

## **Pandemics, liderar en la incertidumbre**

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. En este episodio hablaremos de un momento clave en el que gobernamos sin manual, bajo presión, y en medio de la incertidumbre y el miedo de la población.

Fue como hacer un doctorado acelerado y aprendimos muchísimo de lo que acertamos y de lo que nos equivocamos. Soy realmente apasionado de la gestión de gobierno y todo lo que se puede transformar desde ese lugar. Por eso, esto siento un tip para gobernar. Se paró de su silla, levantó la mano, se paró y me dijo, señor intendente, díganos qué hacer. Chan.

El diecinueve de marzo del dos mil veinte, el gobierno nacional decretó el famoso ASPO, el aislamiento, ¿se acuerdan? El aislamiento social preventivo obligatorio, ASPO. Frente a esta emergencia sanitaria, citamos una reunión en la sede municipal a todas las fuerzas vivas de la ciudad. Una vez detallada la situación inicial por los responsables de salud, en un clima de mucho nerviosismo y tras analizar los alcances del decreto presidencial, pidió la palabra uno de los responsables de una fuerza federal con asiento en la ciudad y me dijo la frase que encabeza este párrafo. Señor intendente, díganos qué hacer.

Guau, fue un momento de fuerte toma de conciencia, de esos que, aun estando acompañado y con gran disposición de todos, se siente lo que algunos llaman con con razón, la soledad del poder. Momentos de gran responsabilidad en los que uno comprende que los demás depositan su confianza en uno y sus miedos, sus incertidumbres, todo. Nunca fui de esquivarle el cual por los problemas, así que tomamos el reto. Pero vaya reto. En lo que hace a los gobiernos en general, creo que el rol de los intendentes durante la pandemia fue de los más difíciles.

No porque los demás no hayan tenido problemas ni quiero quitarle mérito, pero el presidente emitía los decretos, con gran velocidad, el gobernador también, y las consecuencias de los mismos se vivían en los espacios locales, en los municipios. Con los intendentes era con quienes los vecinos podían quejarse, presentar planteos, charlar. Los intendentes eran quienes, a veces con muy pocas herramientas legales y económicas, debían dar respuestas a problemas gravísimos de parte de la comunidad, más allá de los problemas sanitarios, ¿no? Me refiero a los problemas de que no podían trabajar, de los ingresos, del falta de alimentos, etcétera, etcétera. A veces, pienso que no se entendió bien por parte de otros estamentos políticos, sobre todo los legislativos, el nivel de exigencia, presión, estrés y angustia al que estuvimos sometidos los que estábamos en los poderes ejecutivos.

Pero, bueno, fue una circunstancia del momento y hay que entenderla. Pasado el tiempo, noto incluso que se minimiza un tema como el de la pandemia que puedo asegurar marcó nuestras gestiones de una manera superlativa. Como no teníamos un manual para ese momento, aprendimos caminando, y de ese transitar nos han quedado aprendizajes realmente muy valiosos que son los que me gusta reflexionar. En primer lugar, había que transitar el momento y construir la imagen de un futuro mejor o 0 mejor del que estábamos viviendo en ese momento. Poder visualizar la luz al final del túnel.

Nosotros construimos un dispositivo de escucha, y acción, además, que se llamó Reactivando Bariloche. Sí, ya sé, no era muy original. Nos reuníamos sectorialmente e intersectorialmente para buscar soluciones en el presente para lo que se estaba viviendo y pensar acciones para el después. Participaron gremios, asociaciones, cámaras, sectores políticos, personas individuales, etcétera. Usamos sistemas virtuales y, en algunos casos, presenciales en lugares totalmente cuidados.

Surgieron aquí muchísimas ideas que fuimos aplicando en esa construcción colectiva. Una digna de contar es la apertura piloto al turismo, para mi ciudad importantísima, y Bariloche fue pionera en todo el país. Participantes de una de las mesas, la mesa de turismo, la propusieron, y allí fuimos a gestionar Contra viento y marea para lograr una autorización de parte del gobierno provincial y nacional. Y en octubre del dos mil veinte, antes que nadie, se nos permitió ingresar a la ciudad un grupo muy reducido de turistas residentes de nuestra provincia. La cantidad no cambiaba la ecuación económica, pero hizo una gran diferencia en lo emocional.

Ver por caminar por nuestras calles a un turista nos llenó de esperanza a una comunidad muy golpeada. Este mecanismo de escucha es bueno porque es aplicado más allá de las situaciones como la pandemia. Legitima las decisiones, genera innovación y genera creatividad. Lo rescato como un aprendizaje que lo tenemos que aplicar más allá de lo que nos haya pasado en esa oportunidad. El segundo aprendizaje fue la profesionalización, qué palabra que se me traba, la profesionalización del área de protección civil.

Esta profesionalización fue clave. La decisión la habíamos tomado al principio de la gestión, porque nuestra ciudad en particular ha tenido grandes emergencias. Entonces, decidimos profesionalizar el área de protección civil y entrenarla para coordinar emergencias, y eso fue fundamental en este período. Desde el comando operativo de emergencia, desde el COE, se pudo armar un sistema de trabajo que demostró eficiencia y profesionalidad. Obviamente, hubo que luchar con el descontento de ciudadanos que la estaban pasando muy mal, pero el poder haber generado ámbitos de reflexión dentro de este comité, de este consejo, nos ayudó muchísimo.

El COE fue fundamental y ahí participaban todas las fuerzas públicas. Y mire usted qué suerte habíamos tenido, dentro de toda la desgracia, que habíamos hecho ensayos de este comando operativo de emergencia. Lo habíamos ensayado frente a un terremoto y frente a otras circunstancias que involucramos a gran parte de la comunidad, y esto nos sirvió muchísimo en el momento de tener que usarlo. Y un tercer aprendizaje fue la asistencia con cercanía. Hubo que atender muchísimas necesidades básicas durante la pandemia.

Se multiplicó se multiplicó por dos mil la asistencia alimentaria, ya que mucha gente no podía trabajar y necesitaba comer, obviamente. Decidimos, algo muy interesante, poner a todos los funcionarios del poder ejecutivo a trabajar en la distribución de alimentos casa por casa. Esto dio un mensaje de cuidado y cercanía a quienes estaban, de una u otra manera, aislados, y pudieron así sentirse más contenidos. Lo más complejo de esta situación, de la pandemia me refiero, fue que muchas veces navegamos sin brújula, a tiento, y eso complicaba la toma de decisiones. La pandemia fue un escenario donde seguramente se cometieron errores, incluso arbitrariedades, no lo dudo, pero todas esas decisiones hay que analizarlas en el contexto en que se vivía.

Desesperación, incertidumbre, miedo. La pandemia nos enfrentó con nuestra fragilidad como sociedad y como líderes. Fue un tiempo en el que no había respuestas claras ni recetas mágicas, pero sí una exigencia ineludible, actuar, decidir y acompañar. En ese proceso aprendí que liderar no significa tener todas las respuestas, sino construirlas colectivamente, aceptar la la incertidumbre y seguir avanzando con empatía y convicción. Los momentos de mayor adversidad también nos invitan a reflexionar sobre el tipo de liderazgo que necesitamos.

Yo creo que es uno que escuche, que se involucre, que esté presente en los detalles cotidianos y que no pierda de vista el horizonte. Hoy, al mirar hacia atrás, pienso que la pandemia dejó huellas profundas, no solo en nuestra gestión, sino también en nuestras comunidades. Nos recordó que incluso en los momentos más oscuros podemos encontrar luz cuando trabajamos juntos. Tal vez, tal vez, tal vez ese sea el mayor aprendizaje, que es que, a pesar de los errores y las tensiones, fuimos capaces de imaginar un futuro mejor, incluso cuando parecía distante. El desafío ahora es no olvidar lo aprendido, porque las crisis, créame, son inevitables, pero es nuestra capacidad de construir en medio del caos lo que define el legado que dejamos.

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