

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 compartirles mis aprendizajes. Estas son mis historias.

Bienvenidos a este nuevo episodio que titulamos Hay equipo. ¿Hay equipo? Hablaremos hoy de cuestiones que tienen que ver con el armado, el equipo de gobierno y las distintas situaciones que se pueden dar. Les voy a contar mi experiencia en el armado y qué aprendí de todo eso. Soy realmente un apasionado de la gestión de gobierno y todo lo que se puede transformar de esos lugares. Por eso, esto siento un tips para gobernar para ser intendente, gobernador, presidente, ministro, subsecretario, director necesita un equipo En política, el armado del equipo tiene sus condicionantes. Por ejemplo, si hay alianzas políticas, quizás sus aliados participen del gobierno y sean parte de su equipo, y esto exige un trabajo muy fuerte de liderazgo para que se apropien de la mística de la gestión y respondan a esta y no a sus eventuales jefes políticos. Debo admitir que no me tocó vivir esta situación en el Poder Ejecutivo, aunque sí en el Consejo Deliberante, cuestión que hablaremos en otro episodio. Las capacidades de liderazgo se ponen en juego en el armado del equipo. El organigrama político, que es una prerrogativa del ejecutivo, nos permite armar la estructura de gobierno de acuerdo con lo que hayamos diseñado en el plan de gobierno del cual hemos hablado. Con ese organigrama hay que pensar en lugares y personas y quizás, y seguramente le va a pasar, le resulte dificultoso encontrar una persona para un lugar determinado. Suele pasar que los colaboradores que lo vienen acompañando, sobreestiman su propia capacidad o idoneidad y aspiran a lugares que están por encima para lo que usted considera que tienen aptitud. Y eso genera rispideces y demandas difíciles de satisfacer. Está de más decirlo, pero se arma el equipo para hacer la mejor gestión posible de servicio a la ciudadanía, no para dar empleo. El que responde por las capacidades de ese equipo siempre es el que lo lidera, por lo que le conviene que quienes lo integran sean los más idóneos. Mi consejo basado en la experiencia es realizar un trabajo previo con algún especialista en recursos humanos que nos permita tener un perfil ideal del puesto y las demandas básicas del postulante en términos técnicos y también en términos políticos, para tratar de encontrar la persona adecuada a la tarea a realizar. Recuerdo una historia que me resultó muy simpática y aleccionadora. Habíamos armado el organigrama político que tenía cambios respecto del que estaba vigente, del que venía de la gestión anterior. Los cambios respondían a una concepción de estructura de gobierno propia y le daban rango diferente a algunas secretarías comparadas a las que existían en ese momento. Existe la creencia, con razones fundadas, claro, que si se le baja el rango a una dependencia, se le quita el financiamiento. No era para nada esta nuestra intención. Los cambios no pasaban por ahí, sino por dotar a la nueva estructura de una nueva filosofía de trabajo en equipo. La cuestión es que había una futura funcionaria que estaba convencida que iba a ser secretaria de un área y reaccionó muy mal cuando vio que su área pasaba a ser subsecretaría. Renunció al cargo que aún no tenía y contó su pena en los medios de comunicación. Por eso, cuando le ofrezco el cargo a otra persona que era de mucha confianza personal y excelentes antecedentes, la previne y le dije, tené en cuenta que no vas a ser secretaria, sino

subsecretaria, ¿estás bien con eso? Ella me respondió con su particular humor y filosofía de vida. Si el subcomandante Marcos se hubiera quedado sentado porque no era comandante, no hubiera existido la revolución zapatista en Chiapas. Todo dicho, si bien los cargos son importantes, es fundamental la actitud del que lo va a desempeñar. Para gobernar, tuve que armar un equipo y les contaré tres aprendizajes que tuve de la conformación de aquel primer equipo. Pero antes, permítame poner un poco de contexto. El contexto empieza en las campañas electorales. Pasé tres campañas electorales y en la tercera logré la intendencia. En las campañas electorales, el discurso de mis contendientes era que con 8, 10 o a lo sumo 15 cargos políticos se manejaba el municipio. Municipio que tenía constantemente los números en rojo y cuyo número de personal de plante político siempre estaba cuestionado. Entré a la gestión municipal con muy poca experiencia política y con un municipio con números en rojo. El discurso que dominaba la escena era, y yo creo que sigue siendo, que los equipos políticos tienen que ser reducidos y que se debe confiar las áreas al personal de planta. Compré parte de ese discurso y después de cuatro años vi que tenía muchas fallas y cambié el criterio, pero para ponerlo en situación, permítame decirle que para una ciudad de 150 mil habitantes, el municipio tenía en aquellos años 2 mil empleados, 38 direcciones, 90 departamentos, 78 divisiones y 72 secciones, y siendo muy muy prudente, armamos un equipo de unas 20 personas para toda esta estructura de planta generada de varias gestiones y con muchas distorsiones. Nuestra apuesta fue darle lugar en los cargos políticos a personas de conocimiento técnico, conocimiento idóneo en las áreas de gestión que habíamos determinado. Esto, en algún punto, se contraponía al famoso discurso sobre la experiencia política necesaria para los cargos políticos. En aquellos tiempos iniciales armamos cinco secretarías, una jefatura de gabinete y una asesoría letrada. El equipo estaba formado con un 90% de gente que no había estado en cargos públicos, con gran capacidad de trabajo y muchísima mística respecto de nuestra visión de gobierno. ¿Cuáles fueron estos tres aprendizajes que les quiero contar? En primer lugar hay que decir que los sueldos municipales no atraen a profesionales o a expertos. Es natural que haya una permanente queja sobre los sueldos de los políticos, pero la realidad es que frente a la actividad privada son sueldos bajos para un profesional y les exige salir de una zona de relativo confort. Pasan a ser personas públicas, son criticados, cada sesión es pública y aquellos que no le gusta lo decidido siempre tienen todo de sospechas. La familia del funcionario lógicamente se siente afectada. No todo es dinero pero si frente a esta carga además deben resignar ingresos se pone muy complejo que acepten el desafío. Y lo más difícil para el que viene de afuera de la política es el asado del domingo. ¿Qué pasa en el asado del domingo? Ese día se juntan con la familia, parientes o amigos y en ese lugar de afecto y contención le empiezan a preguntar y por qué no a cuestionar tal o cual decisión ya sea propia o del gobierno de que forma parte. Superar ese momento es crucial y muy difícil para un funcionario. Por eso es fundamental su capacidad de convencimiento respecto de la importancia del servicio a brindar, de la mística de transformación que tiene un cargo político, del orgullo que se siente al estar a disposición de la comunidad, de los vecinos. Un segundo aprendizaje tiene que ver en lo que defino la

tensión entre lo técnico y lo político. Los funcionarios que sólo se sienten técnicos deben entender que también son políticos. No se puede aceptar la frase soy sólo un técnico. Primero porque no lo es y segundo porque tomará decisiones que afectan a otros y eso se trabaja a través de la política. Lo sé, porque quizás inconscientemente acepté que algunos sólo se sientan técnicos y fue un error que hubo que enmendar. Y en tercer lugar, el tercer aprendizaje, es que aprendí que el número bajo de funcionarios no significa austeridad. El número tiene que estar adecuado al manejo de una institución compleja como es un municipio y hay que manejarlo en forma eficiente. Si poner pocos para ser políticamente correctos, hacemos que una organización sea menos eficiente, a la larga saldrá más caro. En general, en la administración pública se arrastran muchas falencias en lo que se llaman los mandos medios o los mandos intermedios de planta.