



## SANTIAGO | PROYECTO URBANO

MARGARITA GREENE - JOSÉ ROSAS  
LUIS VALENZUELA

Colaboraciones de Fernando Pérez Oyarzun, Luis Eduardo Bresciani Lecannelier

## Ocho claves del proyecto urbano contemporáneo

Luis Eduardo Bresciani Lecannelier.

### RECUPERANDO EL CONTROL POR PARTES

Nuestras ciudades no solo están evidenciando fuertes cambios en su funcionamiento, también son el campo de batalla de las nuevas formas de arquitectura y desarrollo urbano impulsadas por la posmodernidad cultural y la reestructuración económica global. La producción flexible, el predominio de la iniciativa privada, la orientación a los nuevos estilos de vida y el incremento de la movilidad personal y las comunicaciones, han sido los catalizadores de las nuevas formas de desarrollo urbano en el s. XXI.

Este tipo de desarrollo urbano –más diverso y dinámico, pero también más fragmentado y desigual– ha comenzado a transformar a los proyectos urbanos en la estrategia preferida para responder a requerimientos locales, escenarios futuros impredecibles, demandas ciudadanas y a una marcada necesidad de otorgar viabilidad y realismo a la planificación de la ciudad y a la dispersión inorgánica de sus arquitecturas autoreferidas.

Aunque la acción urbana basada en el *piecemeal* o proyectos autónomos no debe reemplazar la necesidad de visiones comprensivas y la planificación urbana integral –como única forma de lograr coherencia y sostenibilidad en el largo plazo–, la posibilidad de establecer planes generales, articulados con agendas de proyectos urbanos coherentes, se ha transformado en un camino posible para reconectar la visión general y excesivamente abstracta de la planificación con la construcción de la ciudad, de modo de recuperar la histórica conexión entre la arquitectura y el diseño de la misma.

No obstante, para transitar desde planes normativos a planes que fomenten el desarrollo de proyectos urbanos más sostenibles, coherentes y viables, no solo se requiere de instrumentos públicos que los estimulen; se demanda una mayor comprensión por parte de los arquitectos y diseñadores urbanos de las claves que hoy hacen viable y exitosa una intervención en la ciudad. Estas claves obligan a una visión más integral que el mero diseño arquitectónico de programas dados. Su revisión contribuye a su-

perar la frecuente disociación entre voluntad, imagen y materialización que se produce en muchos proyectos.

### Ocho claves

¿QUÉ DISEÑO Y PROGRAMA RESPONDE MEJOR A TODAS LAS DEMANDAS Y REQUERIMIENTOS?

¿A QUIÉNES DEBEMOS ARTICULAR PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO?

¿QUÉ JUSTIFICA PRIORIZAR UN PROYECTO POR SOBRE OTROS?

¿QUIÉNES Y CUÁNTOS SON LOS USUARIOS O A QUIÉNES BENEFICIA UN PROYECTO?

¿CÓMO ASEGURAR LA MATERIALIZACIÓN DE UN PROYECTO URBANO?

Estas y otras son las preguntas necesarias para que una buena idea urbana se concrete y logre mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la ciudad. Para responder estas preguntas y para hacer viables los proyectos urbanos en la ciudad distingo por lo menos ocho claves que atender.

#### 1 VISIÓN URBANA COMPARTIDA

La primera condición de todo proyecto urbano exitoso se funda en consensos estables y procesos participativos. Sin una visión compartida entre los actores o stakeholders que convergen o son afectados por una obra urbana, se dificulta su materialización o se incentiva a la imposición de proyectos voluntaristas y de escasa sostenibilidad que durarán tanto como dure la voluntad de un gobierno o de sus gestores. Esta deficiencia puede también afectar a proyectos bien diseñados, como le ocurrió luego del cambio de gobierno de 2010 en Chile al proyecto

Ciudad Parque Bicentenario, en la comuna de Cerrillos en Santiago, que vio cuestionado su desarrollo solo por el cambio de autoridades.

De aquí la importancia de la construcción colectiva de visiones, normas o alianzas que hagan viables el desarrollo urbano y los múltiples proyectos. Esta condición reduce la incertidumbre frente al largo plazo, facilita las decisiones públicas y la integración de un proyecto con otras obras urbanas. Ciudades como Barcelona, Vancouver o Boston son solo algunos de los ejemplos de los positivos efectos que tienen la participación y la visión compartida.

Para lograr satisfacer esta clave, los diseñadores urbanos y gestores deberán no solo hacer diagnósticos claros del entorno urbano y social de cada proyecto; deben también considerar a los actores públicos y privados, involucrados, afectados y beneficiados. De ahí la importancia de los procesos participativos en los proyectos urbanos, ya que no solo ayudan a perfeccionar los diagnósticos y diseños, sino que reducen conflictos y crean alianzas estables para el desarrollo a largo plazo.

#### 2 JUSTIFICACIÓN PÚBLICA

Un factor fundamental para la viabilidad de un proyecto urbano en el tiempo reside en la existencia de beneficios explícitos y medibles para la comunidad o los habitantes, que justifiquen priorizar una intervención urbana por sobre otras alternativas de inversión pública o privada. ¿Por qué una ciudad debiera destinar millones de dólares a la construcción de un parque en lugar de usar esos fondos para mejorar la vialidad o construir plazas de barrios?

Este dilema es igual para un proyecto públi-

co como para un proyecto privado. Es necesario enfrentarse a la obligación ética y profesional de justificar que la ejecución de un proyecto es la mejor opción. Esto no solo se refiere a que sea rentable social y económicamente, sino que sea capaz de generar óptimos beneficios ambientales, económicos y sociales y producir el mayor efecto de mejoramiento urbano y calidad de vida. Con ello se puede lograr que el proyecto cumpla la máxima de toda justificación pública: una intervención urbana debe ser necesaria, suficiente, pero nunca desmedida.

### 3 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA

La correcta ubicación de un programa urbano en relación a los atributos de un lugar define su atractivo para atraer demandas y potenciales usuarios, reduce los impactos negativos y asegura ampliar los beneficios para la comunidad.

Un lugar puede tener atributos positivos – como la accesibilidad y el paisaje– que favorezcan al proyecto por sobre otras ubicaciones menos atractivas, pero también puede tener atributos negativos que impedirán que los proyectos logren satisfacer las demandas urbanas. Sin embargo, esta última condición de desvalorización o degradación de un espacio urbano puede justificar también proyectos urbanos públicos, como parques o infraestructuras de transporte que mejoren la condición del lugar revirtiendo esa carga negativa, haciendo posible otros proyectos urbanos.

Es común encontrar proyectos que, a pesar de su buen diseño, han errado en la ubicación, por lo que han perdido atractivo para sus potenciales usuarios o impactado negativamente su entorno. La lista de casos puede ser interminable...

... Nuevos barrios en zonas alejadas de centros de servicios, centros comerciales en áreas sin condiciones de accesibilidad, espacios públicos vacíos desprovistos de bordes con actividad o autopistas que destruyen barrios o áreas de valor ambiental, son casos usuales de una escasa evaluación de los atributos de un lugar y los potenciales impactos. Este error no solo puede reducir la aceptación ciudadana de un proyecto, sino que puede llevar a impedir que otros usos y programas más acordes se desarrollen en una locación determinada.

### 4 MERCADO SOSTENIDO

La existencia de demandas y de mercado para un proyecto es central. Pero esto no puede ser reducido a las meras rentabilidades privadas de corto plazo, pues también los proyectos urbanos pueden vender fantasías, creando demandas transitorias no sustentables. Sin usuarios suficientes y estables que demanden un determinado programa público o privado, simplemente no hay proyecto, solo deseos y especulaciones. La existencia de mayor demanda y menor oferta de un cierto uso en un lugar permitirá que ciertos proyectos urbanos sean más viables y justificables. Desde esta perspectiva, el éxito de proyectos urbanos como Curauma en Valparaíso es explicable, en gran parte, por la alta demanda residencial sin otras mejores opciones de localización.

Es fácil que ante el fracaso de una idea de intervención urbana los diseñadores culpemos a la falta de visión de los inversionistas o a las autoridades públicas. La experiencia, salvo algunas excepciones, demuestra que los proyectos fracasados siempre tuvieron problemas de

Ciudad Curauma, Valparaíso.  
Fotografía Felipe Guillón. Sept. 2010.



demanda para sustentarlos o surgieron cuando estas demandas no estaban aún maduras. Un parque con altos costos de mantención y pocos usuarios o un proyecto de densificación residencial en lugares donde hay poca población y demandas por vivir en densidad, son ejemplos típicos de proyectos con problemas en esta dimensión. No existen los buenos proyectos urbanos poco viables; estos son simplemente proyectos fuera de contexto y los diseñadores urbanos siempre debieran comprender estas variables.

## 5 DISEÑO URBANO

El diseño urbano no se refiere a la imagen o al estilo arquitectónico que se puede otorgar a un lugar o proyecto urbano, como erradamente creen algunos gestores. La imagen puede fácilmente quedar obsoleta. En cambio, el buen diseño del espacio urbano y su programa debe perdurar por décadas.

La creación de un espacio urbano memorable y perdurable –la definición medida y justa de un programa y las dimensiones del espacio y su forma construida–, así como la organización de estos espacios y circulaciones en respuesta a los hábitos, cultura y demandas de las personas, son vitales para hacer de un proyecto

urbano un lugar eficiente, único y atractivo. El buen diseño urbano siempre generará valor, logrará crear más atributos por menos costos y facilitará el proceso de materialización, mantención y administración.

Ninguna norma sustituye la capacidad única del diseño urbano de dar orden, coherencia y relación espacial a un programa de usos. Por eso es que los planes reguladores por sí solos no pueden generar calidad de vida urbana. Si bien controlan usos incompatibles, limitan el volumen de construcción o la cantidad de viviendas, aún no son capaces de dar forma al espacio y articular distintas actividades. Ese es un área de competencia del diseño.

En Santiago, no sería lo mismo la renovada estación del Metro Escuela Militar en Las Condes si no fuera por el diseño. Gran parte del anterior fracaso de usos comerciales y espacios públicos de esa estación antes de su remodelación no se debía a bajas demandas o mala localización, sino a una inadecuada estructuración de las relaciones entre los programas comerciales, los flujos de transporte y la relación con los espacios públicos, que impedía aprovechar las demandas existentes en el lugar.

Tampoco da lo mismo la forma en que un proyecto se integra a la ciudad y a su contexto inmediato. Aquellos proyectos que son diseñados en forma segregada de su entorno pueden funcionar



Metro Escuela Militar, Las Condes.  
Fotografía Felipe Guillon. Sept. 2010.

internamente, pero lo deteriorarán sin remedio y afectarán el valor general del sector donde se emplaza. Esto es lo que ha ocurrido con malos diseños urbanos de autopistas, centros comerciales o barrios cerrados.

## 6 FINANCIAMIENTO

Parece obvio, pero sin recursos económicos no se puede construir un proyecto. No obstante, siempre habrá recursos para los proyectos con justificación pública, buenas localizaciones y demandas reales. La clave está en determinar con claridad las fuentes de financiamiento y la ajustada programación de los fondos para su desarrollo en etapas, un tema crítico en los proyectos urbanos por sus mayores tiempos de desarrollo. Es por esto que, de no asegurar financiamiento de largo plazo, muchos proyectos están destinados a morir en sus primeras etapas, pues está demostrado que el éxito de un proyecto urbano también depende de su continuidad de desarrollo, aspecto crítico para su sostenibilidad.

Al respecto, los proyectos del Estado se basan en la disponibilidad de presupuesto público específico para esos fines o la existencia de demandas que hagan factible concesiones privadas. Uno de los aspectos críticos de los presupuestos públicos es que permiten comprometer fondos solo para periodos acotados, lo que obliga a pensar y dividir muchos proyectos urbanos de mayor envergadura en partes para posibilitar su financiamiento por etapas o, peor aún, obliga a optar solo por proyectos menores que puedan ser materializados en poco tiempo. Esta es una de las razones por las cuales proyectos como el parque La Aguada y otras obras de gran enver-

gadura pueden tardar tanto tiempo en concretarse, pues a la falta de prioridad en los recursos se suma la dificultad de dividirlos en etapas menores que sean viables.

En los proyectos privados el escenario no es muy diferente: el éxito de un proyecto privado depende del acceso a fondos de inversión o al crédito. Esto implica que los proyectos urbanos deben también competir con otras alternativas de inversión privada y demostrar mayor rentabilidad. De aquí la importancia para el desarrollo urbano del buen funcionamiento del sistema bancario o la existencia de fondos de inversión o de pensiones, pues sin ellos no habría disponibilidad de financiamiento para proyectos urbanos de mayor envergadura y plazos más extensos de materialización. Este aspecto presenta un gran desafío para los diseñadores urbanos, quienes deben demostrar las ventajas de un proyecto urbano por sobre otras opciones de inversión, siendo capaces de demostrar la conexión entre programa, diseño y demanda.

## 7 SOSTENIBILIDAD

De forma creciente, la sostenibilidad integral del desarrollo urbano se ha transformado en una obligación ética, una demanda ciudadana y una condición de viabilidad económica. Esta clave no solo hace mención a los temas de sostenibilidad ambiental, se refiere también a la formulación de proyectos urbanos que sean sustentables tanto social como económicamente.

Un proyecto urbano es sustentable no solo cuando pone acento en el ahorro de energía, el uso racional de los recursos naturales o la reducción del impacto ambiental; también lo será si fortalece la integración social o la organización

de la comunidad, ya que estará facilitando que los habitantes adquieran iniciativa y poder, manejen sus espacios y se identifiquen con su ciudad o barrio a largo plazo. Lo mismo en materia de sostenibilidad económica: será fundamental que un proyecto urbano cubra sus costos de mantención y operación, sea capaz de generar valor, detone desarrollo económico en su entorno, genere empleo y estimule la actividad económica. Una ciudad sin equidad social, integración de la comunidad y oportunidades de desarrollo económico no será viable.

### 8 GESTIÓN URBANA Y LIDERAZGO

La última clave tiene que ver con el liderazgo. No existen planes o proyectos urbanos que se implementen solos, para el desarrollo de un buen proyecto urbano se requiere de gestores y emprendedores capaces de impulsar una idea y materializarla. La gestión es capaz de articular voluntades y necesidades, determinar una correcta localización, financiar un determinado programa y asegurar su materialización.

Avenida Pocuro, Providencia. Fotografía  
Rosario González. Sept. 2010





La correcta asignación de responsabilidades y de formas de dirección –autoridad para responder a esas responsabilidades– para las etapas de planificación, aprobación, construcción y desarrollo será central para lograr proyectos urbanos de largo plazo, donde la existencia de múltiples intereses deberá ser siempre coordinada.

La comuna de Providencia es un claro ejemplo de liderazgo, capacidad de gestión y asignación de responsabilidades claras. No bastó con un buen plan y adecuados proyectos, ya que sin la conducción sostenida y paciente de Germán Bannen, las confianzas puestas en él por distintos alcaldes, la articulación de actores públicos divergentes, la comprensión de las demandas del mercado inmobiliario o la articulación municipal, hubiera sido imposible construir la comuna actual. El mismo ejemplo es aplicable a las empresas privadas, donde las capacidades de coordinar proyectos de largo plazo dependen de forma crítica de una estructura de gestión capaz de dar continuidad a las tareas, desde la planificación hasta las ventas.

De esta forma, en estructuras de gestión asertivas los proyectos urbanos sucumben a conflictos de intereses, la toma de decisiones se hace lenta o, peor aún, las responsabilidades se diluyen y los gestores dejan de tomar decisiones responsables y acertadas. Se pierde el control del desarrollo, se diluye la relación con la comunidad y los usuarios, conduciendo a proyectos que pudiendo estar bien diseñados son mal implementados.

#### UN RENOVADO ROL PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO URBANO

La última clave nos vuelve a poner frente a la necesidad de comprender profundamente las fuerzas que dan forma a la ciudad contemporánea, ejerciendo los liderazgos que permitan su construcción, ya no desde la falsa pretensión de control total del plan general, sino desde la articulación de proyectos urbanos y fragmentos. Frente al cambio de rol del Estado, el peso de la inversión privada y a la emergencia de múltiples y nuevas demandas ciudadanas, la demanda de construir puentes entre las distintas profesiones del desarrollo urbano –planificación, paisajismo y arquitectura- y entre los actores de la ciudad que hacen posible los proyectos en ella se ha vuelto una nueva necesidad. Los profesionales del diseño urbano tienen la obligación social de ser articuladores de las visiones, demandas y recursos en la nueva ciudad del s. XXI; deben ser capaces no sólo de comprender las fuerzas que dan forma al espacio urbano, sino también de guiarlas, transformando al diseño urbano no en una forma de simplificar y segregar, sino que una forma de comprender, sintetizar, integrar y comunicar la ciudad posible y deseada.