

0.- Identidad temática de la nueva pieza urbana

El proyecto responde al nuevo perfil productivo que se incorpora crecientemente a la ciudad: **el conocimiento y la innovación**

No se trata de una expansión que pueda seguir los modelos urbanos del parcelamiento y la normativa más conocidos sino que deberá basarse en la oferta de un espacio urbano convocante para la interacción y en parcelas con una normativa flexible y una capacidad de adaptación al formato arquitectónico y la variedad de los usos que acompañan la **incertidumbre** propia de los procesos de investigación, del conocimiento y de su **gestión espacial**.

El **espacio público** que estructure la nueva pieza debe propender al **intercambio y la interacción** de la vida urbana que se genera en ese ámbito reduciendo la presión del automóvil, creando los espacios de reunión, el contacto con el verde urbano y la accesibilidad necesaria que contribuyan a la calidad del nuevo paisaje y del ambiente urbano a crear.

10 propuestas para el Parque de la Innovación

1.- Implantación

Relaciones de la nueva pieza con su entorno urbano Macro / Micro

Conexión con Ciudad Universitaria / Relación con el estadio, los tejidos y las infraestructuras circundantes

El problema:

En una zona compleja del tejido urbano, la pieza se conecta magmáticamente con sus **aliados potenciales**, el espacio abierto, las infraestructuras de transporte, los lugares donde se produce conocimiento, la UBA, la Universidad DiTella, los futuros establecimientos educativos que se crearán en su proximidad y con los otros usos que complementan el perfil del proyecto..

El proyecto se coloca, en una zona de densidades variables, servida por grandes infraestructuras de transporte y vialidades de gran caudal con las cuales dialoga

Propuesta;

Para favorecer estas relaciones necesarias el proyecto propone conexiones generadas por cinco nuevos espacios públicos: el **Eje Peatonal Verde** que recorre el conjunto longitudinalmente, la **Bicisenda y Bulevar Norte**, con vistas a los clubes y el río, el **Paseo Peatonal Avenida Udaondo**, frente al estadio de River Plate, el **Parque de la Innovación** como mitigador del contacto con las grandes infraestructuras de transporte en el borde noreste del predio y la **Plaza Elevada** sobre las vías del ferrocarril y las autopistas que actúa como nodo de conexión entre la Ciudad Universitaria y el nuevo proyecto.



2.- Espacio Público

El **espacio público** actúa como aglutinante y como factor de estructuración de la pieza que conecta al sitio con su entorno. Su presencia es emblemática de la presencia de lo urbano

Propuesta:

Eje Peatonal Verde, factor de encuentro y recorrido central del conjunto. Sus plazas aledañas que arrancan con la que está sobre Avenida del Libertador permiten la creación en su interior de una verdadera “**ciudad instantánea**” en la que es posible programar encuentros, ferias y exhibiciones temporarias.

El Eje, de **30 mts de ancho** está flanqueado por **basamentos de 6 pisos** con terrazas verdes que crean **un espacio urbano armonioso y aireado** para su actividad peatonal, las reuniones y el esparcimiento. Es un “**valle urbano verde**” flanqueado por terrazas vegetales en medio de la ciudad,

Plaza Elevada

El Eje se conecta con Ciudad Universitaria a través de una Plaza Elevada sobre las vías del ferrocarril y la autopista para continuar luego en los Parques de Ciudad Universitaria y la Costanera Norte. Esta plaza recibe también a los usuarios del ferrocarril que se dirigen al Parque de la Innovación a través de un **espigón peatonal** que continua la línea de andenes de la Estación Ferroviaria.

Bicisenda y Bulevar Norte, Sobre este bulevar están radicados los usos de vivienda, hotelería, residencias estudiantiles y oficinas con grandes vistas abiertas hacia el vacío de los clubes, el río y la buena orientación. Es una gran avenida con acceso directo desde Av. Cantillo y mayor independencia respecto de la actividad del Eje Verde.

En este Sector se ubican usos de máxima altura (37 mts.). Las parcelas son más pequeñas, adaptadas a las tipologías de la vivienda. El sector queda protegido de la influencia de la actividad deportiva del estadio.

Paseo Peatonal sobre Av. Udaondo

Es el sector de la pieza urbana más comprometido por la actividad deportiva. Sobre este frente se ha colocado la totalidad los edificios del GCBA teniendo en cuenta que, generalmente, la actividad deportiva no coincide con los horarios de la administración pública. Para protegerlo se ha previsto una **acera arbolada y tratada paisajísticamente de 15 mts de ancho con dos niveles**. Uno que permite la circulación peatonal por la Av. Udaondo a nivel de la calle y otro en la cota + 1.40 mts conectado con los accesos a los edificios públicos. La diferencia de nivel se absorbe en el interior de las parcelas y desde el nivel inferior con rampas y escaleras

En este sector, dado el ancho de la Av Udaondo, el de su acera y la presencia del estadio enfrente, los edificios alcanzan sobre la avenida la altura de 37 mts.

Parque de la Innovación. Un sector verde más amplio que completa el 65 % de superficie de tierra pública está colocado como fuelle acústico y visual entre las grandes infraestructuras que cierran el predio por el este -las vías ferreas y la autopista - y los usos arquitectónicos asignados a las distintas partes del programa del proyecto

Se le ha diseñado un corte rampado que permite ir subiendo peatonalmente y con bicicleta hasta el nivel de la Plaza Elevada que cruza las vías del ferrocarril. a 7 mtes de altura

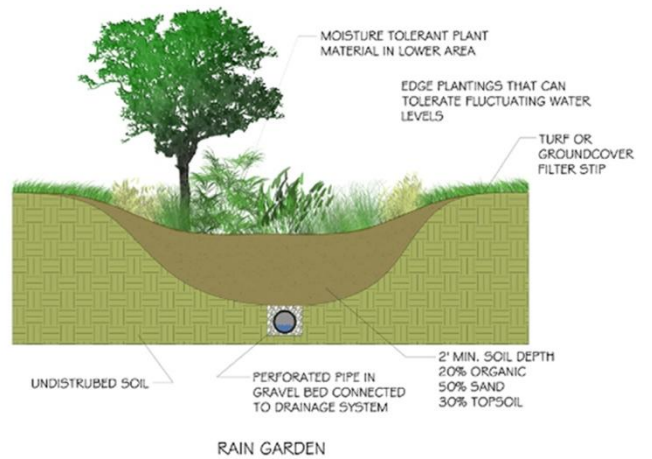
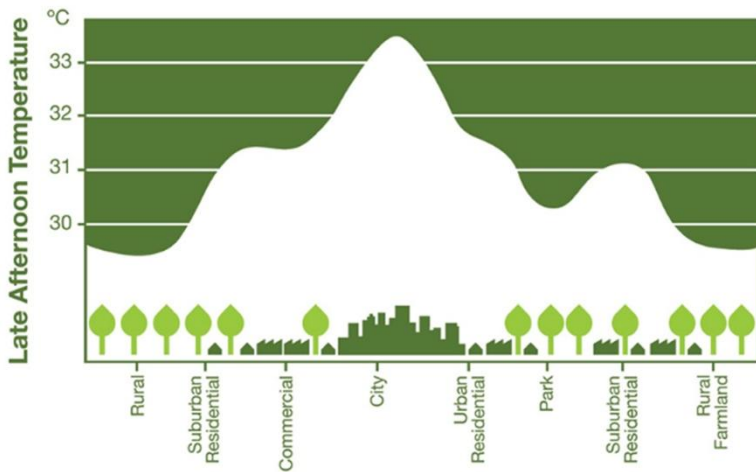
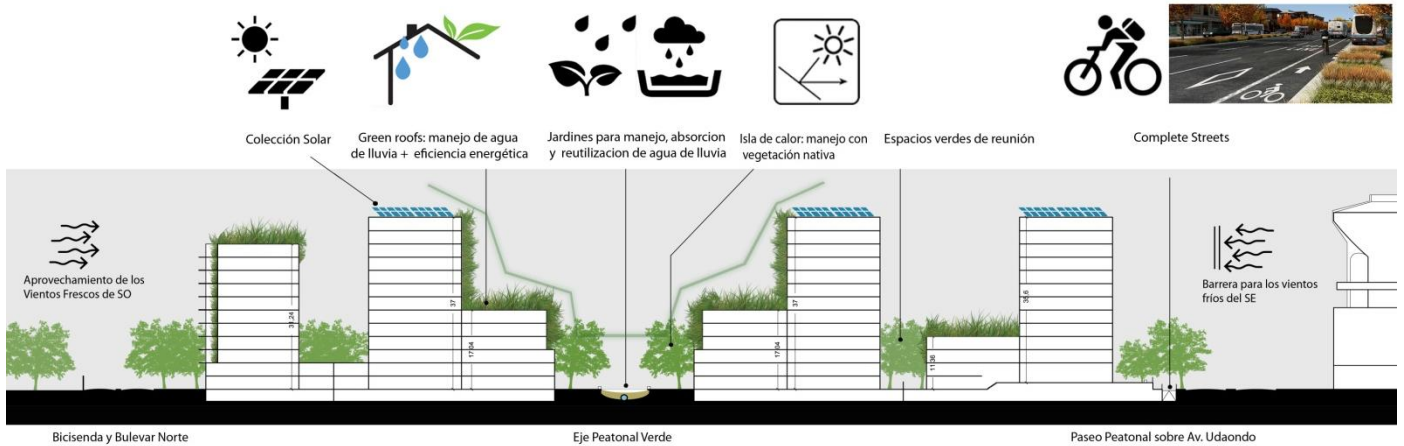
Una parte importante del volumen de tierra necesario para este fin puede extraerse de las obras de los subsuelos de estacionamiento lo cual mejora la gestión de la tierra de excavación y, consecuentemente, su impacto ambiental.

El parque contiene un anfiteatro y un estanque regulador de agua de lluvia.

3.-Paisaje urbano

Se crea un **paisaje propio, al interno de la urbanización**, con su escala y morfología arquitectónica propia, que le otorgan identidad.

Se crea así este **“valle urbano”**, un espacio protegido y reconocible y, a la vez, una comunicación graduada fluida y específica con las características de cada uno de los frentes del entorno existente

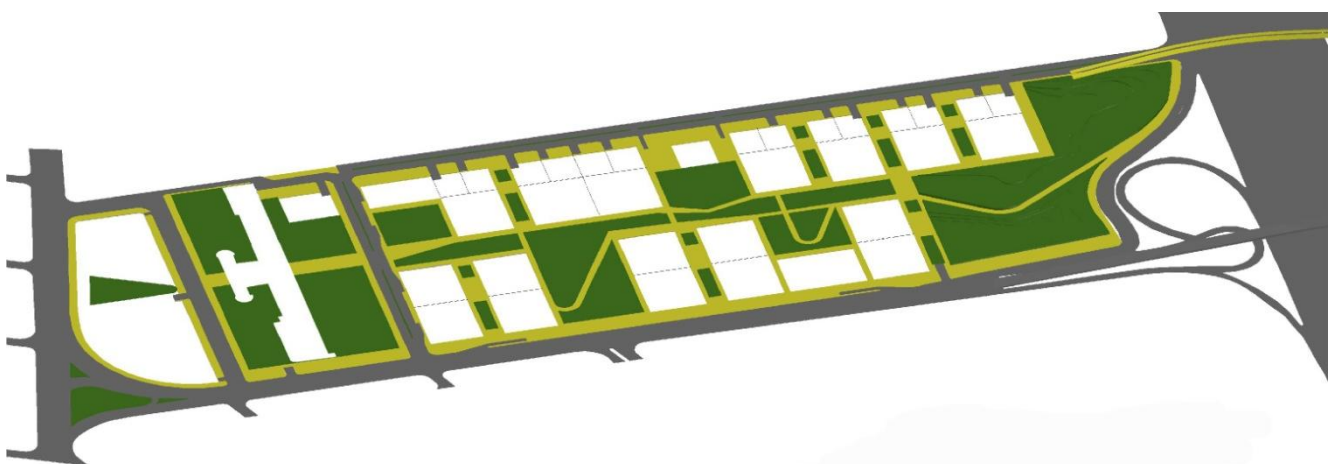


4.-Espacio Privado

El espacio privado se desarrollará en 38 parcelas sobre el 35% de la superficie de tierra disponible para ese fin.

La dimensión de las parcelas es variada de acuerdo a las tipologías arquitectónicas previstas permitiendo, además, la participación de empresas constructoras de diferente capacidad.

65% PUBLICO 35% PRIVADO

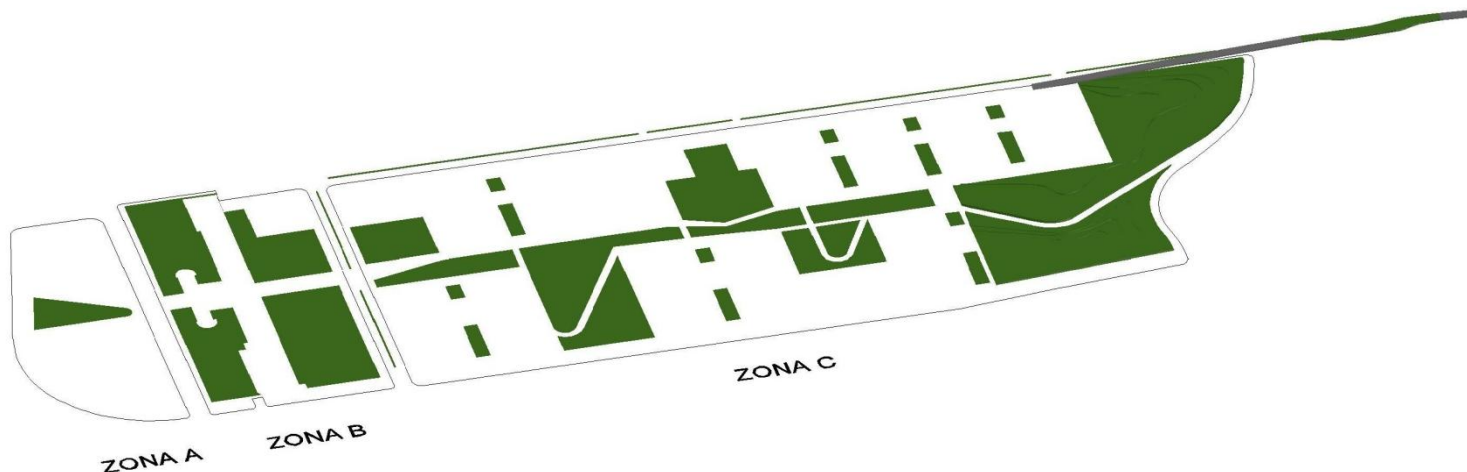


5.-Verde Público

Integración al sistema verde aledaño /expansión para los nuevos usos locales /

El verde público se extiende desde la plaza creada sobre Avenida del Libertador hasta el Parque de la Innovación y la Plaza Elevada que conecta con los Parques de la Ciudad Universitaria y la Costanera Norte.

EP EN PARCELA C = 49% > 45%



6.-Movilidad

Esquemas de movilidad vial/peatonal /bicisendas/transporte público /estacionamiento

El esquema de accesibilidad urbana está centrado en el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la infraestructura de transporte público existente, De éstas, la de mayor capacidad potencial es la de las vías ferroviarias.

Esta alternativa podría verse potenciada a través del acceso a la Plaza Elevada desde las estaciones ferroviarias.

Se ha priorizado en el conjunto la movilidad peatonal y la conexión del fragmento con el sistema de bicisendas .

El automóvil particular solo accede a estacionamientos y circulación desde la Av Udaondo y desde el nuevo Boulevard Norte .

Los días de actividad deportiva los accesos desde el Boulevard Norte quedan reservados para los usuarios o habitantes del Parque de la Innovación donde se implantan los programas residenciales .

Estacionamiento

El conjunto cuenta con una planta de subsuelo destinada a estacionamientos con accesos exclusivamente desde Av Udaondo Y desde el nuevo Bulevar Norte y puntualmente desde la nueva calle paralela a Av. Del Libertador, permitiendo así, liberar el Eje verde de la presencia del automóvil .

Sobre Avenida Udaondo se genera una calle distribuidora en el subsuelo que permite el acceso a cada uno de los estacionamientos de las parcelas, tanto de las del **GCBA** como a las privadas. Los sectores pueden ser mancomunados o cerrarse con puertas especiales.

Informe vial

1.- Transporte masivo de pasajeros

Si se quiere generar un espacio urbano de fuerte conectividad con otros espacios del área es necesario identificar las oportunidades que brinda la infraestructura existente en el corto y mediano plazo, el primero para potenciar la puesta en marcha del espacio y el segundo para consolidarlo en los objetivos planteados.

El espacio se encuentra en una zona con una trama vehicular saturada en las horas pico a la mañana con flujo dominante hacia el Sur y a la tarde hacia el Norte. No será fácil pensar en un incremento de la capacidad del transporte público en términos de capacidad y tiempo de viaje por este modo.

La posibilidad de incrementar la capacidad está dada por las dos vías ferroviarias existentes en la proximidad del predio cuyas características se señalan a continuación;

a. Vías del Ferrocarril General Belgrano

Es un sistema de tracción mediante locomotoras Diesel con formaciones de nueve vagones y frecuencia mínima de 7 minutos hacia el Sur (tres formaciones alrededor de las 7,30 horas) y luego esa frecuencia se extiende a un máximo de 15 minutos en fuera del pico de la demanda. En dirección Norte registra un mínimo de 10 minutos en proximidad de las 19 horas.

Esta línea tiene pendiente de solución un reclamo judicial que demanda la elevación de los andenes para atender el movimiento de personas con capacidades diferentes. Esta solución depende de la asignación de recursos y la Empresa Concesionaria (Ferrovías) ya está corriendo formaciones piloto de dos coches entre los de línea (formación Alerce) con plataforma elevada.

Otro tema pendiente es la electrificación de la línea, tema que se encuentra pendiente desde la década del 90, y que debería ser una de las decisiones que se verifiquen en el mediano plazo dado que sólo el Ferrocarril Bartolomé Mitre es el único con destino norte que cuenta con tracción eléctrica.

Esta línea presenta una situación particular entre las estaciones de Aristóbulo del Valle y Retiro que es la de no poseer cruces a nivel lo cual posibilitaría la circulación de trenes con una frecuencia mucho mayor entre estas dos "cabeceras" mediante la inserción de una o dos formaciones adicionales entre las de línea de forma de ofrecer una frecuencia propia de un sistema subterráneo.

En este tramo han comenzado las modificaciones con el corrimiento de la estación Scalabrini Ortiz hacia el Puente Labruna, que se encuentra a una distancia peatonal de 400m del borde del predio que se analiza, con el proyecto de la estación Aeroparque que permitiría interconectar esta estación intermodal en tiempo mínimo, con el proyecto de la estación Libertador en proximidades de la Avenida del Libertador y finalmente con el corrimiento de la estación Saldías de manera de aproximarla a una mayor demanda en proximidades del shopping Paseo Alcorta.

Cabe pensar que la instalación de este sistema permitiría generar una significativa morigeración del impacto que genera la demanda de actividades en el club River Plate pudiendo ser más efectiva que el más aventurado número de estacionamientos que se propusiera. Es de considerar que la capacidad actual del estadio es del orden de 55.000 espectadores sentados y que el ferrocarril estaría en las condiciones señaladas en capacidad de movilizar hacia las dos "cabeceras" un volumen del orden de 30.000 pasajeros/hora. En la actualidad la capacidad de transporte utilizada por este medio es mínima por el reciente traslado de la estación pero difícilmente alcance la mitad de este número.

Se considera de significativa importancia por lo expuesto la conexión peatonal o mediante una ciclo vía entre el predio y la estación Scalabrini Ortiz.

b. Vías del Ferrocarril General Mitre

El Ferrocarril General Mitre tiene una frecuencia mínima de 13 minutos en las horas de mayor demanda que se mantiene prácticamente constante a lo largo del día.

La estación Nuñez es la más próxima al predio y se encuentra a 700m del punto más próximo del predio en análisis.

La frecuencia es consecuencia de los múltiples destinos que atiende la línea y a la necesidad de espaciar las formaciones por los cruces a nivel que presenta a lo largo de toda la extensión de su traza. El sistema es de tracción eléctrica y las posibilidades de incremento de sus frecuencias están limitados por las razones expuestas cuya modificación es de fuerte resistencia urbana y económica.

2.- Circulación vial

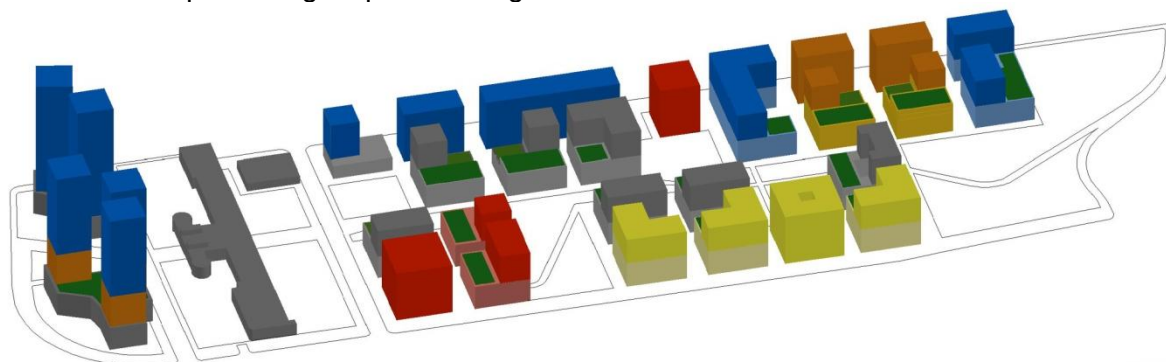
Con el fin de minimizar el impacto que pueda generarse por el movimiento de vehículos que acceden al predio se plantea como estrategia la generación de una circulación perimetral que permita ingresar siempre con giro a la derecha. Esta misma vía sirve para el egreso actuando como distribuidor hacia las distintas vías troncales, utilizando la rotonda de Udaondo para acceder a Lugones o Cantilo.

El acceso o egreso de esta circulación desde la Avenida del Libertador presenta la complicación de la intersección a nivel con Udaondo para lo cual se propone que los giros a la izquierda desde y hacia Udaondo se produzcan a distinto nivel, uno en túnel con una sobreelevación que permita el control de inundación del área y obra sobre nivel. El retome que queda al final de Udaondo contra la avenida Lugones y bajo el puente Labruna permiten el acceso a la circulación general que se plantea.

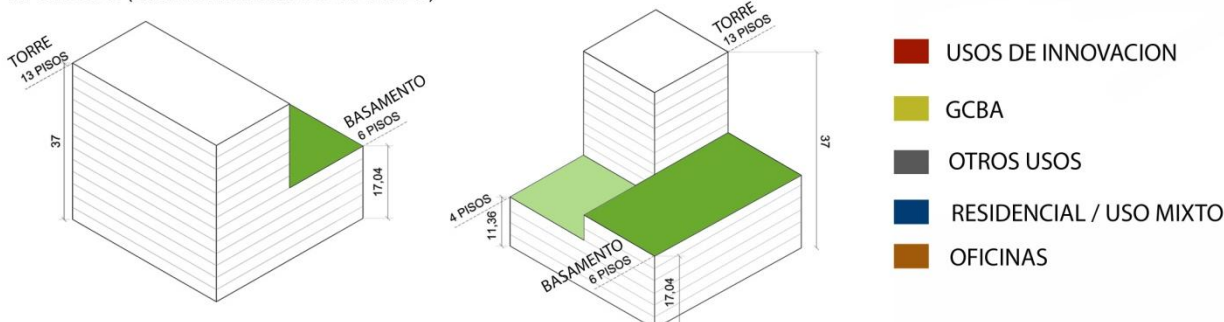
7.-Normativa /El mecano tipológico

La Normativa es flexible a fin de acompañar la indeterminación programática, la escala de los futuros edificios y las dimensiones de las parcelas. El Factor de Ocupación queda **normado por la altura** o las alturas cuando se proponen basamentos y por la **cantidad máxima de metros cuadrados** construibles permitidos en cada parcela, También se incluyen en las normas los puntos o líneas de contacto obligatorio que garanticen alineamientos urbanísticos requeridos.

Con la excepción de las parcelas destinadas a vivienda, la normativa propuesta permite la ocupación total de la parcela si se cumple lo exigido por el Código de Construcciones



TIPOLOGIAS (JAULAS NORMATIVAS MÁXIMAS)



8.-Infraestructuras

Provisión de infraestructuras de bajo consumo energético /

La estrategia de consumo y uso de recursos energéticos, recolección y tratamiento de residuos está basada en la mayor autonomía del fragmento y en la preservación del área peatonal del Eje Verde.

9.- Estrategias de Sustentabilidad urbana y edilicia.

Gestión de las condiciones climáticas, la luz solar, el agua y la sombra para el ahorro energético Impacto cero en a las cuencas hídricas pluviales. Proyecto autocompensado en términos pluviales y de volcado

1- Generación de energías alternativas in situ

Potencial solar del predio: Ubicación geográfica: Lat. 34° 32' S, Long 58° 27' O, Elev.: 3 msnm. Promedio anual en plano horizontal: 4.70 KWh/m2/día

1a- En espacios públicos comunes:

Objetivo: Producción de energía eléctrica in situ - Alcanzar el “NZE” Net Zero Energy – Autonomía energética.

Beneficios: Ambientales a través de la Reducción de las emisiones de CO2 y disminución de la demanda energética de la red pública a través de la producción de Energía Alternativa in-Situ.

Nota: Se prevé una conexión permanente a la red de servicio público.

La capacidad de almacenamiento, simultaneidad y eventualmente vuelco/inyectar a la red, se diseñará en base a una necesidad específica del programa y previo análisis de la normativa imperante al momento de su ejecución.

Generación in situ: energía eléctrica

Afecta: 100% del Alumbrado público, mobiliario urbano y señalización del complejo

Tecnología utilizada: Paneles fotovoltaicos FV

Lugares posibles de instalación:

- Concentrados tipo “array” en plaza oval al lado de Lugones
- Distribuidos por el predio

Superficies estimadas: 2.500 m2

Inclinación del sistema: orientación norte con ángulo fijo entre 20° y 36° de inclinación solar, según promedio anual de utilización invierno / verano, (ángulo azimut fijo)

1b- En edificios públicos:

Objetivo: Producción de energía eléctrica in situ a ser utilizada discriminadamente en los edificios públicos (porcentaje de demanda a definir según programa final). Producción y almacenamiento del 100% del agua caliente demandada en edificios públicos.

Beneficios: Ambientales a través de la Reducción de las emisiones de CO2 y disminución de la demanda energética de la red pública a través de la producción de Energía Alternativa in-Situ.

Nota: Se prevé una conexión permanente a la red de servicio público.

Generación in situ: energía eléctrica y calentamiento con almacenaje de agua caliente.

Afecta: Edificios públicos

Tecnología utilizada: Paneles fotovoltaicos y colectores solares

Lugares posibles de instalación: En las terrazas.

Superficies estimadas: según proyecto y afectación de terrazas (sugerimos el 70 % de la sup. destinada a terrazas.)

Inclinación del sistema: orientación norte con ángulo fijo entre 20° y 36° de inclinación solar, según promedio anual de utilización invierno / verano, (ángulo azimut fijo)

(1) *Reducción de la emisión de gases de efecto invernadero para mitigar el cambio climático: La idea es aprovechar la dimensión del predio para generar in-situ suficiente energía para independizarse de la red de servicios al menos en las áreas y usos públicos del proyecto.*

2- Utilización de estrategias de diseño pasivo para la concepción de las futuras construcciones:

Zona Climática:

Según la norma **IRAM 11.603** estamos en la zona templada cálida húmeda **IIIb**

Se aplicará Normativa para la reducción de la huella de carbono y el ahorro de energía en las normas de construcción (aislamiento térmico en muros y terrazas, carpinterías y cristales con control solar). Reciclaje del agua para el mantenimiento de las áreas verdes públicas y privadas.

3- Recolección Neumática de los Residuos Sólidos Urbanos (RSU)

- Planta de recolección

El barrio puede incorporar un sistema integrado de recolección, clasificación y reciclaje de parte o la totalidad de los residuos antes de su disposición final.



4- Reducción del consumo de agua potable en espacios y edificios públicos.

- Existe la posibilidad de reducir el consumo a través de la reutilización del agua de lluvia como alimentación de todos los sanitarios de descarga (inodoros y mingitorios) y/o el tratamiento y la reutilización de las aguas grises.
- El edificio existente por ejemplo, cuenta con grandes superficies de techos que pueden utilizarse para tal fin, el agua será luego tratada y almacenada en tanques de ralentización.

5- Reducción del impacto ambiental de los edificios durante el desarrollo de las obras.

- Se logra a través del desarrollo e implementación de un "Plan de Erosión y Sedimentación"

6- Incentivo en la utilización del transporte público, alternativo y de baja emisión.

Mejoras de la infraestructura urbana en este sentido:

- Accesibilidad a las paradas de transporte público, colectivos, trenes, etc.
- Incorporación de un circuito de ciclovías al proyecto y la posibilidad de vinculación al sistema de la ciudad.
- Priorización de estacionamientos con ubicación de privilegio para vehículos de baja emisión

Estrategias de Sustentabilidad Urbana

Estrategias de manejo del paisaje:

El proyecto integrador persigue los siguientes objetivos y aplica las siguientes estrategias para funcionar como una unidad autónoma y al vez, insertarse en la trama urbana existente y proveer servicios en la escala barrial y regional.

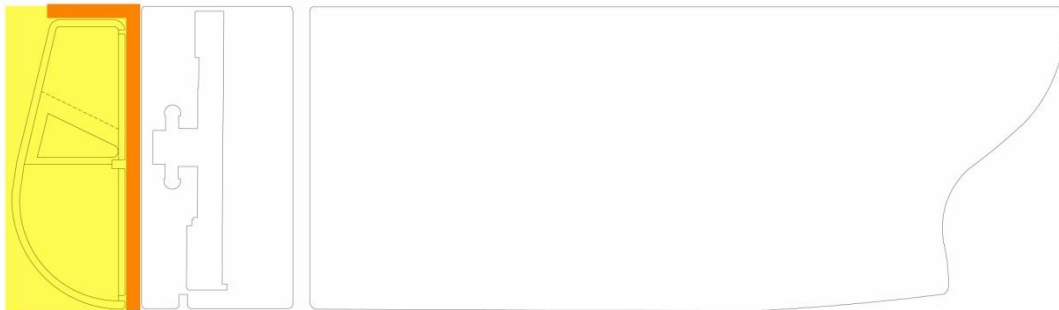
- Maximizar el espacio abierto y permeable proveyendo de espacios de calidad para los usuarios del sitio y esparcimiento para los vecinos y visitantes.
- Revalorizar la flora nativa, siguiendo el esquema existente en muchos barrios de Buenos Aires, utilizando, por nombrar algunas especies, Tupa (*Tipuana tipu*) para las grandes avenidas, Jacarandá (*Jacaranda mimosifolia*) para las calles primarias y secundarias y otras especies como Lapacho (*Tabebuia avellaneadae*) y Pindó (*Syagrus romanzoffiana*) en parques se refuerzan las características del paisaje cultural de Buenos Aires, si bien estas especies son nativas de otras regiones del país.
- Reemplazar el césped por una combinación de especies de la pradera pampeana, cumple la misma función de incorporar otras especies nativas al pool de semillas de la ciudad, colaborando en la restauración del paisaje autóctono y a la vez acercando al habitante de la ciudad a la experiencia de su paisaje nativo.
- El reemplazo de césped por especies de pradera permitirá reducir el aporte de materia y energía constante que requieren los céspedes, al espaciar los cortes en el tiempo y reducir los consumos de agua para riego y resiembras estacionales.
- Manejo del agua de lluvia se realizará mediante diversas técnicas:
 - Drenaje de los espacios impermeables hacia los espacios verdes, que actuarán en la absorción, tratamiento y transporte del agua de lluvia hacia el reservorio planificado, logrando que el sitio tenga impacto cero en los eventos de inundación de la ciudad.
 - Instalación de jardines de lluvia (rain gardens) bio zanjas (bio swales) y lagunas de retención secas (dry retention) junto con los techos verdes instalados en los edificios, lograrán ralentizar y filtrar e infiltrar el agua de lluvia logrando un manejo local del 100% del agua caída, incluso en grandes eventos de precipitación, mediante el manejo de la vegetación, el subsuelo y los sistemas de conducción.
- La reducción del efecto isla de calor a nivel del piso es un tema relegado en la moda de establecer plazas secas. La arboleda en calles, avenidas y parques logrará una sombra continua en verano, haciendo el conjunto más confortable para los usuarios y beneficioso para la ciudad toda al neutralizar el impacto las radiaciones solares en verano.
- Las mismas especies que se eligieron para avenidas y calles tienen la característica de ser semipersistentes, con lo que se asegura que en el invierno el calor beneficioso del sol llegue a los usuarios y edificios.
- Cortinas forestales para frenar los vientos fríos y húmedos del SE están previstas protegiendo el predio, mientras que a la vez, se prevén corredores de viento del SO, fresco y seco en la primavera y verano, que permita refrescar y reducir la temperatura local, de modo de colaborar no sólo con el confort térmico en el exterior, sino también, en conjunto con las técnicas de manejo de arbolado mencionadas más arriba y techos verdes, se colaborará en la reducción del consumo energético para climatización de edificios.
- Los techos verdes y sus ventajas son ya tema de amplio conocimiento, junto con las demás estrategias de paisaje, se logrará generar un valle verde en el medio de la ciudad que contribuirá, además, a minimizar la contaminación sonora y generar un verdadero vergel y modelo de ciudad.

10.-Gestión del Plan Maestro y del patrimonio

Etapas

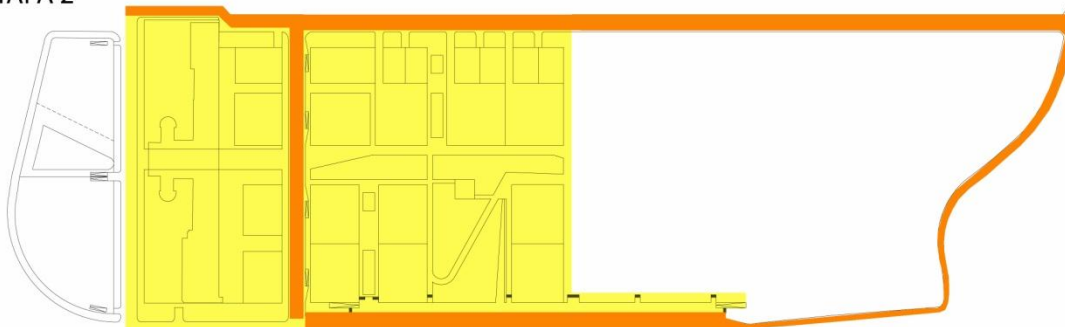
1. Construcción de la vialidad que rodea la parcela A
2. **Licitación y venta de las parcelas del sector A** con obligación de construir
3. Construcción de la Plaza sobre Av. del Libertador y Reciclaje del edificio del Tiro Federal Destinado a Museo del Sitio y Exposiciones de tecnologías digitales
4. Construcción del estacionamiento y de los edificios del GCBA sobre el Paseo Udaondo
5. Construcción del Paseo Udaondo
6. Construcción del Eje Verde
7. **Licitación y venta de parcelas sobre el Eje Verde Sector C**
8. Construcción del Bulevar y Bicisenda Norte
9. Construcción del Parque de la Innovación
10. **Licitación y venta de parcelas sobre el Bulevar Norte**
11. Construcción de la Plaza Elevada y conexión con la Ciudad Universitaria y del espigón peatonal desde la Estación ferroviaria

ETAPA 1



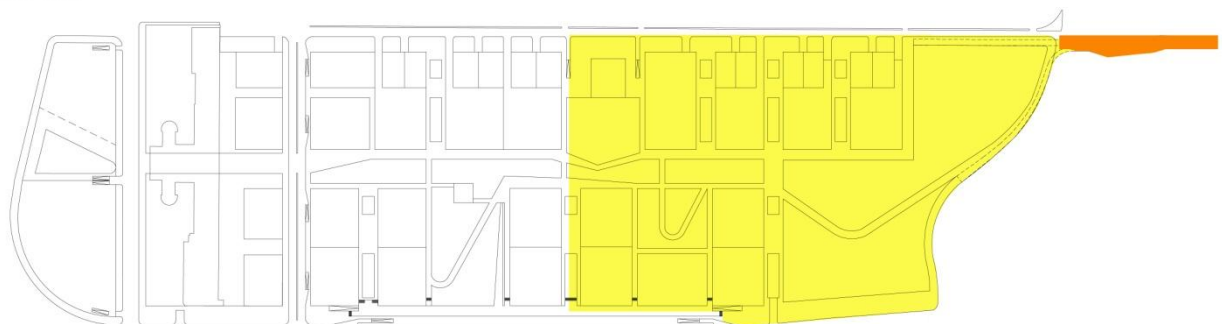
Infraestructura : Calle transversal
1er tramo del Bulevar Norte
Parcelas 1A y 2A

ETAPA 2



Infraestructura : Terminacio Bulevar Norte
Ejecucion Paseo peatonal Av.Udaondo
Acondicionamiento edificio Ex Tiro Federal
Inicio obras Eje Peatonal Verde

ETAPA 3



Infraestructura terminada
Licitación de las parcelas faltantes
Ejecución de Plaza elevada - Conexión con Ciudad Universitaria

Modelo de gestión

1) Esquema de desarrollo

El esquema más adecuado para llevar adelante el proyecto en su conjunto de un modo estratégico, consiste en disponer la venta progresiva de las parcelas, de modo que se vaya haciendo a la par de la consolidación del área. De esa forma se logrará maximizar su valor y asegurar la calidad de cada edificación pública y privada que se encare, en línea con su natural y prudente absorción por parte de los diversos segmentos de mercado a abordar.

Al mismo tiempo este procedimiento permitirá autofinanciar el conjunto, de modo tal que la obra pública se fondee con los ingresos por ventas, y que los excedentes financieros que se vayan generando tengan la mejor aplicación según el marco normativo fijado y las prioridades políticas que oportunamente se establezcan. En este sentido cabe diferenciar las parcelas a configurar que ya cuenten con frente sobre la vía pública, tanto sobre avenida del Libertador como sobre Udaondo, de las que se generarán una vez realizada la obra de infraestructura, espacios públicos y vialidades nuevas.

Las primeras podrán ponerse en el mercado rápidamente dado que su valor y demanda no dependen de los avances del resto del proyecto. Efectivamente con el producido de esas ventas podrá fundearse la construcción de las obras públicas. Incluso esto puede realizarse en etapas, teniendo siempre presente la necesidad de calibrar la incorporación de nueva tierra urbana a desarrollar, con la natural generación de demanda genuina para cada uno de los proyectos.

A su vez es muy importante que el tamaño de cada parcela esté dimensionado de manera de introducir competencia entre los potenciales interesados, en la expectativa que sean numerosos (típicamente emprendedores de escala intermedia) y que no quede todo el emprendimiento acotado a grandes jugadores.

Cabe destacar que no se contemplan opciones de desarrollo que no estén basadas en la simple enajenación de la tierra. Otros modelos, como las concesiones, anticresis o la venta del derecho de superficie introducida por el nuevo Código Civil y Comercial, no son considerados formatos adecuados para este caso dado que desalientan el interés del privado por invertir. La tradición inmobiliaria local privilegia mayoritariamente el hacerlo sobre inmuebles adquiridos con títulos perfectos.

2) Modelo de trabajo

Con la filosofía antedicha, es dable plantear los diferentes mecanismos que pueden implementarse para el liderazgo de todo el complejo. Esa tarea es denominada, en la industria del desarrollo inmobiliario, como "Master Development" y es usualmente asumida precisamente por un Master Developer. Desde lo conceptual es un rol que puede llevar adelante el sector público, el privado o una organización mixta, y cada formato tiene sus ventajas y desventajas.

2.a) Modelo Público propuesto

En caso de orientarse a un Master Developer completamente del Estado, se trataría de replicar algo equivalente a lo que en su momento hizo la Corporación Antiguo Puerto Madero. Es importante señalar este punto dado que la tarea a realizar no consiste tan sólo en comercializar parcelas y hacer una serie de obras públicas, sino que se trata de crear un nuevo distrito, un entorno urbano diferente, de escala y sobre todo de gran impacto a nivel urbano y social.

Las variables que en ese sentido deben tenerse en cuenta giran en torno al objetivo de crear un área nueva, de calidad, en la cual convivan espacios públicos y privados de diferente naturaleza. Su concreción implica desafiantes gestiones de desarrollo inmobiliario de gran complejidad tales como la creación de una identidad nueva del sector, posicionamiento y marca, enormes obras de infraestructura que deberán hacerse en tiempo y forma con la integración de las diversas jurisdicciones involucradas, y además habrá que generar y atraer inversiones de porte mayúsculo, que en total sumarán más de mil millones de dólares provenientes de múltiples fuentes.

Por ello no resulta convincente que el liderazgo del proyecto lo asuma un gestor estatal sin que cuente con

el manejo real de las variables críticas, ni que éstas queden delegadas en forma atomizada en diversos entes públicos sin un poder de control fuerte como en su momento supo tener la Corporación Antiguo Puerto Madero. Incluso cuestiones tales como la cesión dominial de las tierras al Master Developer, se vuelve un aspecto muy relevante que no se debe soslayar. Teniendo en cuenta lo anterior no debería descartarse la alternativa de incorporar al sector privado en el corazón mismo del Master Development.

2.b) El rol del sector privado

Desde ya que una venta en block solo sería posible hoy en día traccionando capitales del exterior, y ésta puede ser una gran oportunidad para desencadenar ese proceso, novedoso en el mundo del real estate local en el cual por más de una década, virtualmente no hubo inversión extranjera. Probablemente ello se concretaría con socios locales.

A su vez, un esquema mixto podría inspirarse en el formato societario del BHN por ejemplo, en el cual el Estado, tiempo atrás, vendió una porción minoritaria del paquete accionario a quien además asumió el gerenciamiento integral del banco según políticas y premisas consensuadas.

Un actor privado con experiencia en Master Development, podría ingresar al proyecto de forma equivalente, comprando una parte minoritaria del total, comprometiendo además inversión propia a través de un aumento de capital, y un plan de negocios a satisfacción del Estado a cambio de fees y honorarios competitivos de mercado. Ello debería incluir no sólo los aspectos urbanísticos y de real estate ya definidos (contemplando su materialización y mantenimiento, sobre todo de los espacios públicos), sino también cuestiones tales como la certificación de cuidado ambiental Leed del conjunto y esquemas de generación de tejidos urbanos de usos mixtos con integración de diversos estratos socioeconómicos.

Adicionalmente se podría prever una salida a bolsa del proyecto para abrirles esta oportunidad de negocios a los pequeños inversores y ahorristas que quizás podrían tener algún privilegio en la adquisición de las futuras unidades.

Probablemente el vehículo ideal sea un Fondo de Inversión bajo la órbita de la CNV al cual el GCBA aporte la tierra a cambio de cuotas partes, y el Master Developer privado, por su parte, haga lo propio bajo un esquema conocido como "cash in". En ese formato todo el "up-side" del desarrollo sería capitalizado por ambas partes y el sector estatal no pondría en marcha el proyecto desprendiéndose de patrimonio al inicio.

Un derivado posible de desarrollo con formato mixto, podría ser la contratación de un Developer profesional que lleve el proyecto adelante sin invertir capital propio. La ventaja de esta modalidad consiste que el Estado mantendría el control del caso e incluso podría cambiar de profesional si fuera necesario, pero claramente se trataría de un actor con menor poder y menor compromiso patrimonial con el caso.

3) Modelo de gestión recomendado

No es éste el espacio para definir en detalle el mejor modelo de gestión dentro de los sumariamente señalados. No obstante ello cabe plantear que el formato mixto con Management e inversión minoritaria privada, parece ser el adecuado ya que delega la compleja gestión empresarial del Master Development en un actor experimentado y solvente, pero sin exigirle un compromiso de capitalización enorme que lo obligue, en esta primera etapa embrionaria del proyecto, a recurrir a grandes fondos del exterior (que más adelante vendrán).

Ese player ingresaría a un acuerdo público-privado para hacerse responsable de concretar un plan de acción aprobado al inicio y controlado día a día por el Estado como accionista o cuota-partista mayoritario, a lo largo de toda la vida del proyecto.