

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 2 mandatos. Quiero compartirle mis aprendizajes. Estas son mis historias. Este episodio comienza con una aclaración que espero, espero genuinamente, que impida enemistarme con varios amigos.

Vamos a hablar hoy de las preguntas que le haría alguien que pretenda trabajar en la gestión de gobierno, en tu gestión de gobierno, sea el cargo que sea. Y la aclaración es que yo, obviamente, no soy experto en recursos humanos ni en relaciones del trabajo y menos certificado como entrevistador laboral. Valoro mucho el trabajo de esa gente y quizás, si lo tengo que medir, sea 1 de los logros de la gestión en la que trabajé, que confiamos en ellos para elaborar perfiles de puestos de trabajo, para indicar requisitos de la unidad profesional para para cada 1 de los puestos y en muchas cuestiones de estos temas. Pero llega un momento en la gestión de gobierno que te toca decidir a vos si aquel que vas a nombrar como funcionario político es la persona indicada y hay algunas cuestiones que creo que por el carácter especial que tiene la función de gobierno, la de funcionario político, es necesario que se haga sin intermediario y mirando a los ojos. Me pasó varias veces que un funcionario de la gestión debía incorporar a una persona y yo le decía que haga las 10 preguntas que yo mismo le había hecho a él o a ellos cuando cuando pasaron a formar parte del equipo, las 10, las 8, las 7.

Hoy las vamos a condensar en 10 preguntas. Y no quiero ser una IF, hay veces que en las gestiones políticas los funcionarios son productos de acuerdos políticos y tal o cual nombre es sugerido por la otra parte del acuerdo. No importa. Igual es necesario hacerle estas preguntas porque intentan ayudar a la persona a que no se equivoque al aceptar un cargo político. O sea que estas preguntas que te voy a contar hoy, que te presento, funcionan de 2 vías, de 2 maneras, para que vos tomes tu decisión al sumarlo a un cargo o para que él decida si es que quiere estar.

Y sin más preámbulo, aquí van las preguntas que yo trato de usar y algunas reflexiones y comentarios sobre la misma. Pero déjame decirte que me apasiona la gestión de gobierno, y por eso estos 100 un tips para gobernar. Y ahora sí, sin más preámbulo, aquí van las preguntas que yo trato de usar y algunas reflexiones y comentarios sobre las mismas. La primera, podríamos decir que se mete un poquito en la intimidad en la intimidad del postulante Y dice así, ¿tu compañero o compañera de vida está de acuerdo con que seas funcionario o funcionaria política? Pongo primero esta pregunta porque es muy importante.

Es muy difícil llevar adelante un cargo público, un cargo político, si no hay acompañamiento de tu gente más cercana y, en este caso, puntualizo en la pareja, pero, bueno, podría ser en otro muy cercano. Lamentablemente, durante el transcurso de la gestión que encabecé, muchos funcionarios pasaron por procesos duros de pareja y, si bien no todo es culpa de la gestión, esta a veces funciona como

un catalizador. También es importante hacerle a la persona la advertencia sobre cuánto le va a pesar a los hijos, sí, a los hijos, depende un poquito de la edad de ellos, cuánto le va a pesar su exposición pública para que mira si hay un espacio de contención familiar para ellos. Y antes que me lo diga, puede ser que el candidato o candidata esté solo sin relaciones cercanas, cuestión que no es el caso más común, pero si es así hay que hacer que se pregunte cuál es su sistema de contención afectiva frente a problemas que seguro, 100 por 100 seguro, van a existir. Vayamos por la segunda pregunta, que es una especie de disparador para las que siguen después, y aquí va.

¿Te considerarás que vas a ser un funcionario técnico, político o ambas cosas a la vez? Parece una pregunta obvia, pero no lo es tanto. Es muy natural que contesten ambas. Voy a hacer ambas cosas porque, claramente, el puesto tiene explícitamente ambos componentes. Por eso esta pregunta viene acompañada de las preguntas que le siguen, que van a desglosar el tema.

Pero antes de avanzar, déjenme decirles que si contestaran que solo es técnico, esta es la oportunidad de aclararle muy bien aunque quisiéramos que sea técnico, eso va a ser imposible por la característica intrínseca del puesto. De hecho, esto lo hemos hablado en el episodio Hay equipo Y ahí les conté mis equivocaciones al respecto o mis errores. Si al contrario nos dijera que es solo político, hay que advertir que la gestión tiene en sus diferentes áreas de gobierno un trabajo técnico y que debe asumir esa parte tan importante de su desempeño como funcionario. Les decía que vamos a ir desglosando un poquito con las siguientes preguntas. Entonces, nos metemos cada vez más en la función y preguntamos, en tercer lugar, ¿qué implica para él ser funcionario político?

Aquí hay que destacar las cuestiones más problemáticas que puedan afectar. Claramente, en su vocación, sabe la posibilidad de hacer cambios positivos. De la posibilidad de transformación, intuye que eso implica un grado de exposición, pero quizás no advierta o no adivine la profundidad de esto último, del grado de de esto último, del grado de exposición al que se va a someter. Y hay que decirle todo. Me ha tocado que, con las ganas que tenía que una persona forme parte del equipo, del gobierno, le le retace información o le diga todo en su dimensión.

Y decirle es que hay algunas cuestiones que pueden ser incómodas, que hay que sobrellevarlas, que aunque no le gusten hay que estar. Y cuando no lo dije, cuando lo minimicé, esto fue un gran error porque lo tuve que pagar después. Entonces, hay que decirle todo. Cuestiones tan simples como que las gestiones de gobierno son 24 7, porque frente a urgencias no se puede decir terminó mi horario o tengo que ir a buscar los chicos a la escuela, realmente es muy difícil decirlo o hacerlo, que hay que existir a los actos de gobierno sea el día que sea, a la hora que sea. Los actos de gobierno, que puede parecer algo que puede prescindir de un funcionario, muchas veces es necesario que esté y lo tiene que saber.

Que tiene que entender integralmente la gestión, porque en el momento que asume se pone una camiseta y tiene que jugar en equipo. En fin, se me ocurren un montón de cuestiones más, pero lo que quiero significar acá no es lo que hay que decirle, sino que hay que decirle todo, aún lo más incómodo, aún cuando eso ponga en riesgo que quiera aceptar o no. Después es importante ver si tiene un plan para el área, porque la pregunta siguiente que yo haría o que hago generalmente es, ¿qué propuesta técnica, qué propuesta técnica tenés para el área? Es de gran importancia para la gestión de gobierno que el funcionario tenga los conocimientos técnicos y profesionales para el área en cuestión y que tenga una visión de presente y futuro lo más amplia posible. Es decir, ¿a dónde quiere ir?

¿A qué apunta? Y pedirle que nos presente una planificación de objetivos, tiempos, estrategias, recursos. Lo va a ayudar al futuro funcionario a tener un prearmado, un plan de acción, aun cuando le falten datos de contexto que le podamos aportar para que mejoren su propuesta. Y a nosotros, además, ese primer armado nos puede traer ideas nuevas, un aire fresco, como le he dicho en otros episodios de del de este podcast, a una idea que parezca descabellada hay que escucharla, porque nos puede dar pie a una buena estrategia. La capacidad técnica es de gran importancia para el sentido de liderazgo y autoridad frente al personal de planta del ente gubernamental.

Es decir que el funcionario de planta valora mucho la capacidad técnica del funcionario. Sin embargo, y siempre hay un pero, no siempre es posible que el candidato tenga el grado de idoneidad técnica deseable, porque puede suceder por varias cuestiones. Por ejemplo, una que es muy usual en el Estado es que los sueldos son tan bajos comparado con el sector privado que cuesta seguir conseguir profesionales altamente calificados en algunas áreas. Cualquiera que haya querido incorporar funcionario en áreas de modernización digital o similares sabe lo que hablo, y ni hablar de urbanista o expertos ambientales. Es difícil de conseguir.

¿Cómo se suple eso? Y, bueno, el candidato debe tener cualidades de liderazgo que le permita trabajar con técnicos especialistas pudiendo conducirlos hacia los objetivos planteados. Viene ahora la pregunta complementaria, ¿qué propuesta política, en este caso, ¿Qué propuesta política tenés para el área? Y esto es diferente a la propuesta técnica. La propuesta política se diferencia de la propuesta técnica, aunque a veces no es fácil poder separarlas.

Y tiene que ver más con la capacidad para generar consensos, para lograr acuerdos, para llevar adelante sus objetivos. Tienen que ser las capacidades políticas, las herramientas que genere para comunicar a la sociedad su trabajo. Y así todo es difícil, como decía al principio de esta pregunta, es difícil separar de la propuesta técnica, pero el esfuerzo solamente de separarlo, de hacer pensar en esta diferenciación, encuadra mucho al candidato. Lo hace pensar que hay una función

política que debe tener contenidos esa función política. Eso le clarifica mucho su su nueva gestión.

Me decía un funcionario que aprendió que la búsqueda de consenso para poder implementar políticas públicas hizo que algunas veces resigne un purismo técnico que él tenía, que en otros ámbitos, por ejemplo, el ámbito privado, hubiera sido impensable resignar. Y ahora hablemos de plata, pero no del sueldo, Esa es una pregunta que nos va a hacer a nosotros. No hablemos de presupuesto. Hay que preguntarle, ¿qué qué presupuesto crees que necesita tu área? Pregunta clave.

¿Qué presupuesto crees que necesita tu área? Esta pregunta es muy importante porque permite encuadrar al postulante dentro de la lógica de la administración pública y conocer que se mueve dentro de un marco presupuestario. Es común que el que participa de una gestión o se postula a ser parte de ella, elabore sin tener en cuenta el contexto presupuestario. Es decir, haga todas sus predicciones de plan de trabajo sin tener en cuenta el contexto presupuestario. Es cierto que pensar en el presupuesto real, que 1 puede llegar a tener en un cargo, en un en una gestión, deprime la creatividad.

Pero si no se hace así, el funcionario vivirá en la impotencia. ¿Por qué? Porque va a querer hacer tal o cual cosa y se va a dar cuenta que no hay dinero. Y también es bueno reafirmarle o decirle en ese momento que el presupuesto es una aproximación, pero que además se dependerá si los ingresos reales son los estimados y que también está sujeto a emergencias que son más comunes que lo que podemos suponer. Por ejemplo, en el año 2020, gran parte del presupuesto de obra pública que habíamos planificado se nos fue en la contención de la pandemia y, bueno, y los funcionarios tuvieron que hacer muchas cosas sin presupuesto o resignarse simplemente a no hacerlas.

Antes de continuar con la séptima pregunta, te pido que si te interesa el podcast, te suscribas para saber cuándo sale el próximo, para tenerme agendado. Y también te quiero contar que si estás en gestión de gobierno y necesitás conversar sobre cuestiones del día a día, contactame a través de mi página, www.gustavogennuso.com, que podemos acordar asesoramiento y tutorías basadas en la gestión, en el día a día, en esas cosas que tanto te preocupan y que solo te puede entender alguien que haya sido par tuyo. Continuemos con la séptima pregunta, que puede ser un poquito controversial. Dice así, ¿estás dispuesto a recibir llamadas o mensajes de los vecinos? Claro, va a haber una respuesta obvia que puede ser positiva, ¿no?

Que dice así, cómo no. Pero conviene hacer la aclaración que muchísimas personas son las que lo pueden llamar o mandarles un mensaje, porque una vez que tienen el teléfono de un funcionario, todos quieren comunicarse. Y depende, además, mucho de la estrategia de gestión. A mí, en particular, me parece positivo que haya

posibilidades de comunicación directa, no a todos les parece lo mismo, y es diferente para cada gobierno. Pero si esta fuera la decisión política, es que sí reciban llamadas o mensajes de vecinos, es necesario que 1 le haga esta pregunta para saber qué disposición hay, porque hay que saber que los vecinos, en general, llamarán por reclamos o quejas, y que tendrán que darle una explicación sincera.

Es muy difícil que alguien llame para felicitar. Los hay, pero es difícil. Y le puedo decir por experiencia que escuchar a los vecinos soluciona una parte importante del reclamo, que el vecino se sienta escuchado, claro, aunque sea para decirle que no, hay que veces que hay que decirle que no y, bueno, eso también es una respuesta para el vecino y lo ayuda mucho a entender a la gestión y usted puede explicarle el por qué no. O sea, es muy necesario, pero hay que estar dispuesto. El que está en el cargo tiene que estar dispuesto a hacerlo porque, si no, puede venirse todo en contra, puede ser un boomerang.

El funcionario, incluso, le tiene que explicar cuándo no va a atender. Si no va a atender, poner en un mensaje, en los WhatsApp, no voy a atender por 2 días, por 3 días, porque tengo esto, el otro, lo que sea, pero es necesario establecer una comunicación clara y tiene que saber el futuro funcionario que eso le va a llevar tiempo, que es tiempo que va a tener que dedicar y tiempo de calidad porque hay que pensar cada contestación. Y vamos a la 8, que puede estar un poco relacionada. Podríamos decir que puede ser casi lo mismo, pero no lo es. Y la pregunta 8 dice, antecríticas en tus redes sociales.

¿Tienes redes sociales el futuro funcionario? Seguro que sí. O sea, que la pregunta es, ante críticas en tus redes sociales, ¿cómo responderías? Van a ser inevitables las críticas, porque cada acción política implica decisiones en las que alguien puede sentirse afectado, o realmente o a veces solamente por hacer oposición. Y también van a ser inevitables las críticas de mala voluntad, porque en el terreno de la política, como le decía recién, eso sucede.

Las redes sociales, que hace 10 o 15 años no existían, tienen hoy una importancia superlativa en la generación del ánimo de los ciudadanos y esto impacta, créame que impacta y mucho, en los responsables de la gestión. Las redes, algunas más que otras, dan un ámbito de impunidad y anonimato que hace que se diga cualquier barbaridad. Y el funcionario debe convivir con esto. Por más que lo intente, le va a ser difícil mantenerse al margen, y necesario trabajar de antemano qué se responde, qué no se responde y cómo se responde, para que lo emocional no haga cometer errores que después sean insalvables, que no se pueda volver. Recuerdo algo que me pasó en la gestión que hoy me resulta gracioso, aunque en el momento del hecho no lo fue, y quizás no sea ilustrativo de lo que quiero significar, pero algo tiene que ver, entonces, se lo cuento, como como anécdota, quizás más que como conclusión.

Resulta que concejales de la oposición que habían estado en la gestión anterior a la mía y que pretendían seguramente estar en la que siguiera, hicieron críticas muy duras en ese momento y bastante infundadas, creo yo, al área de servicio público de mi gestión. El responsable del área, funcionario muy dedicado y responsable, pero a la vez muy temperamental, respondió por redes de una manera muy agresiva y descalificadora, tanto que me obligó a tomar acción. Y lo fui a ver, al corralón municipal, un lugar donde, por la propia actividad que se que se hace ahí, hay muchos trabajadores circulando, y en medio del del playón municipal, en forma privada, lo reprendí por sus dichos y le pedí, cosa que después hizo, que pidiera disculpas públicamente. Pero lo gracioso del caso era que permanentemente pasaban por la cercanía de nuestra conversación empleados municipales que le levantaban el pulgar en signo de aprobación o preferían un grito lejano de felicitación, para los dichos del funcionario que de alguna manera habían defendido o habían sido un reconocimiento para la labor también de los empleados. Según un punto que mi gesto de seriedad, por el tema que estábamos tratando, por lo que le estábamos diciendo, no pudo evitar una sonrisa por lo raro y por lo paradójico de ese momento.

En fin, una anécdota. Vamos a la novena pregunta, que es una pregunta incómoda. Por lo menos, incómoda se hace en algún momento, ¿no? Y la pregunta es, ¿estás dispuesto a defender la gestión de la que formás parte, aún cuando no coincidas plenamente con una decisión? Le repito por qué es importante esta pregunta, porque sino después trae unos líos.

¿Estás dispuesto a defender la gestión de la que formás parte, aun cuando no coincidas plenamente con una decisión? Habrá momentos en que se puede no estar de acuerdo con alguna decisión, y es importante que tu disenso no afecte al resto de la gestión. Estos son momentos cruciales porque hay que tener una mirada amplia y de consenso. En mi gestión, hay quien me hizo ver que quizás yo no me había tomado el tiempo suficiente para explicar decisiones de gobierno y esto producía algún descontento en funcionarios porque no estaban totalmente de acuerdo o no podían explicarse por qué se tomaba tal o cual decisión, y yo no se las había explicado, no se las había contado. Por lo tanto, es crucial que seamos capaces de explicar al equipo el tenor de nuestras decisiones, pero que también él sepa que tiene que ponerle el pecho a las decisiones.

Y, por último, la pregunta número 10, también una verdad de perogrullo o una pregunta obvia. Yo le pregunto de esta manera, usted la puede cambiar, yo le pregunto, ¿por qué podrías trabajar bien con el resto del equipo? Porque es una pregunta que es más una voz de alerta a lo que vendrá que que la respuesta de ese momento. En los equipos políticos, más que en otros, los juegos de poder ensucian la cancha. Se debe hacer lo imposible para que no suceda, pero a veces resulta inevitable.

La simple disputa de la partida presupuestaria atrae aparejados problemas, debates, discusiones. Cada 1 cree que su área o su lugar de trabajo es el más importante y está por encima del otro. ¿Y a qué es importante el rol de quienes lideran el equipo de gestión para decir claramente cuáles son los ejes principales de gestión y minimizar los conflictos? Hay que recordar que las gestiones de gobierno tienen una duración finita y, muchas veces, también, las luchas de poder se suceden por disputas de futuro, por los cargos que después vendrán más que por el que en ese momento tienen. La verdad que hay una cuestión de la que vamos a charlar mucho, de la que va a haber otro episodio que tiene que ver con humanizar las relaciones dentro de la de la gestión pública.

Eso vamos a charlar largo y tendido en otro episodio. Hasta aquí las preguntas. Y como se habrá dado cuenta, hice un poquito de trampa en el relato. Lo que no dije es, pero ya se debe haber dado cuenta este punto, que tan importante como las preguntas son la conversación que 1 pueda tener cuando las genere, cuando haga las preguntas, y lo que podamos aportarle para, a ese futuro funcionario, meterlo en el contexto real de la gestión, o lo que nosotros creemos que es el contexto real de la gestión. Es por funcionario, pero créame que ayuda a empezar mejor y a tomar la decisión a usted y al funcionario de formar parte de esa gestión.

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