSA son la remodelación de la London y el Palacio Alcorta.. Se jugaban a comprar sobre la base de un dato muy importante que es el Spread bancario, o sea la diferencia de tasa de interés entre el capital financiero americano y el capital financiero local. Por lo tanto el problema era encontrar una empresa que sirva de vehículo para tomar dinero en un mercado que paga tasas bajas y reinvertirlo en un mercado que paga tasas altas. Yo diría que sobre las bases de ese negocio financiero-bancario la construcción ilustra la inversión. Es decir, la construcción no es el negocio, la construcción es la condición para que el negocio se haga. Y esto explica el éxito de esta empresa que se presenta como una sociedad anónima, que cotiza en bolsa y que se lleva por delante a todos los inversores consolidados de la ciudad, sean los Caffis, los Bulbaredas, los Macarrones, los Serafín, que eran los grandes jugadores de la ciudad hasta fines de la década del 80, los que hacían las torres de Belgrano y de Palermo. ¿Qué quiere decir esto?, que hay una nueva lógica que impone otra forma de producir. Y esa nueva lógica tiene que ver con inversiones más grandes, una empresa que sirve de vehículo y esta articulación entre la intervención puntual de productos inmobiliarios de última generación y el mercado financiero local. En ese punto podemos decir con claridad que la globalización se desplegó sobre Puerto Madero a partir del 92-93 y sobre la oferta de nuevos terrenos sobre todo del otro lado de la zona de lujos.

Cuando se vendieron los dos, el mecanismo licitatorio proponía una mecánica más o menos complicada, molesta diría para los inversores porque pedían muchos datos. Pedían en primer lugar que se haga una propuesta arquitectónica de lo que se iba a hacer. Con lo cual, la corporación podía controlar la calidad de los edificios que se iba a hacer. Pedía que se diga quién era la empresa. No era secreto quién era la empresa. ¿Qué garantías proponía para la inversión?. Pedía por otro lado que demuestre el *cash flow*, el TIR, la tasa interna de retorno, ya que muestra el negocio. Para quién le vendía el galpón garantice que ahí iba a haber un negocio, es decir, que lo podían hacer, que las cuentas cerraban. Por otro lado, le ponía como condición que no iba a escriturar el terreno hasta que no hubiera hecho el 30% de la inversión, quiere decir hasta que hubiera pagado más de lo que valía el terreno. Es decir que trataba de impedir que haya gente que compre el terreno y se siente arriba del terreno esperando. Es decir, el desafío de Puerto Madero era que se haga rápido, crear una inercia. Que uno invierta al lado de otro. Y esta cuestión era central.

La década del '90, los sucesivos directorios, empezaron a abandonar estos mecanismos licitatorios. Empezamos a ver que se vendía....., ahh!!! Y había un dato más, que no se le vendía más de dos parcelas a un mismo inversor, y no se le iba a vender otra parcela hasta que termina de hacer la inversión que había hecho antes.

A partir de la década del 90 empezamos a ver que se vendieron parcelas grandes, por ejemplo. Las manzanas del área residencial que estaban subdivididas en varias parcelas, se vendieron como manzanas. No se midió más la arquitectura, con lo cual lo que empezamos a ver es que lo que yo creo que es un proyecto con buen urbanismo tiene mal arquitectura. Y no se empezaron a exigir los compromisos de inversiones, con lo cual empezamos a ver que había gente que compraba terreno y se sentaba en los terrenos, que había gente que no construía los edificios que había hecho o que reconsideraba lo que iba a construir y que por ejemplo en una norma que no permitía construir más de 30 pisos, permitió construir uno de 50, y digamos, aparte de esto, empezó a permitir y tolerar las ventas de adjudicatarios de una parcela a otro que no había participado en el proceso licitatorio, cosa que en la normativa de Puerto Madero no estaba permitido. Cuando un terreno no se construía en plazo volvía a la Corporación, incluso en muchas veces significaba la pérdida de la inversión que habían hecho. Es decir estos instrumentos, que son instrumentos que garantizaba un cierto control de la urbanización empiezan a no serlos, sin duda esto, yo creo, por la interacción de los lobbies empresarios y de los grandes jugadores que ya habían identificado a Puerto Madero como un espacio donde iban a desplegar una política.

Tercera cosa que podíamos decir tiene que ver con elementos que se producen en Puerto Madero. Y yo creo que en este sentido no es que el proyecto genere el evento. Hay una dialéctica entre sociedad y espacio que genera que determinados eventos se produzcan sobre determinado espacio. Obviamente el tipo de perfil que tomaron las inversiones en Puerto Madero fue un perfil sobre todo de oficinas. De oficinas de última generación, por lo tanto como un espacio prestigioso. Y en este sentido el público de Puerto Madero empezó a ser un público diferente al del centro. ¿Por qué? Porque los espacios públicos iban demorando su realización. Es decir, yo creo que Puerto Madero se sobredimensiono en lo que fueron las infraestructuras, es decir hubo más pavimento de lo que se necesitaba y menos vereda de la que se necesitaba. Y las obras de los parques que debían hacerse hasta por una lógica económica antes que la urbanización, o sea, primero hacer el parque, porque eso significa mayor valor de las parcelas que vas a vender, en un *cash flow* Sui Generis, priorizaron el tráfico, hicieron primero la obra de los puentes y después del Aeroparque y encontramos que el primero de los parques se termina después que han sido vendidos casi todos los terrenos y el segundo de los parques todavía está esperando. Es decir, por lo tanto la utilización de los parques que es el fenómeno que estamos viendo desde hace año y medio y toda esta recuperación, de uso popular de reapropiación con los usos del centro esta demorado.

Yo creo que hay proceso que se van a producir todavía. Yo creo que Puerto Madero, en cuanto haya una reactivación, va a volver a ser el lugar que va a picar en punta en las inversiones. Creo que en el nuevo contexto la vivienda va a predominar sobre las oficinas, y es muy posible que reaparezca una zona de oficinas, y en ese sentido habría que pensar si la zona del *New Sign* no tendría que proponerse como una zona que fortalezca la vivienda.

Creo por otro lado que la apertura de oficinas genera también usuarios que no son usuarios cinco estre-

llas. Son más los empleados que los gerentes, y por lo tanto la viabilidad comercial de los locales en planta baja va a tener que empezar a abrir el target. O sea, va a tener que empezar a abrir lugares de comidas rápidas, lugares de mayor circulación. Y en este sentido Puerto Madero se va a popularizar y va a empezar a presentar más los usos del centro. Cuando el Parque Central se haga la gente del centro va a ir a comer, va a ir a pasear, va a ir a moverse por Puerto Madero. Y me parece que esto va a ir desperfilando esta zona, para ir tomando un poco más el carácter del centro.

Podríamos hablar un rato más, pero yo creo en el debate que hay una cuestión que es importante, que es la pregunta de la relación que existe entre la innovación en urbanismo, o sea, la posibilidad de habilitar otras formas de pensar las intervenciones

sobre la ciudad y de habilitar y de implementar otros instrumentos, y las características particulares que tuvo la década del 90. Yo no creo que la experiencia de Puerto Madero en lo que significa como apertura de una zona caracterizada de la ciudad, invaliden la posibilidad de reproducir este tipo de instrumentos en otros contextos. Y yo creo, por otro lado, que la sociedad, el mundo de las inversiones, el mundo de la arquitectura, aprendió mucho con Puerto Madero. Aprendimos los que la hacíamos, aprendíamos los que la discutían, aprendían los que participaron de alguna manera de ese debate porque apareció otra manera de hacer ciudad, y me parece que después de esta experiencia cuando se abra una nueva etapa de expansión vamos a encarar la posibilidad de intervenir sobre la ciudad también de otra manera.

---

<sup>1</sup> Desgrabación de su exposición en el panel “Las nuevas formas de financiamiento y la construcción de la ciudad” en el VI Seminario Internacional de Desarrollo Urbano de la Unidad Temática de Desarrollo Urbano de la Red MERCOCIUDADES, coordinada por el Municipio de Malvinas Argentinas, FADU-UBA, 3 de julio de 2003

Publicado originalmente en “**La Ciudad Global: ¿existe en el Mercosur?, Gestión Urbana Local en el tiempo mundial**, Editado por la Prefeitura de Rio Claro, Rio Claro, SP, Brasil, 2003.

<sup>2</sup> **Alfredo Máximo Garay Hansen**. Es arquitecto recibido en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de Buenos Aires. En 1979 finaliza un Máster en Urbanismo y Ordenamiento Territorial en la Universidad Libre de Bruselas, Bélgica. En 1981/83 cursa un Doctorado en la UNAM, México. Desempeñó tareas como Subsecretario de Urbanismo y Vivienda de la Provincia de Buenos Aires (2004/07); Asesor del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (1995-96); Vicepresidente (rotativo) y miembro del directorio de la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. (1989/93); Secretario de Planeamiento. Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires (1989/92); Subsecretario de Obras Públicas Municipalidad de Florencio Varela (1984/86) y Subsecretario de Obras Públicas Municipalidad de Moreno (1983/87). Actualmente preside la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. Fue asesor de diversos organismos oficiales y Consultor de organismos internacionales como el BID y el PNUD. Entre sus trabajos se destacan Planes de Ordenamiento Urbano de varios Municipios, la coordinación del Estudio sobre el Área Metropolitana de Buenos Aires, para el CONAMBA (1993), la dirección del proyecto BID Lineamientos Estratégicos para el Área Metropolitana de Buenos Aires (2006) y la Coordinación del Máster Plan de Santa Catalina, Corrientes (2013/14). Participó en grandes emprendimientos tanto de recuperación como de diseño de urbanizaciones en Argentina y Chile. En materia docente, es profesor en diversas carreras de posgrado, ha diseñado, organizado y coordinado la Licenciatura en Urbanismo de la Universidad Nacional de General Sarmiento (1995/02) y es profesor titular de la cátedra de Planeamiento Urbano de la carrera de arquitectura de la FADU-UBA (1998/2015). Ha escrito diversos artículos y trabajos en materias de su especialidad.