

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 el arte de navegar con paciencia en un mar de ansiedades. Pavada de título.

En este episodio quiero reflexionar acerca de la templanza que hay que tener en diferentes momentos de la gestión. Tanto frente a la resolución de contingencias como al abordar problemas estructurales que necesitan complejidad en todo su tratamiento. Los reclamos de los vecinos, las urgencias electorales, nuestra propia impaciencia, a veces pueden desviarnos del camino y de eso es lo que quiero hablar. Soy realmente un apasionado de la gestión de gobierno y todo lo que se puede transformar desde ese lugar, por eso estos ciento un tips para gobernar.

La gestión de gobierno siempre nos pide velocidad. Casi hay que resolver los problemas antes de que nos aparezcan. Le voy a dar un ejemplo de mi ciudad. En este lugar, las contingencias climáticas tienen gran relevancia, como en todas las ciudades, en una es la lluvia, en otra es el viento. Bueno, en nuestro caso, están todas, porque es una ciudad compleja, pero en invierno cae nieve que hace muy difícil que los vehículos puedan transitar y que además hay que tener en cuenta que gran parte de ellos, sobre todo las primeras nevadas, no están en condiciones para hacerlo.

Nadie puso las gomas de nieve hasta que no nieva. Y ni bien empieza a nevar comienzan los reclamos para que se le pase la máquina a la calle para liberarla de la nieve. Y cuando digo, ni bien empieza a nevar, es literal, es así. O sea que aún no acumuló lo suficiente para que se pueda pasar la máquina y ya están pidiendo que pasemos la máquina. Les diría que los vecinos casi no dan tiempo a que nieve y nos mandan mensajes diciéndonos, sabían por el pronóstico que iba a nevar, y a nosotros nos daban ganas de contestar, sí sabíamos, pero antes tiene que nevar.

Esa misma ansiedad es la que sufre el funcionario por los muchos temas de su competencia. Por eso quería contarles, como le dije al principio, el arte de navegar con paciencia en el mar de ansiedad. Pongamos el ejemplo de un caso real, algo que nos pasó en el que tuvimos que aprender a navegar con paciencia. Hay un tema que preocupa a todas las ciudades que tiene que ver con la planificación en general y en algunos casos en particular. Una de las cuestiones que siempre se argumentan en nuestras ciudades, en la provincia, en el país, es la falta de planificación en diferentes aspectos.

Y en los municipios se asocia en gran medida la planificación urbanas, que quizás no es que falta, sino que el tema es que quién la hace, ¿no? Quién toma la batuta. O la realiza un estado serio que piensa en el bien común o la terminan llevando adelante los intereses inmobiliarios dispersos que están con intereses centrados en su propia

ganancia económica. La verdad que no necesariamente tienen que ser antagónicas estas visiones, sino que por el contrario hay que buscar ejes de complementariedad que produzcan un desarrollo urbano en armonía y, sobre todo, en la sustentabilidad, en la sustentabilidad de diferente tipo, ¿no? Dicho esto, lo que quería contarles que uno de los ejes de mi gestión era trabajar seriamente en la planificación urbana con participación comunitaria, con la participación de los vecinos, es decir, que tengan oportunidades, talleres, momentos de participación en la mirada de la ciudad, que es el lugar donde viven y es lo que tienen que proyectar para para ellos y para los que vengan después.

El funcionario a cargo de del área urbana tiene gran formación en el tema. Producía proyectos y programas de planificación con un peso importante, justamente en eso, en la planificación ciudadana y en la búsqueda de consensos. Cuando me traía la programación para llevar adelante la planificación, yo me daba cuenta que todos ellos tenían una duración media de dos a tres años. Y después comenzaba el proceso de aplicación. Y en broma, yo siempre le decía, qué suerte que van a tener los que me sucedan, porque tienen el trabajo hecho.

Pero por más que le daba vueltas era muy difícil acelerar los tiempos. Y está claro que este proceso no se podía anticipar al desarrollo de la gestión, no lo podríamos haber hecho antes de llegar, por lo tanto ocupaba el tiempo de casi toda la gestión. Y con esto le quiero reafirmar un aspecto clave cuando se trata de realizar cambios estructurales, la paciencia. Porque este era un cambio estructural que cualquiera querría lucirse y seguramente iba a tardar varios años después de la gestión para que empiece a notarse. Entonces, en esos cambios estructurales, nuevamente este aspecto, la paciencia.

En realidad, no se trata de sentarse en el bosque, en una posición de loto, haciendo a esperar que pase lo que tenga que pasar, sino que podríamos definirla como una paciencia activa. Hay que militar la paciencia, porque la gestión es un mar de urgencias y ansiedades, y justo en los temas más importantes hay que tener mucha paciencia. Ya las urgencias las va a traer el afuera con cuestiones importantes que están en la necesidad de cada vecino, y también con presiones de la oposición o de gente que se opone a nuestra gestión, que venden la ilusión de respuestas rápidas a problemas de fondo, y eso uno ya sabe que no existe. Pero ya hablaremos de este tema. Nos dio resultado en los temas de largo alcance definiditos de intermedios que en sí mismo fueran lo suficientemente importante como para los en esos logros parciales o intermedios que hablaba, es decir, que se sucedieran en tiempos más cortos que el resultado final.

Hay veces que la propia planificación contempla estos hitos, pero si no lo contemplara hay que hacerla o hay que rehacerla para que los contengan, son claves. De cara al vecino, nos sirvió tener el tema en cuestión, cualquiera sea, este es el de la planificación urbana, nos sirvió ponerlo presente en todos los momentos con la señal

de que lo estábamos haciendo y que llevaba determinados tiempos, repetirlo, repetirlo, repetirlo, y remarcar los beneficios de hacerlo de esa manera. Si es posible, que tiene que ser posible, hacer participar a los ciudadanos en grupos, comisiones de seguimiento, de ayuda, porque ellos mismos serían los que le transmiten a sus pares lo que está pasando, y esa es una voz mucho más genuina. Realmente, cuando no tuvimos estas consideraciones en cuenta, surgieron problemas. Militar la paciencia significa recordarse cada día cuál es nuestro objetivo como gestión, Porque si en realidad buscamos transformaciones de fondo estructurales, tenemos que saber que quizás lo visible no va a suceder en el transcurso de nuestra gestión, pero nuestras ciudades se merecen, nuestro país se merece que hagamos estas acciones estructurales y de largo plazo, y no pensando en el tiempo político, sino en el tiempo de transformación necesaria.

Pero, claro, no solo de proyectos de largo plazo vive la gestión pública, ¿no? Hay todo un mundo. Decíamos al principio, hay contingencias de diferente tipo que necesitan realmente respuestas inmediatas. Y acá, en esto de las contingencias y de las imediateces, también hay que militar la paciencia, más que nunca. Por un lado, el vecino desconoce, aunque se lo diga frecuentemente, se lo repita por todos los medios, él desconoce la capacidad de sus recursos que siempre son limitados, y en general quiere todo y ya.

Y esa urgencia se la traslada y ahí se empieza a configurar el mar de ansiedades de los funcionarios. Porque en ese mar está todo su equipo y se corre el riesgo de formar un círculo vicioso donde todo se va realimentando. No siempre es fácil, pero ayuda mucho tener previstas las contingencias y conocer los caminos críticos y aferrarse fuertemente a ellos, y paralelamente, tener armada la cadena de responsabilidades operativas en estas situaciones, de manera que esté clara la línea de mando. Para ejemplificar, volvamos al ejemplo de la nevada que es muy propio de mi zona. Habíamos determinado, frente a nevadas, que la prioridad en el despeje de calles eran los recorridos del transporte público.

Esto permite que la gente pueda desplazarse a sus lugares de trabajo, a la escuela, a donde quiera ir y, de paso, contribuye a que no se saque el auto, que siempre es un riesgo. Satisfecha esta prioridad, había luego una secuencia de otras prioridades a seguir. Y aún frente a las llamadas más urgentes de los vecinos, siempre intentamos respetar el orden de prioridad y no distraer recursos para situaciones que no estaban previstas. Al menos que esa situación sea de una gravedad superior, por ejemplo, el paso de una ambulancia por una urgencia del momento. En mi caso como intendente, además, me sirvió mucho ir al territorio concreto para ver cómo se estaba trabajando.

Si veía acción, me tranquilizaba, en general no interfería en las líneas de mandos, aunque me dieran ganas de dar instrucciones, porque uno tiene que controlar el genio, ¿no? Así y todo hubo veces que la ansiedad me ganó y le aseguro que nunca

me llevó a tomar buenas decisiones. En general no me pasaba tanto en el operativo, sino en las demoras de terceros, caso típico cuando el consejo deliberante se tomaba lo que a mí me parecían tiempos infinitos para sancionar ordenanzas necesarias, pero eso es tema de otro capítulo. Algo que me ayudó mucho fue recuperar una práctica que ya había realizado tiempo atrás en otras funciones y en otras cuestiones, que es un rato de meditación que me aclaraban la mente y me volvían a centrar y, obviamente, bajaban la ansiedad. Y ya que estoy en el tema de que no soy experto ni mucho menos, también le recomiendo que esos días de audiencia o reuniones ininterrumpidas, esas que vienen una detrás de la otra, tema tras tema, usted entre reunión y reunión se siente un par de minutos y respire profundamente de dos a tres veces.

Le aseguro que le va a renovar mente y ánimo. De todos modos, en cada ocasión hay que ejercitar, hay que militar la paciencia. Hay temas que, además en el que decíamos de planificación urbana, hay temas que nos llevaron más de cuatro años de gestión y tuvimos que redoblar los esfuerzos para no desesperarnos, sobre todo cuando son temas que son internos de la prostitución, que el ciudadano no se da cuenta rápidamente que eso le mejora la calidad de vida o le mejora la interacción con el municipio en este caso. Por ejemplo, recuerdo que para modernizar el sistema de habilitaciones comerciales se necesitó revisar trescientas cincuenta ordenanzas, muchas de las cuales se contradecían entre sí, eran un enjambre. Tuvimos que estudiar las habilitaciones de los casi seis mil comercios habilitados en nuestra ciudad, hacer una búsqueda exhaustiva de lo que se hacía en otras ciudades de Argentina, en el mundo, o sea, legislación comparada, recorrer las nuevas tendencias y luego de eso elaborar un cambio que lo plasmamos en una sola ordenanza unificadora.

Terminado eso, hubo que convencer al Concejo Municipal de la importancia del tema y que puedan tener el tiempo de estudiar una cuestión de mucha complejidad. Ahí venía después de todo esto la segunda parte, que era reestructurar el área el área de habilitaciones, capacitar el personal, hacer un cuerpo único de inspectores. Todo esto, claro, con la lógica resistencia del personal que, realmente, siempre la persona se opone un poco al cambio porque le da le da temor. La pregunta acá es si hubiera sido más fácil dejar todo como estaba y no luchar contra la corriente. Y en la mirada tradicional de la política, seguramente esa hubiera sido la decisión, porque además el proceso llevó cuatro años, más de una gestión.

Pero para el ciudadano, y sobre todo para la producción local, para el comercio local, esto era muy importante. Aunque quizás no lo vean enseguida, aunque pase tiempo para verlo, es muy importante y cambia las reglas de juego para bien. Así que, día a día, nos tuvimos que motivar para seguir adelante. Y la verdad que hoy estamos orgullosos del trabajo que hicimos. Decíamos al principio, hay que aprender a navegar con paciencia en un mar de ansiedades, porque la verdad que es una condición necesaria para la transformación y para una mejor gestión.

Aquí termina esta historia. Muchas gracias por escucharnos. En la descripción del episodio disponen del link a la página [gustavogennuso.com](http://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.