

LA RECONVERSIÓN PORTUARIA COMO ELEMENTO URBANIZADOR

La experiencia de Baltimore



■ **ARQ. JORGE RICO**
SECRETARÍA DE
EXTENSIÓN
U.N.L.

El año pasado visitó la Universidad Nacional del Litoral a Sra. Barbara Bonnell, directora de investigaciones de la Baltimore Development Corporation BCD, una corporación que lideró el proceso de transformación urbana de la ciudad de Baltimore, Maryland, USA; una experiencia que fue definida por el prestigioso Instituto Americano de Arquitectura como "uno de los logros supremos de diseño y desarrollo de gran escala urbana en la historia de los Estados Unidos". La visita de Bonnell tuvo como marco el ciclo de cátedras abiertas de la Secretaría de Extensión de la UNL y en ella se promovieron distintas instancias de diálogo ante miembros

del Foro para el desarrollo de la ciudad de Santa Fe y la Región, el entonces Ente Regulador del Puerto de Santa Fe y ediles del Honorable Concejo Municipal de nuestra ciudad. Esta nota resume los conceptos principales surgidos a lo largo de toda su visita, incluida la conferencia magistral ofrecida en el Paraninfo de nuestra Casa, y se vuelcan en esta publicación con la intención de contribuir al urgente debate planteado por las instituciones intermedias santafesinas ante la falta de claridad conceptual y metodológica a la hora de delinear los destinos de nuestra ciudad y su vasta zona de influencia, tanto desde esferas oficiales como privadas.





Vista aérea norte.

Pasado, presente y futuro de la Ciudad de Baltimore

La ciudad de Baltimore está situada en la costa este de los Estados Unidos. Con una población estimada en 700.000 habitantes, sirve una región de dos millones y medio de personas sin contar a Washington DC localizada a unas 30 millas al sur, ni Filadelfia, ni New York a 100 y 190 millas al norte respectivamente.

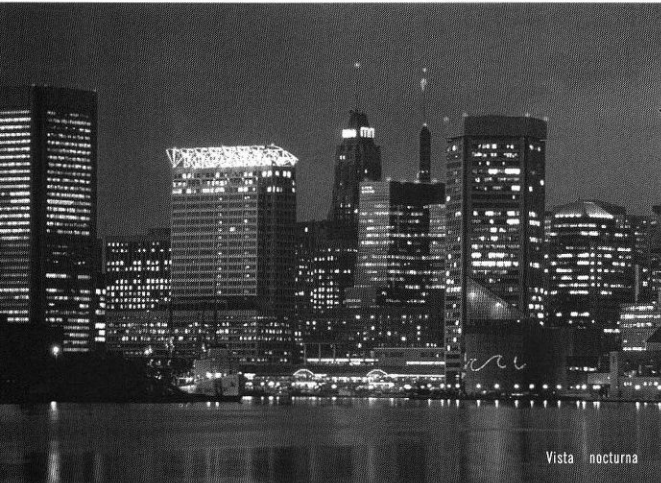
Baltimore, conocida entre los norteamericanos como la "ciudad vieja", fue fundada en 1729 y detentó el poder durante el fin del siglo XVIII y el siglo XIX a causa de su gran puerto unido a la primera línea ferroviaria del interior del país, el ferrocarril "Baltimore & Ohio" instituido en 1827. En 1867 cuando comenzó la guerra civil en Estados Unidos, Baltimore era la tercera ciudad del país. A comienzos del siglo XX el sector manufacturero se diversificó, contribuyendo a una floreciente economía: industria del acero, construcciones navales, ensamblaje de automóviles, refinerías químicas y de combustible, electrónica, fábricas de aeroplanos, etc. Las compañías bancarias y de seguros eran bien reconocidas a nivel nacional, lo mismo que sus centros culturales y educacionales.

El declive

A mediados de los años '50, Baltimore pasó del tercer al sexto puesto en la escala de importancia de ciudades norteamericanas, relegando su poder ante Chicago, Houston y especialmente Los Angeles. En 1958 el centro de Baltimore estaba en franca decadencia a causa de los siguientes factores:

- 1 El puerto, que empleaba una de cada siete personas, se había desplazado siete millas aguas abajo, llevándose puestos de trabajo y vitalidad.
- 2 La migración de la clase media a zonas suburbanas, donde el valor de la tierra era más bajo y permitía maximizar el rápido y conveniente acceso a créditos de vivienda especialmente destinados a veteranos de guerra y familiares.
- 3 La falta de liderazgo del sector público, representado por un intendente popular pero carente de formación y visión como para entender al planeamiento como una herramienta para el desarrollo.
- 4 La falta de liderazgo del sector privado, organizado en una cámara de 3.000 miembros demasiado grande y de poder diversificado que hacían imposible el acuerdo y la eficacia a la hora de pensar el futuro; en conclusión, la ausencia de una voz que representara al sector empresarial.

Estos problemas eran compartidos por muchas de las ciudades antiguas de EE.UU. Boston, Filadelfia, Pittsburg, Detroit y Chicago, a diferentes niveles, llevaron adelante exitosas revitalizaciones de sus áreas centrales, pero ninguna alcanzó el reconocimiento nacional e internacional de Baltimore. ¿Por que? A continuación se detallan las claves del éxito.



Vista nocturna



Aquarium



Comercio en el puerto

Un plan de 30 años

Quienes estuvieron encargados de planificar la ciudad futura actuaron sobre la premisa de figurarse un plan de tantos años como aquellos en los que la ciudad había quedado detenida. Si se dejaron transcurrir más de treinta años de abandono y deterioro, seguramente tomaría al menos otros treinta recuperar la ciudad como centro urbano y regional a partir de la intervención en las 125 ha que habían quedado liberadas por el traslado del puerto.

Los resultados más importantes fueron las inversiones públicas y privadas de 4.000 millones de dólares (18% aportado por el gobierno federal, 7% por la municipalidad y 75% por el sector privado).

La inversión inicial para comenzar la promoción del plan fue realizada por el Estado.

En efecto, 25 millones de dólares fueron destinados para proveer de infraestructura básica a la zona más deprimida del antiguo puerto para lograr condiciones necesarias para la atracción de las inversiones privadas. Debido a que esta inversión era producto de un endeudamiento público en bonos, los ciudadanos de Baltimore debieron votar su aprobación. Un año antes del inicio de obras, se estableció una estrategia de información sobre la pro-

Los preceptos fundamentales del plan de recuperación de 30 años fueron los siguientes:

- 1 Hacer crecer la base imponible de la propiedad, reemplazando las instalaciones abandonadas del puerto por oficinas, comercios, restaurantes y lugares de entretenimiento.

puesta a fin de lograr el apoyo de la ciudadanía para llevar adelante el plan.

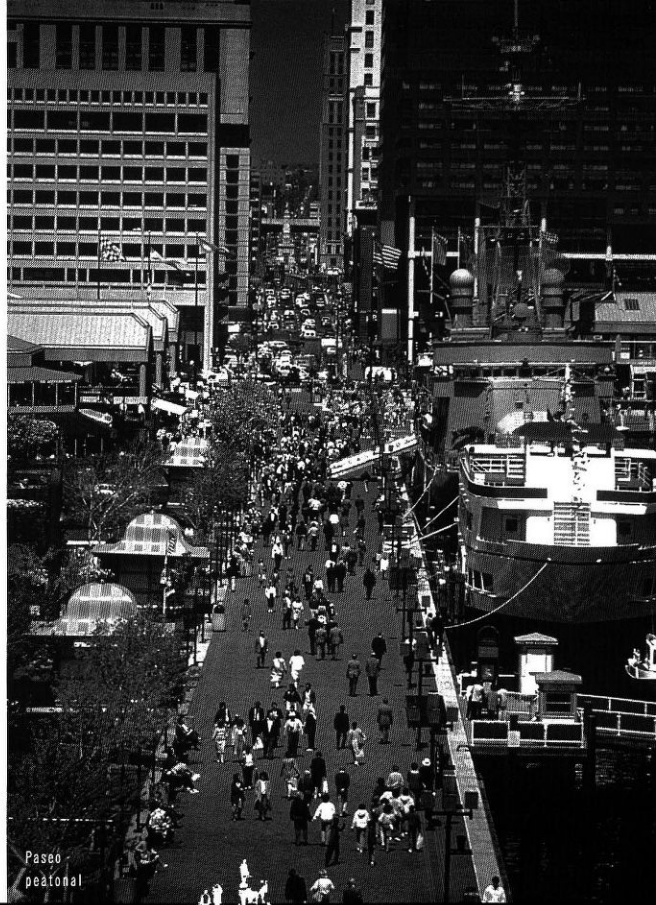
De los 4.000 millones invertidos, el 85% perteneció a la esfera privada. Con ello se logró un cometido político fundamental para el gobierno de la ciudad que pudo, a través del aumento de la recaudación tributaria 2 a 40 millones de dólares/año, orientar dinero para necesidades tales como policía, bomberos, programas de acción social y actividades de recreación comunitaria gratuitas.

Desde su puesta en marcha el plan ha logrado generar más de 44.000 puestos de trabajo permanentes, además de los

cientos de miles propios del proceso de construcción de las obras. Estos nuevos empleos se han vinculado al sector de profesionales y ejecutivos (a través de complejos de oficinas) y al sector de servicios (hotelerías, restaurantes, locales comerciales). Esta política de promoción del empleo, combinando puestos de alto requerimiento profesional con puestos de servicios, sirvió para cubrir un amplio espectro social, contribuyendo notablemente en la disminución de la inseguridad urbana.

Otros logros significativos fueron:

- Consolidación de la industria turística con 13 millones de visitantes/año y un ingreso directo para hoteles, restaurantes, comercios, etc., estimado en 1.000 millones/año.
- Posicionamiento nacional e internacional por la excelencia en el diseño de los edificios, materializada en la obtención de 45 premios, la visita de 4.500 profesionales y enviados oficiales de 40 ciudades de EEUU y de 50 países extranjeros, y la recepción de inversores externos a Baltimore como Cabot & Forbes de Houston,



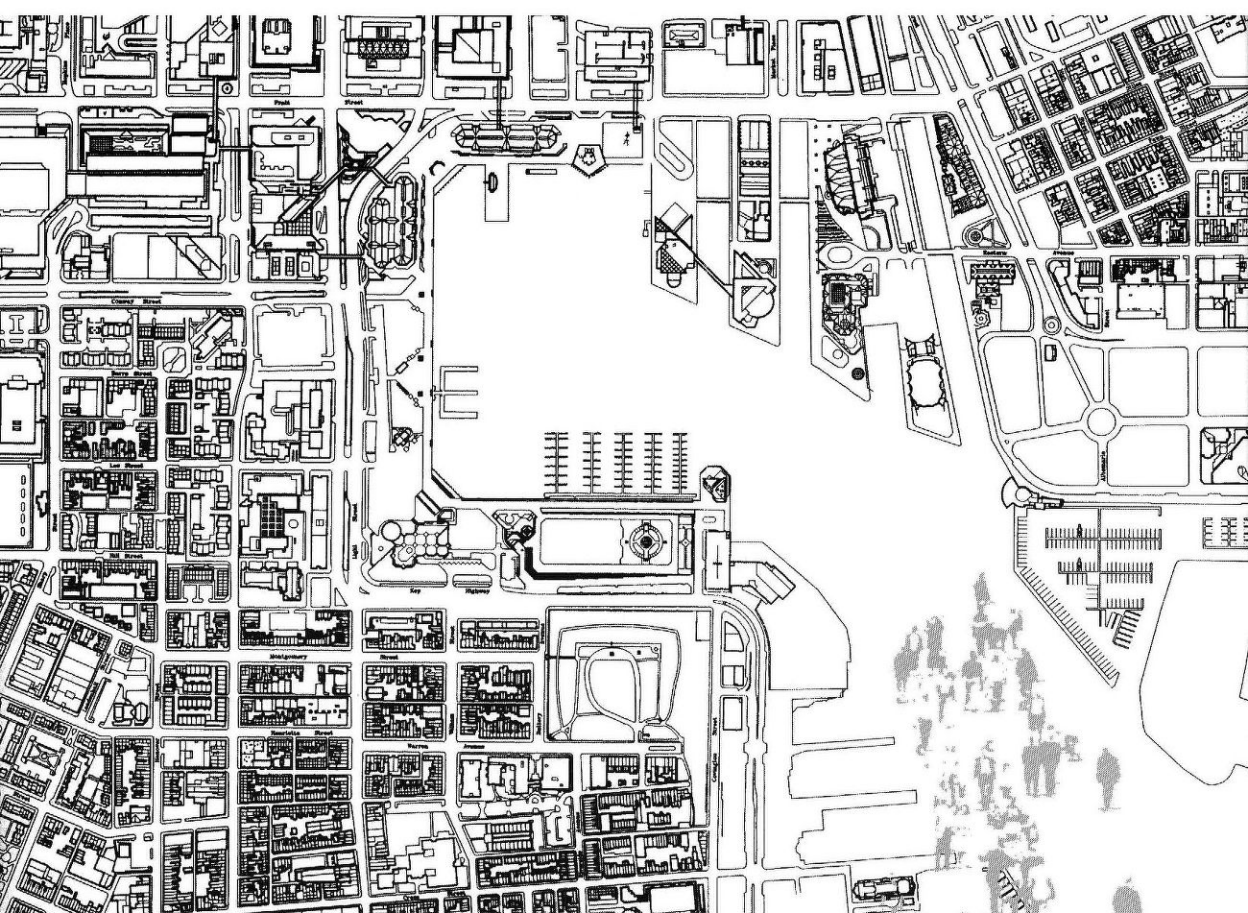
- 2 Incrementar el número de personas que trabajen y disfruten del área central, dando lugar a oficinas de lujo y a una nueva industria: la industria del turismo.
- 3 Mejorar la apariencia del área demoliendo muelles, depósitos y embarcaderos en mal estado, estableciendo programas para la limpieza y recuperación del agua y construyendo instalaciones apropiadas.



Trammel Crown de Dallas, David H Murdock de Los Angeles, Hyatt Regency de Chicago junto a inversores de los Países Bajos, Canadá, Gran Bretaña, Singapur y Japón, que representan el 35 % de la inversión privada en la ciudad.

- Nuevo sentimiento de orgullo cívico y moral de la ciudadanía, muy saludable para el proceso democrático, validado en 18 plebiscitos durante los últimos 15 años, referidos a planes de inversión pública en parques, esparcimiento e infraestructura.





Factores de éxito

El liderazgo empresarial

La Baltimore de los '50 era un reflejo de la fragmentación de una sociedad poco consciente de la dimensión de su crisis, en la que ciudadanos y sector público compartían con resignación la mote de “lavaderos de servicios en el Caudal del Progreso”, definida por la publicación *El Inversor de Nueva York* allá por 1955.

El estancamiento y retroceso producidos por la degradación de la calidad urbana no afectaban de igual manera a todos, ya que la clase media alejada del centro parecía tener poco interés en planteos de inversión ajenos a sus cómodos vecindarios. Sin embargo, la pérdida de la centralidad afectaba los negocios. Los titulares de las 50 corporaciones más importantes de la región decidieron crear un comité que destinó tiempo, energía y dinero en idear una estrategia para la revitalización de Baltimore.

Planificar con experiencia y participación

En primer lugar entendieron prioritario desarrollar un plan rector de las acciones a futuro, y a tal efecto contrataron al mejor planificador disponible en EE.UU para que realice un plan maestro bajo el excluyente condicionamiento de establecer su residencia en la ciudad de Baltimore por todo el tiempo

que llevara la confección del mismo. Esta situación permitió cumplir con el objetivo de generar una aceptada relación con el intendente y su grupo de planificadores, para lograr que el producto sea visto como un logro de la gestión municipal y a partir de allí el mismo pudiera sortear con rapidez toda la burocracia reglamentaria requerida para viabilizar la propuesta.

Apoyar la intención con recursos

Para apoyar esta decisión con hechos, la corporación creó un fondo de inversión de 250 millones de dólares con los que se ejecutaron las principales obras de infraestructura necesarias para recuperar el área más deprimida del antiguo puerto y alentar así a las primeras inversiones.

Perdurar en la voluntad asociativa

La sociedad entre gobierno municipal y la corporación se ha mantenido durante 40 años (8 intendentes y 4 generaciones de empresarios se han sucedido en ese lapso). La continuidad institucional y la estabilidad manifiesta por esta asociación fueron una clave mayor en el éxito de la propuesta para respaldar la inversión privada y representan una experiencia asociativa poco frecuente.

Hablar con el capital un mismo lenguaje

La implementación del plan fue llevada a cabo por la Baltimore Development Corporation, una organización privada sin fines de lucro dirigida por dos hombres de negocios que renunciaron a sus puestos ejecutivos para dedicarse por 15 años cada uno a la tarea de promocionar y gerenciar la propuesta; 30 años de continuidad en los que siempre se habló el lenguaje de los inversores privados y se mantuvo en la organización una mínima estructura burocrática y un alto espíritu empresarial.

Seguimiento sistemático del plan

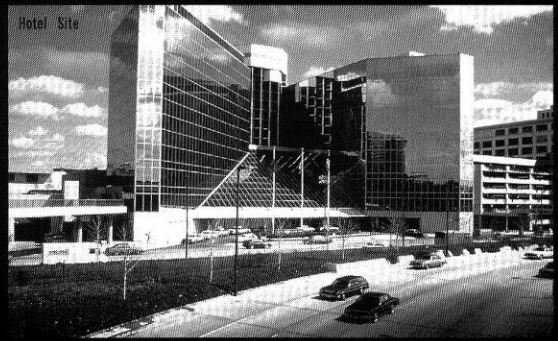
El proceso de transformación del área se llevó adelante con apego riguroso a las líneas establecidas por el plan a 30 años.

En el mismo se habían determinado las áreas a afectar y los usos posibles. A lo largo de la ejecución del plan sólo en dos oportunidades se apeló a un plebiscito para modificar usos que habían perdido vigencia.

La política de promoción de inversiones fue muy efectiva. Cada año se abría a licitación pública internacional la presentación de proyectos de inversión sobre las temáticas establecidas para cada terreno. En estos concursos el proyecto arquitectónico era sólo un componente más de toda una propuesta. La intervención debía dimensionar el impacto del negocio,

torcer los procesos de decisión a favor de sus intereses a riesgo del beneficio general.

Mantener esta actitud ha provocado más de un conflicto entre el intendente de turno y los inversores locales presentados a concurso. Sin embargo, la política de sostener la decisión del jurado ante cualquier interés, interno o externo, que signifique la pérdida de la calidad, nunca fue alterada. Los resultados están a la vista: las inversiones crecen porque existe confiabilidad en los criterios de selección de propuestas y la calidad de la ciudad en términos de diseño merece el reconocimiento de la comunidad internacional.



la rentabilidad de la inversión y los beneficios directos e indirectos de los usuarios.

Para definir la mejor propuesta arquitectónica, primó el criterio de excelencia en el diseño edilicio. Para ello, la BCD contrató en todas las instancias a jurados externos de intachable trayectoria profesional y académica. Los decanos de las Facultades de Arquitectura de Harvard, el MIT, la Universidad de Pensylvania, etc., fueron en la mayoría de las instancias los encargados de definir la competencia sin tener que soportar la presión que los *lobbies* locales, que generalmente se establecen sobre las esferas gubernamentales para

Hoy la Corporación de Desarrollo de Baltimore ve concretados sus objetivos dentro del área portuaria, y gracias a la relación política y técnica establecida durante tantos años con el gobierno de la Municipalidad, están en condiciones de actuar conjuntamente para trasladar la metodología de desarrollo por partes, tan exitosa para su ciudad. ■