

## Episodio 1 – transcripción

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 al episodio de hoy que hemos denominado lo bueno, lo malo y lo feo. Soy realmente apasionado de la gestión de gobierno y todo lo que se puede transformar desde ese lugar. Por eso esto 101 tips para gobernar.

Este episodio en realidad lo podríamos denominar pomposamente como la precuela, lo que pasó antes que empiece. Yo les quiero contar cómo llegué a la política sin haber hecho anteriormente carrera política, viniendo desde afuera.

Atrás de esa decisión, la de entrar a la política, hay un proceso, un tiempo de maduración inconsciente o consciente que es el que nos lleva a dar el paso. Seguramente fue así en mi caso.

Mario Alonso Puig enseña que si bien el intelecto es importante en el desarrollo de una carrera, actividad, decisión, la emocionalidad es la clave que nos empuja. Hay un momento que frente a las dudas, el cálculo de posibilidades, la incerteza, saltamos la valla o la grieta y nos atrevemos a dar el paso.

Yo decidí dar el paso a las 8 de la mañana de un día de mucho frío de mes del junio del 2009. ¡Qué precisión, no? Ese día y esa hora estaba en la pileta del club de Buenas como lo hacía un par de veces a la semana tratando de hacer gimnasia sin lesionar una rodilla lastimada que tenía en ese momento. La natación no permite, o no permitía en ese momento, quizás la tecnología ahora sí, no permite distracciones tipo música o radio mientras realizas la actividad, es la concentración en el ejercicio o en el pensamiento propio o una combinación de ambas. En ese entorno brazada tras brazada decidí que era el momento de trabajar desde la política. No me lo dije así porque no sería yo, lo que me dije es voy a ser intendente de mi ciudad y es más, me vinieron imágenes primarias de mi plan de gobierno, de lo que iba a hacer, el sueño estaba en marcha. El cerebro estaba recibiendo instrucciones precisas de lo que quería en mi futuro y ya se ponía a trabajar en eso.

Me dije varias veces, entre idas y vueltas de un lado a otro de la pileta, algo que había que comprobar. Me dije, desde allí, desde el gobierno puedo incidir mucho más en la búsqueda de un mundo más justo que desde donde estoy ahora. ¿Y dónde estaba ahora?. Desde hacía más de 25 años dirigía una fundación que partiendo de construir y gestionar escuelas públicas de gestión social en sectores de pobreza había crecido también en otras áreas como acceso a la tierra, comunicación, programas de empleo, emprendedores, cuidados de adultos mayores, etc.

Una organización que tenía una plantilla de más de 450 personas entre las 10 escuelas y los demás proyectos. Una organización muy querida por su comunidad y por lo tanto quienes pertenecíamos a ella recibíamos el mismo, el mismo cariño.

En esos años, unos pocos referentes de organizaciones de la sociedad civil también habían decidido pasar a la política. No han sido numerosos y creo que sería oportuno que sean muchos, muchos más. Quienes trabajan en este tipo de organizaciones tienen una gran experiencia tratando de revertir situaciones de injusticia en sus áreas temáticas, conocen mucho de gestión y trabajan por el bien común, que son valores fundamentales para llevar adelante a las áreas de gobierno. Creo que llevarían a la política y a las gestiones políticas un aire fresco de creatividad, de innovación y de eficiencia, porque en las organizaciones estos atributos son claves para su existencia y desarrollo.

Pero no todo es sencillo. Pasar desde la sociedad civil, ya sean organizaciones sociales o desde el sector privado conlleva un conjunto de circunstancias. En particular, hay tres cuestiones que me gustaría puntualizar porque son fruto de un aprendizaje que quiero compartir. Parafraseando aquel famoso Western que protagonizó un joven Clint Eastwood, me quiero detener en **lo bueno, lo malo y lo feo**.

Lo bueno, lo malo y lo feo que se vive al pasar a la política, viniendo desde otro lugar, en mi caso de una organización de la sociedad civil, adelantando que lo bueno, lo bueno es muy bueno y está muy por encima del otro, de lo feo y de lo malo.

Lo bueno. Hablemos de lo bueno. Las políticas públicas llegan a todos y bien implementadas multiplican muchísimo, multiplican por mil la incidencia que puede tener un emprendedor social o una organización civil para transformar la realidad. Desempeñarse desde el poder de servir que da la gestión de un ejecutivo o un cuerpo legislativo amplía la posibilidad de cambio social. Dije a propósito poder de servir porque considero que para eso la ciudadanía nos confiere un poder, para hacer un servicio, para servir a la comunidad. Y aunque parezca una verdad de perogruyo, siempre conviene recordarlo. Para que lo bueno sea más bueno, recomiendo reconocer las complejidades del sistema burocrático de gobierno. No sirve pelearse con la burocracia. Hay que entenderla y obviamente trabajar en la modernización y tratar de mejorar todo lo que se pueda, pero entender que es una lógica particular en donde hay que moverse. Les cuento especialmente esto porque aquellos que son recién llegados a la función pública y vienen de otro sector, del sector privado, de las organizaciones de la sociedad civil, se encuentran con algo muy diferente a lo que estaban acostumbrados.

Pasemos a lo malo. En el preciso momento que das el paso a la política, dejas de ser la persona buena de la ONG, la que es querida por la comunidad, la que recibe premios por su labor, pasas a ser político o política y eso es intrínsecamente malo a la

vista de los otros. Exagerando claramente un poco. La política tradicional ha hecho mucho para que se piense así de los políticos, eso no lo podemos desconocer. Recuerdo que cuando dirigía la fundación, muchas veces me tocaba promover a alguna persona, por ejemplo de docente de aula, a un cargo directivo. Y yo siempre le decía a esta persona que sus compañeros lo iban a tratar diferente, que no iba a ser el mismo. Obviamente me miraba descreído y trataba de convencerme que estaba equivocado, que eran sus compañeros de toda la vida, que era con quien se juntaba a matear, a compartir comidas, salidas... Pero a las pocas semanas me daba la razón porque en la vida institucional los roles muchas veces están por encima de las personas. Y en este caso, en el caso de pasar a la política, es lo mismo. Podremos decir que somos las mismas personas de la ONG, pero la gente ahora nos ve como políticos y eso es todo un rótulo.

Hablemos de lo feo. Dentro del sistema político somos un cuerpo extraño y habrá reacciones parecidas cuando nos ataca una bacteria. Primero nos ignorarán, nos quitará mérito, usted con la bacteria dice no, no debe ser, debe ser una alergia, algo sin importancia, nos dirán que no sabemos cómo navegar en ese mar de la política y tratarán de desanimarnos a partir del ninguneo, del no somos nada. Si eso no funciona tratarán de convivir con nosotros, pero tratando de asimilarnos, de cooptarnos, que seamos parte de ese cuerpo con las lógicas de éste. Si eso tampoco funciona, empiezan a usar el antibiótico como usaría usted si tiene una bacteria, buscan eliminarnos, sacarnos del medio. Con más o menos profundidad hay que estar dispuesto a lidiar con estas cuestiones que en mi experiencia nunca cesan. Al sistema le cuesta olvidar que venimos desde afuera de lo que consideran propio.

Déjeme decir una vez más, repetirle que lo bueno, lo bueno en el balance es mucho mayor a lo feo y a lo malo. Por eso aliento a líderes, referentes, trabajadores de organizaciones de la sociedad civil, gente que se desempeña en el sector privado, que consideren que hay un espacio en la política que los está esperando para profundizar los cambios que proponen desde sus lugares actuales de pertenencia.

Esa mañana fría de junio en la que nadaba, la mañana de la decisión, salí de la pileta y teléfono en mano empecé a llamar a conocidos. A los pocos años llegamos a la intendencia de mi ciudad junto a un equipo de gente muy profesional y apasionada por hacer, luego de haber constituido un partido vecinal y perdido algunas elecciones como corresponde.

No todo es tan sencillo. Gobernamos los ocho años que nos permite nuestra sabia carta orgánica y pudimos hacer muchas de las transformaciones que nos habíamos propuesto. El paso por una organización de la sociedad civil fue una escuela fabulosa de gestión, creatividad, de innovación, que la pudimos insertar en la gestión local. Los que tengan gana de cambiar la historia, vengan, los estamos esperando.

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.