

CIUDADANA

Revista de la Comunidad del Centro de Iniciativa Urbana

EL ARTE DE MANEJAR LOS TIEMPOS



El del gatillo fácil y el que nunca decide: dos errores, el mismo origen.

Buenos números



Top 3 de los municipios que mejor gestionan el recupero de deuda.

Proyectos destacados



Gestión en acción: proyectos municipales que inspiran

Tendencia Global



Cómo São Paulo usa jardines de lluvia para complementar sus grandes obras de drenaje

¿PARA QUÉ LADO ESTÁS BANDEADO?



Dos tipos ideales de funcionario: el del gatillo fácil y el que nunca decide

Dos caricaturas que iluminan

Max Weber, el sociólogo alemán que más hizo por pensar la administración pública moderna, acuñó una herramienta analítica poderosa: los tipos ideales. No son personas reales. Son construcciones exageradas, simplificadas, que nos permiten entender mejor lo que sucede en las organizaciones. Nadie encarna perfectamente un tipo ideal; pero todos nos acercamos a alguno. En la gestión pública nos cruzamos, con frecuencia, con dos tipos que conviene observar:

El del gatillo fácil. Decide rápido, confía en su olfato, no consulta. Cuando acierta, lo celebra. Cuando se equivoca, retrocede —o no— y el equipo queda expuesto a sus bandazos. En su versión virtuosa es "resolutivo"; en la viciosa, imprudente.

El que nunca decide.

Pide otro informe, convoca otra reunión, solicita más datos. Su prudencia es real, pero cuando la decisión llega, la oportunidad ya se fue o el problema ya mutó. En su versión virtuosa es "cauteloso"; en la viciosa, parálítico.

La discusión habitual enfrenta a ambos: ¿es mejor decidir rápido o pensar bien? En CIU nos permitimos proponer una salida distinta: los dos tipos comparten el mismo error. No es un error de velocidad, sino de encuadre.

El error común: tratar a todas las decisiones como si fueran iguales.

Herbert Simon, premio Nobel de Economía en 1978, dedicó su vida a estudiar cómo decide la gente en las organizaciones. Su aporte más disruptivo fue el concepto de racionalidad limitada (bounded rationality): ningún decisor cuenta con toda la información todo el

tiempo, ni con capacidad ilimitada de procesarla. Decidir no es optimizar: es encontrar una opción suficientemente buena dado el contexto. De ahí se desprende una idea simple pero poderosa: **no todas las decisiones requieren el mismo nivel de información ni el mismo tiempo.** El del gatillo fácil trata una compra millonaria como si fuera una consulta de pasillo. El que nunca decide trata una consulta de pasillo como si fuera una compra millonaria. Los dos cometen el mismo error: no distinguir qué tipo de decisión tienen delante.

Dos reglas útiles para el decisor público

En su carta anual a los accionistas de Amazon de 2016, Jeff Bezos formuló lo que hoy se conoce como la regla del 70%: la mayoría de las decisiones deberían tomarse con aproximadamente el 70% de la información que uno quisiera tener.

Esperar al 90% implica, en la mayoría de los casos, llegar tarde. Antes que Bezos, el general Colin Powell había propuesto una variante: nunca decidas con menos del 40% de la información, ni esperes a tener más del 70%. En esa franja opera el buen decisor.

Las reglas coinciden en un punto crucial: existe un umbral óptimo de información, y ese umbral es siempre inferior a la certeza total. Buscar la certeza es, paradójicamente, una forma de mal gestionar. Bezos agregó otra observación decisiva: hay que distinguir entre decisiones reversibles e irreversibles. Las primeras — que pueden corregirse si fallan — deben tomarse rápido, con menos información, y ajustarse sobre la marcha. Las segundas — contratos de largo plazo, obras estructurales, cambios normativos profundos — merecen más análisis y más cabezas pensando.



La competencia clave: clasificar antes de decidir. Acá emerge lo que, desde CIU, consideramos una competencia central de gestión: antes de decidir, clasificar qué tipo de decisión es.

Tres preguntas útiles para cualquier funcionario:
¿Es reversible? Si el error tiene bajo costo y puede corregirse, decidí con lo que tenés. Si es irreversible, bajá el ritmo.
¿Cuál es el costo de esperar? A veces el costo de no decidir supera ampliamente el de decidir con información incompleta. A veces es al revés.
¿Qué información adicional movería realmente el amperímetro? Si la respuesta es "ninguna relevante", es momento de decidir.

El del gatillo fácil saltea estas preguntas. El que nunca decide las responde siempre con un "necesito más".

Para cerrar

Los dos tipos ideales que describimos conviven en toda organización pública. Muchas veces, además, conviven en la misma persona: funcionarios que son paralíticos para decisiones de fondo y gatillo fácil para decisiones menores. No es casualidad: ambos patrones expresan la misma incomodidad con la incertidumbre. El impulsivo la evade decidiendo sin pensar; el paralítico la evade no decidiendo.

Decidir bien, entonces, no es un rasgo de personalidad. Es una competencia de gestión que se aprende: implica reconocer qué decisión tenemos delante, con qué umbral de información alcanza, y cuál es el costo de no decidir. Como dijo el general George Patton: "Un buen plan ejecutado ahora es mejor que un plan perfecto ejecutado la semana que viene".

¿Te identificás con alguno de estos dos tipos? ¿Conocés funcionarios que los encarnen? ¿Cómo hacés vos para reconocer qué clase de decisión tenés delante? ¡Te leemos!

Manuel Martínez Santacroce

Fundador del Centro de Iniciativa Urbana

Vicente Candellero

Fundador del Centro de Iniciativa Urbana



São Paulo y sus jardines de lluvia: cuando la naturaleza gestiona mejor que el cemento

Una ciudad que multiplicó por 20 una solución verde en ocho años y hoy es referencia mundial en drenaje urbano sostenible.

INDICADORES	CALCULO	META
Jardines instalados	Unidades activas en la ciudad	1.000 jardines · plazo 2028
Retención hídrica por tramo	Agua infiltrada / agua total precipitada en el tramo × 100	30% por jardín instalado
Inversión por etapa	Recursos municipales asignados × lote de instalación	R\$ 2,3 millones cada 100 jardines nuevos



Ejemplo de jardines de lluvia en la ciudad. Imagen: Prefeitura de São Paulo.

Lo que São Paulo hizo diferente:

São Paulo enfrentaba una contradicción urbana conocida: lluvias cada vez más intensas, suelo cada vez más impermeable, y una red de drenaje convencional que no alcanza. Durante décadas, la respuesta dominante fue la ingeniería pesada: grandes reservorios de hormigón —los llamados piscinões— capaces de absorber el caudal de los ríos Pinheiros, Tietê y Tamanduaté. Obras necesarias, pero costosas, lentas de construir y con capacidad de respuesta limitada frente a lluvias cada vez más extremas.

La apuesta de la ciudad fue no reemplazar esa infraestructura sino complementarla con una solución radicalmente distinta en escala, costo y lógica: los jardines de lluvia.

Canteros excavados a un metro de profundidad, rellenos con capas de tierra, arena y piedras de distinto tamaño, diseñados para interceptar el agua que escurre por la superficie, filtrarla y devolverla al suelo antes de que sobrecargue el sistema de galerías. Donde antes había asfalto gris, hoy hay vegetación que trabaja.

La ciudad opera así en dos escalas simultáneas. El macrodrenaje contiene los grandes eventos hídricos. El microdrenaje —del que los jardines son parte central— actúa a escala barrial, aliviando la presión sobre una red que, con el cambio climático, se satura con creciente frecuencia. La combinación de ambas escalas es lo que hace al modelo robusto.



Ejemplo de jardines de lluvia en la ciudad.
Imagen: Prefeitura de São Paulo.

En ocho años, São Paulo demostró que escalar este tipo de intervenciones es posible con voluntad política, diagnóstico territorial y capacidad operativa sostenida. El modelo tiene reconocimiento internacional y deja lecciones concretas para cualquier municipio que enfrente problemas de drenaje, impermeabilización del suelo o contaminación de cursos de agua. La enseñanza de fondo es simple pero poderosa: no siempre la solución más cara es la más eficiente. Y la naturaleza, bien gestionada, puede hacer lo que el cemento no pudo.

Mantener para que funcione:

Uno de los aprendizajes más valiosos del programa es que la instalación es solo el comienzo. En 2025, la ciudad inició la revitalización de jardines construidos en 2019, confirmando algo que cualquier municipio interesado en replicar este modelo debe considerar desde el inicio: sin mantenimiento regular, los jardines pierden funcionalidad. La rutina implica retirar residuos, controlar hierbas espontáneas y renovar plantaciones con especies rústicas y no invasoras. São Paulo resolvió esto capacitando a sus equipos de limpieza y registrando cada jardín en un sistema informatizado de gestión municipal que permite programar intervenciones y generar un historial de cada unidad.

La comunidad también juega un rol. En varios casos, vecinos se convirtieron en cuidadores espontáneos de los jardines de su barrio — una señal de apropiación que ninguna obra de hormigón genera.



Ejemplo de jardines de lluvia en la ciudad.
Imagen: Prefeitura de São Paulo.

Iniciativa de recupero de deuda

Cada mes destacamos a los municipios que avanzan con mayor solidez en las iniciativas que acompañamos desde CIU.

Este período, el foco está en la gestión de recupero de deuda: una herramienta clave para que los municipios recuperen capacidad financiera sin necesidad de aumentar la presión tributaria.

TOP 3



Marull lidera este período por la consistencia y el ritmo de implementación de la iniciativa. El equipo demostró capacidad para sostener el proceso en el tiempo, mantener el diálogo con los contribuyentes y adaptar la estrategia a las particularidades del territorio.



Freyre se posiciona segundo por la calidad del trabajo interno: coordinación entre áreas, seguimiento ordenado de los casos y comunicación clara hacia la comunidad. Un proceso que combina solidez técnica con presencia territorial.



Morteros completa el podio con una gestión que mostró mejoras sostenidas a lo largo del período. Su equipo incorporó rápidamente las herramientas propuestas y las adaptó a su contexto institucional con criterio.

★ COMUNIDAD CIU Proyectos destacados

Detrás de cada proyecto hay un equipo de gestión que decidió hacer las cosas diferente. En esta sección compartimos algunos de estos proyectos: iniciativas concretas que representan el trabajo cotidiano de quienes gobiernan con vocación de mejorar y hacer más eficiente la gestión pública.

Río Ceballos

Globos aerostáticos

El cielo de las Sierras Chicas se llenó de globos, música y miles de personas viviendo un espectáculo. Cerró su etapa final en abril de 2026, coronando un proceso que arrancó en octubre de 2025.



La Granja



16° Feria del Libro

Del 1 al 5 de abril, La Granja fue sede de la decimosexta edición de su Feria del Libro. Un evento que ya forma parte de la identidad cultural del municipio y que, edición tras edición, consolida el vínculo entre la comunidad y la gestión local.

Freyre

1ª Escuela Sec. con Formación Profesional en Industrialización de Productos Lácteos del país.

La iniciativa fue canalizada por el municipio con el acompañamiento del Gobierno provincial, que destinó fondos para finalizar la obra.



Morteros



Nuevas Aulas Taller en el IPEMyT N° 286


Este avance es resultado del trabajo conjunto entre el Gobierno de la Provincia, el Municipio, la cooperativa local y la comunidad educativa, consolidando una gestión que articula esfuerzos para dar respuestas concretas.


Un curso clave para nuestra Comunidad


Gestión de proyectos para nuestra Comunidad

En cada municipio de la Comunidad CIU ya planeamos los resultados esperados para este 2026 y definimos los indicadores y proyectos que vamos a monitorear mensualmente. A los fines de dar un mejor seguimiento a lo prioritario, definimos indicadores y proyectos "estrella". Es esta misma línea, **nos aliamos con la Universidad Nacional de Villa María para dictar una capacitación en gestión de proyectos con certificación académica.**

La capacitación tendrá una **duración de dos horas y medias**, con un break de 15 minutos. Tendrá un carácter fuertemente práctico, **a los fines de que todos los funcionarios de nuestra Comunidad incorporen conceptos clave de la gestión de proyectos** y utilicen el Acta de Constitución y el Diagrama de Gantt para la correcta gestión de sus proyectos estrella.

 **Duración: 2,5 horas.**

 **Modalidad: 100% virtual.**

 **Certifica: UNVM + CIU.**

Dictaremos la misma capacitación en **tres turnos distintos**, para que nadie se quede afuera.

Turno I → Martes 05/05 a las 11:00 hrs.

Turno II → Miércoles 06/05 a las 08:00 hrs.

Turno III → Jueves 07/05 a las 15:30 hrs.

Podés inscribirte vos y cualquier trabajador/a que quieras sumar.

Para ello, deben completar este [FORMULARIO](#)

 centroiniciativaurbana.com

 [centroiniciativaurbana](https://www.instagram.com/centroiniciativaurbana)

 [centroiniciativaurbana](https://www.tiktok.com/@centroiniciativaurbana)