

PARTICIPACIÓN

¿La ciudad perfecta? ¿Cuál es la ciudad que la gente quiere?

Sergio Fernando Abrevaya

Hace unos años, mas precisamente en 1998, tuve la suerte de ser parte de un proceso de participación ciudadana que se convocó por un conflicto medioambiental generado por el impacto de una obra de envergadura. El supermercado COTO se establecía en French y Larrea y aspiraba entre otras cosas a ingresar la carga y descarga por los terrenos con frente a la calle Larrea. Finalmente, tras seis reuniones, se firmo un acuerdo, que modifiko considerablemente la obra, moviendo la carga y descarga a French, calle esta más ancha, sin colectivos y con muchas menos familias viviendo en la cuadra, también se acordaron cuestiones sobre aire acondicionado y aislamiento por ruidos, tratamiento de basura, aguas servidas y otros ítems menores. Dentro de ese acuerdo se trato además el tema del frente del supermercado por la calle Larrea, por la que transitan colectivos y más angosta que la otra. Tres bloques diferenciados asistieron a esa convocatoria: La empresa, los vecinos y el Gobierno.

Los vecinos pretendían que ninguna marquesina, propaganda ni entrada de vehículos se expusiera en esa calle. El supermercado accedió a esta petición, y ofreció que los vecinos elijan entre tres propuestas de estilos de “falso frente”, que elaboraría el estudio de arquitectos contratados por la empresa.

Todo el acuerdo fue de gran importancia y sobretodo se llevo a concretarlo en el marco de una gran tensión. Pero alcanzada la firma del mismo, un nuevo marco, de mayor confianza, se estableció entre las partes y las autoridades del Gobierno. El Estudio de arquitectos tenia un plazo, que al cumplirse obligaba a presentar las tres propuestas. Tenía amplia libertad de la

empresa para elaborar la propuesta ya que solo iba a ser un frente tipo hollywood, de decorado, sin ningún interés comercial en el mismo.

EL día de elección llegó, y los vecinos (en una comisión designada al efecto por seis vecinos, dos de ellos arquitectos), el Centro de Gestión y Participación 2 Norte, la Secretaria de Planeamiento y el estudio de arquitectos contratado por la empresa COTO se hicieron presentes. EL estudio tenía entusiasmo. Había elaborado sus propuestas en hermosos dibujos, los tres muy interesantes, pero claro, diferentes entre sí.

Uno de los proyectos tenía estilo francés, o petit hotel, el otro era moderno tipo oficinas vidriadas y el tercero era moderno pero con mayor balance entre paredes, falsa puerta y ventanas.

Todos miraron con atención las tres propuestas y comenzaron a surgir las opiniones. Los vecinos de la comisión, que no eran arquitectos, eligieron el petit hotel. Hubo un silencio. Uno de los vecinos, que tenía por profesión la arquitectura, planteo que en realidad ese proyecto era el que menos posibilidades tenía de cumplir con una serie de normas propias del urbanismo y de la estética. Inmediatamente, otro vecino con la misma profesión, lo secundó. Uno de los arquitectos, pertenecientes a la secretaría, en el marco de confianza y cordialidad, tras pedir permiso (sabiendo que los vecinos le tenían afecto y respeto por sus opiniones) se atrevió a dar su parecer desde afuera del marco decisorio: “es verdad, si un alumno, para la cuadra de Larrea, en la facultad, me propusiera ese petit hotel, lo aplazaría. Pero con cero!!”. Los demás arquitectos-vecinos y los integrantes del estudio le dieron su apoyo compartiendo el argumento..

¡Me sentí un ignorante!! Yo pensaba igual que los vecinos no arquitectos, y también aprovechando mi legitimidad ante la comisión, di mi opinión de

refuerzo por el petit hotel. Esta discusión, por suerte, no generó tensión irreparable, pero sí se habían reordenado los bloques de intereses de manera notable. Los vecinos se habían dividido en dos. Los no arquitectos frente a los arquitectos!!. . Estos últimos habían sumado en opiniones favorables, digamos, con voz pero sin voto, a los demás arquitectos de diferentes funciones! Y yo, como no arquitecto, seguía viendo más lindo. El petit Hotel!! Los vecinos se habían dividido en dos, los representantes del gobierno, también: de un lado los arquitectos y del otro el resto del mundo

Esta reunión no devino en una crisis. Mucho más importante había sido la decisión sobre la carga y descarga, los ruidos, la planta de tratamiento. La mayoría votó (la comisión vecinal era de seis y los arquitectos eran solo dos), y se resolvió por el Petit hotel que pueden ver sobre la calle Larrea.

La anécdota vive en mi mente desde ese día. ¿Puede haber tanta distancia entre el gusto, la estética, y la visión urbana de los profesionales de la materia frente a los no profesionales? Evidentemente sí.

No pretendo en esta nota hacer una crítica a la noble profesión de arquitectos que tantos problemas resuelve en la convivencia urbana, así como tan hermosos proyectos ha logrado inmortalizar en obras. Simplemente rescato la participación de la gente en la visión urbana, pensando en la satisfacción más que en lo que técnicamente “debe ser”.

Muchas ciudades, hoy, desarrollan procesos de participación para planificar los próximos 10 años de la urbe. La visión de cada habitante, integrada en un todo, es más fuerte e intensa que las discusiones técnicas que podamos tener.

Sin dar participación, las ciudades son una mezcla de diseños urbanos planificados por expertos y decisores políticos, como grandes obras,

ordenamiento del tránsito, etc., y por otro lado espontáneas decisiones privadas de donde y como establecerse, sin consultar a nadie.

Así, vaya como ejemplo, nació el enclave ubicado sobre la avenida Avellaneda, llamada la “nueva Once”. ¿Que habrá hecho que fuese allí y no en otro lugar, Los bajos precios inmobiliarios? ¿El transporte? ¿La necesidad de una nueva centralidad barrial?. Si le hubiesen preguntado a un urbanista, que seguramente habría tomado todas esas variables en cuenta, ¿hubiera tenido la misma respuesta que la gente? Estoy seguro que no.

Muchos más ejemplos, como los nuevos barrios “Palermo Hollywood”, “Las Cañitas” están a la mano.

EL “COMO SI” DE LA PARTICIPACIÓN, ENTRE LA CONSULTA Y LA PRESION DE POCOS.

Es común confundir participación con la presión de algunos pocos, o con el acto de realizar una consulta. Si bien consultar a algunos es mejor que no integrar a nadie, como sistema de participación en las decisiones de la ciudad, o aun más, como visión común de la ciudadanía, no puede ser considerado como tal. Veamos primero la consulta.

La vieja anécdota cuenta que el estado encarga a un grupo de expertos el diseño de una plaza. Estos plantean un excelente diseño, también, a modo de consulta, preguntan a los vecinos plantean acerca de sus necesidades, y finalmente, se hace la obra. Tres meses después de inaugurada puede verse una senda que cruza el pasto de toda la plaza de una vereda a su paralela, a 100 metros de distancia. Por que? La parada de Colectivos esta al final de la senda.

¿Porqué el vecino no sigue el trazado de sendas que lo lleva de una vereda a la otra sin marcar el pasto? Porque es largo, y un desperdicio habiendo pasto todo alrededor. Pero además, ¿quién tiene razón? El vecino incumpliendo el uso de ese trazado, o quienes lo diseñaron, pero resulto inútil?

Parece contradictorio, a los vecinos se les preguntaron las necesidades. Sin embargo, en una consulta no afloran todos los comportamientos futuros., Incluso, aun cuando esa consulta tenga una etapa de conversaciones. En tanto esta consulta o conversaciones no tengan una organización hacia la visión común, estos no surgirán como veremos mas adelante.

Nuestro viejo modelo mental de causa-efecto nos obliga finalmente, a condenar a quienes caminaron la plaza por el medio del pasto, por antisociales y por haber desperdiciado la oportunidad de participar en la consulta.

Si pudiéramos integrar las visiones en una sola, previamente y articular un sistema de decisiones participado, seguramente, semejante proceso, daría mejores resultados. Entiendo mejores resultados por la satisfacción de quienes van a utilizar y disfrutar de la urbe.

El otro caso es el de la presión, que también ejemplificaremos con una anécdota conocida. Un pequeño grupo de vecinos presiona a la Secretaria de Tránsito para que se cambie el recorrido de un colectivo. El argumento es simple, pasa por una zona en la que vive menos gente, y si pase a pocas cuadras, sería más accesible a un mayor numero de consumidores, del cual el pequeño grupo de presión forma parte.

El sector técnico hace sus estudios y determina que es razonable el pedido y cambia el recorrido. Trasladan los postes de paradas de buses y en el medio de la obra aparece una nueva queja. Uno de los vecinos que reclamó el

cambio se siente afectado porque el poste de la nueva y flamante parada será plantado.. ¡frente a su casa!!

La primer reacción suele ser: “ al final la gente es difícil quiere el colectivo mas cerca pero que no pare frente a su puerta “ . Y en rigor, es cierto, todos queremos el transporte publico lo mas cerca posible de nuestra casa pero que no nos afecte su paso. Pero la respuesta a esta experiencia no es la típica reacción de “ mejor no preguntar nada ni aceptar presiones, sino determinar las cosas solos”. Esta reacción produce una mayor lejanía entre la vida de la ciudad con las decisiones que necesita.

El problema de estos dos últimos ejemplos, como en los anteriores es que se hacen desde una visión que conserva la unilateralidad de las decisiones, y sobretodo no crea un proceso integrados de miradas sobre la calidad de vida, que termine comprometiendo al conjunto. Sobre todo, y como cuestión de fondo, no se acepta que la ciudad es un organismo o sistema vivo, cambiante y rico por ello.

Vale la pena aclarar que a veces, acierta. Como en aquel caso del estacionamiento en mano izquierda sobre la calle beruti, entre La Avenida Coronel Díaz y Bulnes. Una vecina, harta de la situación de incumplimiento de la norma que prohíbe el estacionamiento a mano izquierda se quejo ante el Gobierno e la ciudad, a través del Centro de Gestión y Participación (CGP). La queja era correcta pero la vecina, además traía la solución: Carteles de prohibido estacionar.

El área de transito se negó. Explico que era absurdo poner un cartel que prohíbe estacionar porque esta prohibido por norma, y ejemplificó: “ pondrías carteles de no matarás?”. Así tras semanas de discusión, y ante la presión del Centro de hacerlo como experiencia piloto aunque tuviese razón el área técnica, se pusieron los carteles. El policía de la esquina, que estaba hacia años

apostado allí, al ver el cartel y los autos estacionados, se sintió obligado a multar. Desde aquel año, 1998, hasta hoy, no ha habido estacionamiento en la mano izquierda. La vecina tenía razón. Pero claro, como bien protestaron en el área técnica “ es que ahora vamos a tener que poblar la ciudad con carteles de no estacionar a mano izquierda, sería terrible. También tenían razón.

Cada ciudadano de Buenos Aires vive la urbe desde su mirada, como no podría ser de otra manera, y entiende la calidad de vida desde esa visión.

Nuevas Tecnologías de participación ciudadana. Las Ciudades “Imagina” y Los Escenarios Futuros

Construir una visión común, lograr un compromiso suficiente con el consenso alcanzado son solo posibles a través de un proceso, facilitado, que integre a todos los interesados.

El conjunto de ejemplos nos sirve al solo efecto de reflexionar sobre algunas cuestiones y proponer metodologías que acerquen la mirada ciudadana a las decisiones del diseño de la ciudad.

Surge de una pregunta clave: ¿Quiénes toman las decisiones en la Ciudad de Buenos Aires? ¿Las toma el gobierno (el ejecutivo)? ¿Las toman los legisladores? ¿O las Empresas cuando construyen un edificio o instalan un negocio? ¿O los arquitectos, Ingenieros, abogados. ?Se nota una ausencia sistemática del vecino común al pensar o decidir los destinos de la Ciudad.

En los últimos años, distintos mecanismos constitucionales fueron aplicándose con timidez en dirección participativa, pero todavía no se han incorporado a la población de manera efectiva.

Las decisiones que se toman hoy son la Ciudad del mañana; Buenos Aires hoy surgió por las decisiones que se tomaron hace diez años o más. ¿No será interesante pensar entre todos, hoy, la Ciudad que queremos vivir en el 2015?.

Existen muchas formas de caminar ese futuro. Una es simplemente, por el imperativo orden de las acciones, que éste se vaya escribiendo con pocos consensos, sino simplemente por las consecuencias que tiene el accionar de un sector sobre el otro.

El futuro no es previsible, pero es obvio que nuestras acciones nos orientan hacia un lado y abandonan otras posibilidades, por no haber actuado de otra manera. Esto, combinado con las acciones de otras fuerzas sociales o productivas, da nuevas resultantes. Es decir, sin querer, en conjunto, terminamos escribiendo el futuro, no siempre querido.

Los “DIÁLOGOS APRECIATIVOS”

Por ejemplo, en Chicago, desde hace mas de diez años, la planificación combina vecinos con estado. Un programa, llamado “Imagine Chicago”, con la técnica de Diálogos apreciativos, logra sacar los mejores sueños de la población para su ciudad, y proyectarlos en una agenda de trabajo para alcanzarlos. Así también lo hicieron en Londres (Imagina Londres), o en barrios: Imagine Southwark o Imagine Peckham, o Imagine Birmimgham

Se trata de una metodología que crea la posibilidad de pensar juntos en el futuro, no yuxtaponiendo ideas, ni formulando declaraciones unilaterales. Se

trata de un proceso creativo en donde se “amasan” las inquietudes y los sueños de mucha gente para componer una partitura común: Todavía no hemos descubierto a nivel macro la increíble potencia que tiene este proceso de pensamiento.

Empieza recogiendo las historias individuales de cada vecino, positivas, que denotan los mejores recuerdos y desde ese lugar, recordado y deseado, empieza el ejercicio del mañana,

Las historias individuales son la vida de una comunidad, pero esas historias solo son vividas y conocidas por pocos. Estas historias motorizan el ánimo de ese sistema ecológico que es la ciudad. Si pudiésemos preguntar a cada habitante lo más importante de su vida, seguramente haría referencia a algo ocurrido en su vida, conocido por él y por pocos más. Cada individualidad cree que ese mundo es el más importante y domina la escena de su vida.

El sistema, no tiene primeros y segundos, arribas y abajos, sino que se compone de esas historias. Así pasemos de la concepción de “los problemas” de la comunidad a obtener capacidades de la comunidad.

Técnicamente no separamos “crisis” de “mañana” y nos metemos en el conflicto, buscamos los intereses y los proyectamos a una mirada de futuro, novedosa, pero sin compromiso de la comunidad.

Por ejemplo:

Necesidades y mapeos de deficits nos llevan a:

- Servicios como soluciones
- Residentes como consumidores de servicios

- Gerenciar el sistema
- Internalización de imágenes negativas.
- Habitantes sin fuerza para el cambio
- Recursos dirigidos a proveedores de servicios
- Ciclo de dependencia.

Mapeo de Capacidades y recursos nos llevan a:

- Programas y políticas orientadas a las capacidades
- Residentes locales e instituciones como recursos de elección
- Conexiones locales reforzadas
- Miembros de la comunidad invirtiendo en sí mismos
- Desarrollo de adentro para afuera
- Residentes reenergizados
- Nuevas fuentes de capital y control social.
- Creación de espacios sagrados

Las ciudades aprenden.

Movimientos hacia el aprendizaje:

Principios (afirmaciones que sirven para poder sostener una mirada positiva en un proceso de cambio e internalización cultural)

- Quien sea que venga es el adecuado
- Cualquier cosa que pase es la única que debió pasar
- Cuando sea que empiece, es el momento correcto
- Cuando sea que termine, terminó
- Contar historias para hacernos crecer
- Ciclo generativo
- Entender lo que es (haciendo foco en lo mejor de lo que es)
- Imaginar lo que puede ser
- Crear lo que será

Los poderes generativos de Imaginar

El encuadre positivo. Las preguntas inspiradoras.

Preguntar es aprender y las organizaciones o identidades grupales se mueven hacia donde preguntamos. Si preguntamos dónde está lo malo, este se instala, si preguntamos adónde están las fortalezas, estas aparecen. Si preguntamos por el cambio, las preguntas los guiarán. Las preguntas son creadores, motores de imágenes nuevas, que están en nuestra visión de futuro, como una película que mezcla cuadros del presente con los del pasado y los del futuro.

Las historias cuentan como nosotros, hoy, creemos que fue nuestro pasado. Las experiencias, verbalizadas, tienen fuerza de inspiración.

Escuchar para aprender del otro.

El encuadre positivo, hacia el deseo, o lo querido, nos aleja del problema y nos plantea “cómo queremos que sea”.

En un proceso como este, las posibilidades de integrar un gran número de población, son ilimitadas. Las preguntas son el primer escalón de una metodología que termina con proyectos

Descubrir, aprender de uno mismo y del conjunto motoriza nuevos estadios y procesos culturales. Y aun más, la expresión libre del sueño, puesto a años vista, produce un “insight “ que solo requiere del facilitador la guía del proceso hacia ese estadio. No tiene más intervención que el protagonismo de las partes. Un facilitador conduciendo el proceso, no indaga, los integrantes de ese conjunto con el que trabajamos sí lo hacen, entre ellos.

Descubrir, aprender de uno mismo y del conjunto motoriza nuevos estadios y procesos culturales

En Buenos Aires, la primer experiencia fue “Soñar el Barrio”, con muy buenos resultados, y actualmente, desde la Asociación “visión Compartida, que integro, se esta desarrollando “soñar Flores”.

El proceso de Diálogos Appreciativos tiene cuatro etapas básicas:

El descubrimiento: el encuentro con las historias positivas del lugar (ciudad, barrio o centralidad)

El Sueño: Imaginar él futro deseado de esa identidad

EL diseño: La descripción mas acabada del formato de ese sueño

El Destino: La agenda de tareas para alcanzar ese sueño. Proyectos pequeños, medianos y grandes que los participantes van a concretar.

Los Escenarios Futuros.

Otra técnica es la de escenarios futuros. La idea de regular de una manera u otra hacia el futuro, supone una visión previa acerca de cómo debe ser esa urbe. Luego, en la argumentación permanente, se busca explicar los términos que cada sector entiende acerca de cómo puede ser prospera una ciudad, y que conviene a sus vecinos para vivirla de esa manera.

Desde hace unos años, en distintas experiencias mundiales críticas, se fue desarrollando esta idea descripta, articulando el pensamiento colectivo hacia el futuro a través de la técnica de los escenarios.

Quien primero desarrollo esta técnica fue la empresa Shell, desde los años 70, para su propia estrategia mundial, trabajando los escenarios sobre el futuro del mundo, y la energía dentro del mismo.

Luego, el caso más sonado, resultó en Sudáfrica, los escenarios de Montt Fleur, que determinaron el camino de la transición del Apartheid a la democracia plena, y sobretodo, cómo se iba a desarrollar hacia el futuro la economía y la convivencia en ese nuevo marco. Los postulantes de la salida democrática condicionada descubrieron que condicionar podría traer consecuencias tan perniciosas a sus propios intereses que resultaría una mala elección, y quienes querían la democracia plena y el fin del apartheid se dieron cuenta que si distribuían riqueza de golpe, podían colapsar el sistema de generación de esa misma riqueza, y que por tanto convenía un proceso diseñado en años. A estas dos conclusiones no habrían llegado si la salida hubiese sido solamente un proceso de negociaciones por sector (que también lo fue)

La idea de trabajar escenarios del futuro implica, en principio, en cualquier ciudad, identificar los sistemas subyacentes que, en su cultura, proyectan accionares del conjunto, y, tras ellos, imaginar, hacia adelante como sería o resultaría, o me gustaría que fuese ese porvenir. Luego, cada historia imaginada se va aprobando como la más factible y genera más interés entre quienes participan del ejercicio, hasta llegar a tres o cuatro, según resulte, que más acaparan la tensión y el consenso de todos. En estas tres o cuatro historias, entonces, se concentra el trabajo de todos los representantes de las fuerzas vivas involucradas que están participando del proceso. Cada equipo que desarrolla las historias elegidas, realiza la proyección de ese escenario imaginado en la mayor amplitud y precisión posible, integrando las consecuencias, el poder, la economía, la nueva convivencia y la cultura a la visión. Se buscan los puntos de cambio, posibles en la proyección de aquellos sistemas subyacentes.

A modo de ejemplo, si históricamente la población ha tenido un comportamiento propenso a reivindicar lo verde, esto tendrá una fuerte influencia sobre la proyección del mañana, y al menos, tal característica histórica, debe ser identificada antes de imaginar el mañana.

Todo ello aplicando técnicas de facilitación para la construcción de consensos, en un proceso de comunicación, negociación y decisión, compartidos.

Luego, las conclusiones de los grupos, se trabajan, entre todos los participantes, de manera de comprometer las cuatro visiones en el trabajo de la totalidad de la comunidad.

Los cuatro temas obligan a pensar, en cada escenario, como, y de que va a vivir la ciudad. De que manera satisface sus necesidades económicas, espirituales y sociales.

La idea de proyectar escenarios, en primera instancia, acota la cantidad de participantes a un número total, sugerido, de unas 100 personas líderes o expresiones de la ciudad,. Luego, terminado el trabajo, se realiza una segunda convocatoria en la que se rediseñan los grupos en base a las conclusiones, y se articula un número mayor de participantes para una discusión que integre en un mayor consenso los resultados.

Pero no hay que temer en la primera etapa a restringir a un número determinado de participantes el articulado del proceso, ya que algunas organizaciones reúnen una mayor representatividad, profundidad temática y capacidad de multiplicación. Pero sobretodo, el secreto es la capacidad de liderar desde ese microcosmos de la sociedad, en el sentido de poder instalar masivamente la discusión acerca de los escenarios resultantes.

Supongamos que realizamos la convocatoria en una ciudad, convocamos a partir de una matriz que combine liderazgo con sectores y localización geográfica dentro de la urbe.

Se analizan las costumbres históricas, patrones de comportamientos y sistemas. Luego, con ello a la vista, ponemos los títulos de lo que deberían contener los sueños. Tras el ejercicio de imaginar, resumimos, por ejemplo, en cuatro grandes escenarios futuros. Uno ligado a la “ciudad verde”, otro muy “comercial”, otro de una ciudad dedicada a lo cultural y el último dedicado a la “ciudad de la educación”. A partir de cada sueño se analiza como se llega hasta cada escenario, que costos trajo en la población, consecuencias sobre el poder, la economía, la calidad de vida, y sobre los principales ejes que sabemos le importa a la cultura vivencial de esa ciudad. Finalmente, se instala en toda la ciudad el debate sobre estos escenarios posibles, con el mensaje: a cualquiera de estos escenarios podemos llegar. Tras el debate, en medios, casas de estudio, sectores, escuelas, comienza a perfilarse la elección definitiva de uno. Este proceso a puesto en el imaginario cuales son las posibilidades de mañana, y ha posibilitado elegir a mayor conciencia, impactando en la cultura ciudadana. El cambio a partir de este proceso, es posible con compromiso.

Conclusión:

Cuando se sueña en común se logra la fuerza para cumplirlo. Lograr visiones comunes en vez de miradas sectoriales garantiza el compromiso con el resultado, y en definitiva el cambio. Cada pequeña historia, futura, grande o barrial o de pocos metros cuadrados, puede escribirse con participación ciudadana, y concluye de manera mas eficiente en términos de quienes van a disfrutar de ese sueño, y la satisfacción del mismo.

Hemos visto dos métodos posibles, hay algunos mas (como el “circulo de la prosperidad”, por ejemplo). Pero el aporte pretendido en esta nota es llamar

la atención sobre lo que realmente significa la participación ciudadana, las capacidades de sus habitantes y las enormes posibilidades del sueño.

En realidad, ese motor, el de soñar, lo vivimos diariamente, en una escuela, que consiguió el pizarrón que quiso tener, en una facultad que logró que funcione un ascensor que hacía años que estaba parado, en un empresario que cumplió la meta que se puso de joven, ser el primero en ventas. Y así sigue la enorme lista de pequeños y grandes sueños que mueven las ciudades.

En la ciudad de Buenos Aires, que está viva y repleta de historias y sueños, hace falta este gran encuentro, la construcción de una visión común, por encima de las de grupos o sectores, que nos permita diseñar el mañana de todos sus habitantes.

Tendrá que ser elaborada con la participación de todos, porque da mejores y más eficientes resultados, compromete, incorpora, suma, y el resultado final será de todos y cada uno. Será el placer de seguir disfrutando una ciudad viva, cambiante y llena de historias diferentes.

Sergio Fernando Abrevaya: Abogado, Mediador, Facilitador. Creador y Coordinador del Programa de Mediación Comunitaria del GCBA (1996-2000); Director General del CGP 2 Norte (1997-2000), Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; Director Nacional de Métodos Participativos de Justicia, Ministerio de Justicia de la Nación (2000-2002); Presidente de la Asociación Civil "Visión Compartida" (2003-2006); Director General de Participación Ciudadana, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2003-2005); Docente; Presidente de la "UNION DE MEDIADORES PREJUDICIALES"; Diputado de la Ciudad de Buenos Aires (2007-2011).

Bibliografía: Carl Rogers, "**Realness in the facilitator of learning**"; Josph Jaworski "**Sincronicidad**"; David L. Cooperrider , Diana Whitney, "**Collaborating for Change: Appreciative Inquiry**", Joseph Campbell "**el viaje**

del heroe", Peter Senge, **"La Quinta Disciplina"**; Sergio Abrevaya
"Facilitación en Políticas Publicas ".