

## EPISODIO 2

Soy Gustavo Gennuso, ingeniero nuclear y emprendedor social. El 8 de diciembre del 2015 asumí la intendencia de la ciudad de Bariloche y goberné por el término de dos mandatos. Quiero compartirle mis aprendizajes. Estas son mis historias.

Bienvenidos a este episodio que denominamos el plan de gobierno. ¿Realmente se necesita?

Hablaremos aquí del comienzo de una gestión, o quizás un poco antes, porque eso es lo que se relaciona con el título. Soy realmente apasionado de la gestión de gobierno y todo lo que se puede transformar desde ese lugar. Por eso, esto es 101 tips para gobernar.

Claro está que antes del comienzo de la gestión hay que ganar la elección, pero esto nos llevaría a otro podcast que serían los consejos o los tips para ganar elecciones que si algún día creemos que los tenemos claro, los compartiremos. O sea, un día usted gana las elecciones y asume, ya sea como cabeza del gobierno o como responsable de algún área.

Permítame contarle lo que me sucedió y lo que aprendí ese día de la asunción, cuando asumí el mando. Porque ese día en particular me dejó lecciones que son útiles de transmitir y que creo que le van a servir y que se relacionan directamente con el título del episodio. ¿El plan de gobierno realmente se necesita?

En realidad me dejó sensaciones, muchas emociones y algunas certezas. Hablemos de las sensaciones. La primera, la más fuerte, fue la de soledad y vacío, muy similar a lo que me sucedió a los 22 años en esos días en los que llegué a Bariloche, después de un largo viaje en el micro La Estrella,

Arribé al centro de la ciudad, donde me esperaba una camioneta del Instituto Balseiro, para llevarme a mi nuevo hogar, donde allí, en ese nuevo hogar, haría los estudios de Ingeniería Nuclear. Era un helado Domingo de Julio, y acá cuando se dice frío, es frío. Y amablemente me condujeron hasta la habitación 4 del pabellón 6. Me indicaron que allí viviría con un compañero de cuarto, que vendría un rato más tarde. Me saludaron con cortesía y me quedé solo. Di unos pasos, me senté en la cama, miré alrededor y me dije ¿y ahora qué hago?

Tuve que esperar varios días para empezar a responder esa interrogante.

Muy parecida fue la sensación que tuve el día que asumí el primer mandato de la Intendencia en manos de mi antecesora. Me recibió con cortesía, un poco fría, y en un despacho casi vacío me entregó una carpeta de unas 500 páginas, diciéndome, este es el inventario municipal, mucha suerte, y se fue. Como en aquel lejano, 1982,

cuando llegué a Bariloche, me senté y en esta ocasión miré algunas hojas del listado interminable, realmente interminable, de mobiliarios y otras cosas, y ahí sentado, solo en la silla, dije ¿ahora qué hago?

En esta ocasión tuve una respuesta bastante más rápida. Abracé la carpeta que había llevado conmigo, titulada pomposamente Plan Integral de Gobierno y Plan de Contingencia de los primeros 100 días.  
Pavada de título.

Eso me dio mucha tranquilidad. La habíamos elaborado durante mucho tiempo y afinado en el último periodo, en los últimos meses, mes aproximadamente, y ahí tenía una hoja de ruta. Gran aprendizaje.

Anote, hay que tener un plan escrito, una hoja de ruta, luego la realidad de la gestión nos mostrará las dificultades o esas facilidades para llevarlo a cabo y lo ajustaremos, pero el plan tiene que estar bien escrito.

Es como la tabla en el agua que abrazamos cuando vemos oscuro el panorama.

Generalmente los candidatos no elaboran planes detallados. Se manejan con algunas consignas y títulos que responden a lo que detectan que manifiesta la gente, o los que son más profesionales y tienen más recursos, arman consignas de acuerdo con encuestas de opinión o focus group. Pero raramente es un plan de gobierno.

No voy a discutir estrategias de campaña, pero el plan de gobierno es muy útil en la campaña e indispensable en la gestión. Pero en la campaña también, ¿eh?

Aún en las elecciones que participé, donde sabía que era difícil ganar o casi imposible, tenía elaborado mi plan de gobierno. Quizás quien esté escuchando y aún no ha participado en política crea que todo candidato tiene su plan de gobierno. Puedo asegurarle que son muy pocos los que lo hacen.

Las plataformas electorales, que en general son obligatorias para competir, no dejan de ser un conjunto de listados de intenciones. Están muy lejos, pero muy lejos de ser un plan. Para hacer un plan de gobierno se necesitan datos, muchos, tantos internos de la institución municipal, o sea, qué es lo que pasa dentro de la institución, las lógicas, las áreas, etcétera,

En mi caso, que hablo de municipios, pero puede ser también de un gobierno provincial, como también necesitan datos externos de la demanda vecinal, qué es lo que está pasando, qué es lo que quieren los vecinos, cuáles son las obras principales, cuáles son los problemas de interacción con la institución, todo aquello que sirva para armar el plan. Y para eso mínimamente hay que contar con un equipo

que sepa de los diferentes temas que hacen al gobierno y que sean capaces de elaborar proyectos estratégicos, proyectos de gestión.

Es un trabajo importante, complejo, pero yo le aseguro que es vital. En el lugar donde vivo, quizás en el suyo también, es costumbre que algunas instituciones organicen debates de candidatos abiertos a la comunidad. Una institución llama a todos los candidatos y le dan una serie de preguntas para responder o le hacen las preguntas en ese momento, depende de la cantidad, de la cantidad de candidatos, ¿no? A mí me resultaba raro que la mayoría de los candidatos, ante la apertura de los temas que les demandaban, no contestaran más que retóricamente, o que siempre usarán y repitieran la misma consigna. Y sabe que a mí me pasaba que siempre me faltaba tiempo para contestar. Y eso tenía que ver con que había sido parte de la construcción de un plan de gobierno que queríamos aplicar, y que tenía una buena parte dedicada a detallar la problemática de la ciudad y un plan de trabajo posible en cada tema y eso claro, había que tener tiempo para responderlo.

Contaba que el plan se llamaba plan integral de gobierno y plan de contingencia de los primeros 100 días. ¿Por qué el plan de los 100 días? Porque hay que pensar que las primeras acciones son muy esperadas por la comunidad y marcan una dirección para el resto del tiempo del gobierno. Así como lo digo, son realmente direccionadas a lo que luego va a pasar. Y tiene que ser un plan que contemple la inmediatez y tenga muy en cuenta los recursos con los que se va a contar para ejecutarlo.

En otro episodio les contaré cómo elaboramos el listado de pequeñas obras de gran impacto que fue un puntal del plan de los 100 días en la parte de obras públicas. Está además decir que la gestión es muy demandante, muy, y que todo lo que hagamos antes, lo que hayamos programado anteriormente a la gestión, nos permitirá ganar tiempo. El día a día siempre viene con su propia agenda y en el medio de esas situaciones se complica, mucho se complica, aunque no es imposible, el trabajo programático. El plan de los 100 días es una intención, como todo plan, como todo proyecto, que seguramente le llevará más tiempo cumplimentarlo, pero eso no importa si el rumbo está claro. Nos permite movernos en un sendero y no estar perdidos en el bosque. Metáfora que en donde vivo tiene muchísimo sentido.

Todo el plan de gobierno es dinámico y debe estar sometido a escucha para poderla adecuar a medida que se desarrolla.

La escucha tiene que ser activa. ¿Qué quiero decir con escucha activa? Que tenemos que tener sistema de escucha estructurado, pensados para escuchar. Encuestas de servicios, reuniones con vecinos, que el que tenga metodología de escucha no simplemente ir a reunirse, análisis de datos de área, análisis de redes, todo eso sirve. Pero hay algo que no falla y que fue un pedido que le hice a todos los funcionarios y creo que lo cumplimos durante los ocho años. El teléfono siempre abierto para atender al vecino. Y eso no es menor, en época de WhatsApp no es menor tener el teléfono abierto. En uno de los episodios de los 101 tips para gobernar, hablaremos

de qué significa en estos tiempos el gobernar con WhatsApp. Y en la web encontrarán ejemplos de sistemas de escucha.

En este punto usted se preguntará si es necesario trabajar tanto en el plan de gobierno si quizás la gente no lo elige? Permítame jugar un poco con lo espiritual, con lo holístico, mencionando la muy conocida ley de atracción. Esta ley nos sugiere que los pensamientos positivos atraen experiencias positivas y al tener un plan de gobierno armado para gobernar antes de las elecciones, ¿no le parece que es un gran pensamiento positivo?

Aquel 8 de diciembre del 2015, dejé el inventario que me habían dado sobre la silla y con el plan de gobierno y el de los 100 días bajo el brazo, bajé la escalera para el acto de Asunción. En el escenario ya podíamos escuchar la música festiva. La sensación de soledad me acompañaría muchas veces en la gestión, pero tenía un compañero, un gran compañero. El plan de gobierno.

Aquí termina esta historia. Muchas gracias por escucharnos. En la descripción del episodio disponen del link a la página [www.gustavogennuso.com](http://www.gustavogennuso.com) donde encontrarán información de gran utilidad, propuestas de formación y capacitación y muchos tips para gobernar.

Hasta la próxima y no se olvide que camino se hace al andar. Caminemos.