

Soy Gustavo Gennuso, ingeniero nuclear y emprendedor social. El ocho de diciembre del dos mil quince 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 pequeñas obras de gran impacto.

El nombre del episodio de hoy es bastante autoexplicativo. Hoy les quiero hablar de cómo ir trabajando con la obra pública para ir generando confianza a la propia y la de nuestros vecinos. En particular hay un momento complejo que es cuando comienza la nueva gestión y que debemos dar señales de lo que queremos. La historia de hoy se basa en ese momento pero las pequeñas obras de gran impacto son útiles en todo momento. Soy realmente apasionado de la gestión de gobierno y todo lo que se puede transformar desde ese lugar, por eso estos ciento un tips para gobernar.

Recuerden historias que me sucedió que ilustra en parte lo que quiero decir. En plena campaña electoral, allá por el dos mil quince, una tarde noche de invierno, porque las campañas en mi ciudad suceden en el invierno, en pleno invierno, feo, lluvia, nieve. Y una noche de esas, en un invierno voy a un barrio con muchísimas necesidades. Diríamos uno de los barrios más necesitados, más pobres de la ciudad. Y visito al fondo el barrio muy cercana a un arroyo, una casa muy chiquita donde me esperaba un grupito de vecinas y que, la verdad, llovía tanto adentro como afuera.

Y buscando charla, compartiendo unos mates, unas tortas fritas, les pregunto sobre qué mejoras esperaban para la ciudad, cuestiones así que querían para su barrio, todas estas reuniones que son tan productivas dentro de una campaña. Para mí era obvio, un prejuicio, que la dueña de casa me iba a hablar de las condiciones de su vivienda y de, quizás, de sus vecinas también y de la necesidad de chapas nuevas, pero su respuesta realmente me sorprendió. Levantó la mirada y me dijo, mientras yo mentalmente contaba el número de chapas necesarias, hay que hacer más linda la entrada a la ciudad. Esa entrada que quedaba muy lejos de su casa era para ella significativa y agregó, cuando alguien visita tu casa, tienes que ver arreglado desde cuando entra al patio. Fíjese, yo puse flores a la entrada de mi de mi casita.

Esa vecina, desde su humilde lugar, pensaba la ciudad en grande y esto reforzó algo que venía pensando, que era el plan de pequeñas obras con gran impacto. ¿De qué se trata? La frase es autoexplicada, pero lo fundamental radica en la importancia de la acción. Éramos, para ponerlo en contexto, una gestión nueva, que sabíamos que íbamos a encontrar un municipio sin fondos, y había una demanda casi infinita de obras públicas. Pero conocíamos que claramente estábamos muy lejos de hacerlas hasta poder sanear las arcas municipales y gestionar a la provincia, a la nación, etcétera, tener fondos frescos.

Nos dedicamos entonces a escucharnos y escuchar cuál eran las pequeñas obras, los pequeñas acciones que tenían gran significado para la sociedad y que eran

posibles de realizar. Y digo escucharnos no es menor, porque nosotros éramos vecinos y también teníamos parte de esas obras en nuestros reclamos. Para escucharnos usamos varios dispositivos, obviamente, nos podían faltar las redes sociales, algunas encuestas, pero uno de los que más me dio resultado, y quizás es muy tradicional, pero que fue realmente significativo en mi experiencia personal, fue el que llamamos 4G. ¿De qué se trataba el mecanismo de escucha 4G? Se trató de cuatro reuniones vecinales en los que simbólicamente podíamos determinar como los cuatro puntos cardinales de la ciudad.

A decir verdad, hubo más de cuatro encuentros porque la ciudad es muy extendida, pero la simbología eran los cuatro puntos cardinales. En esos encuentros, en base a una metodología de facilitación, escuchábamos las necesidades de los vecinos en su zona, pero también hacíamos mucho hincapié, le preguntábamos, sobre el resto de la ciudad. De la evaluación de lo dicho hicimos cruces de datos muy útiles que nos permitió tomar decisiones. ¿A qué no sabe cuál era la obra más pedida? Y adivinó, la entrada de la ciudad.

La cuestión es que de esas pequeñas obras elegimos las más significativas, las visibles, aquellas por las que transitaba gran parte de la ciudad, y de esas tratamos de elegir aquellas que habían sido intentadas y fracasadas. Sí, elección rara, pero la verdad que estábamos tratando de generar confianza en el gobierno. Entonces, hacer obras, elegir las sobre fracasos anteriores, nos demostrábamos como comunidad, nos demostrábamos a nosotros mismos que somos capaces de recomponernos del fracaso, de lo no viable, de que las cosas sí se pueden hacer. La búsqueda minuciosa de estas pequeñas obras es clave. Hay que tener una libretita a mano, anotar mucho y sobre todo escuchar mucho, pero de eso es de lo que vamos a seguir hablando.

En el transcurso de las distintas etapas de este plan aprendimos muchísimo, y por eso me interesa, en particular, reafirmar tres cuestiones que creo que fueron fundamentales. En primer lugar, hay que tener claro que lo que proponemos lo vamos a poder realizar, lo vamos a poder hacer, porque ahí se juega la confianza con el vecino, y esa confianza hay que construirla, esa construcción es crucial en los primeros tiempos de la gestión. En realidad, en toda la gestión, pero en los primeros tiempos es es muy muy importante. Hay obras muy pequeñas que puestas en un plan sistemático, tienen gran impacto y gran beneficio para los vecinos. Seguramente variarán de ciudad en ciudad, pero podemos encontrar grandes coincidencias.

La demarcación vial, la mejor limpieza de garitas, de colectivos, el arreglo aunque sea parcial de algunas plazas emblemáticas. En fin, hay un montón de obras que usted seguramente va a encontrar como recorriendo, siendo músico temático en la tarea de caminar la ciudad y hacer un listado exhaustivo de esas obras, de la cual luego definiremos prioridades en base a nuestras posibilidades económicas y de los resultados de los sistemas de escucha que hay que implementar y al que me voy a referir próximamente. Si es una obra de mayor alcance, no es una obra tan simple,

quizás sea necesario parcializarla en dos o tres etapas, pero que cada uno sea completa en sí mismo. Por ejemplo, si hacemos un paseo peatonal o bicisenda y parquización, que podamos terminar una parte antes de empezar a la otra. Una vez terminado el paseo, empezamos la parquización, para no correr el riesgo que nos quede la obra por la mitad ante cualquier imprevisto y forme parte del fracaso de una de las de un fracaso más de una obra en la ciudad.

Como segunda cuestión de las tres que quería hablarle, es muy importante que las obras elegidas sean una demanda amplia de la comunidad, que su realización sea realmente sentida por un gran número de vecinos y no quede encerrada en un sector que tenga visibilidad. Son las primeras obras y deben tener la mirada de toda la población. Permítame decirle que las obras en sí misma tienen una intencionalidad política y social. O sea, que más allá de la demanda de la comunidad, que en general es certera, es importante saber si entran dentro de las líneas que marcamos para la gestión, de nuestro plan amplio. Por ejemplo, yo hablé anteriormente de paseos y parques, y ese era un objetivo central de la administración que llevaba adelante.

Pero el eje no pasaba solamente por lo estético o por un lugar de recreación. Nosotros habíamos detectado que nuestros vecinos no tenían lugares de encuentro, es decir, lugares donde reconocerse como parte de una misma comunidad, donde verse las caras. En particular, nuestra ciudad es una comunidad compuesta de muchos grupos con intereses propios, pero que interactúan muy poco entre sí. Es decir, que había una necesidad de fortalecer lugares de encuentro, y el diseño de la obra debe tener en cuenta esa intencionalidad. Los paseos fueron, lo son también, una estrategia de cómo buscar lugares de encuentro, como lo fueron también los festejos y las fiestas o los encuentros deportivos.

Todo estaba en un mismo paquete de buscar lugares donde los vecinos se vean las caras para conformar comunidad. La tercera cuestión que le quería comentar, que no es menos importante que la anterior, es que considero que es clave la participación del personal municipal en todo lo que sea posible en la ejecución de las obras, o de las obritas que estamos pensando, estas obras pequeñas de gran impacto, sobre todo al principio de la gestión. Ellos también deben adquirir visibilidad ante la comunidad, realmente muchas veces los juzga de mala manera, sin saber qué es lo que está pasando. Les permite además sentirse orgullosos por el aporte que hacen en la ciudad. Yo eso lo he vivido.

Los empleados municipales que muchas veces son maltratados por la comunidad, cuando hacen una obra que es buena para la comunidad, se sienten muy bien, se sienten parte de hacerle un bien a la ciudad. Demonizar al personal del Estado es ponerlos a todos en la misma bolsa y es no reconocer la enorme valía de muchos. En todo caso, muchas de las cosas que se le critican tienen que ver más con la gestión del gobierno de turno que con la responsabilidad del empleado. Si no tiene las herramientas o las máquinas o la ropa, si no fue capacitado adecuadamente o si su

proceso de selección no fue el adecuado, el tema es del gerenciamiento de los recursos humanos, y eso depende del gobierno. Pero bueno, de eso vamos a hablar en otro episodio, porque es muy importante que le contemos cuál es nuestra experiencia.

Empezamos, entonces, como le había contado, con las pequeñas obras, como arreglo de garita, con un plan sistemático de bacheo, con demarcación vial, con arreglos de plazas, aquellas que eran más emblemáticas, más visibles, para mostrar y mostrarnos fundamentalmente que podíamos, que estábamos poniendo a punto un sistema. De las primeras obras más significativas, las más grandes, dentro de las pequeñas obras, las que encaramos fue La entrada de Vaerloche, no podíamos hacer otra cosa, la encaramos por tramos, porque era muy larga, es muy grande, son varios kilómetros. También, como para demostrarnos que eso que habíamos abandonado, que había sido producto de varios fracasos, se podía. Se podía si lo encarábamos bien, si lo hacíamos por tramos, si le dábamos todo el trabajo necesario para para eso que era tan pedido por los vecinos. Y también encaramos otra obra que era un fracaso.

Había tirado sobre la costa de un arroyo, del arroyo Gutiérrez, un puente que que había sido arrastrado por la corriente. Se había en algún momento traído un puente reparado de otro lado, y todo estaba tirado hacía más de quince años. Era una vieja demanda de la ciudad poder recuperar ese puente, recuperar el paso, también da lugar los puentes, son también lugares de encuentro, porque un vecino puede ir más fácil a visitar a otro, todo lo que eso significa. Entonces, encaramos el poner ese puente, que era una obra pequeña, pero necesitaba tener una fortaleza importante para hacerla. Así que esas fueron las primeras obras, y estas y varias más cumplieron largamente con el mandato que nos habíamos dado, con el objetivo del gran impacto de hacer pequeñas obras de gran impacto.

Aquí termina esta historia. Muchas gracias por escucharnos. En la descripción del episodio disponen del link a la página 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.