

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. Dulce o amargo.

Esta por llover, ¿agarro el paraguas o no? ¿Voy caminando o voy en colectivo? Leña o carbón. Todo indica que momento a momento hay que tomar decisiones en lo cotidiano y también, obviamente, en nuestras ocupaciones. Y en este episodio hablaremos sobre un hecho que sucede minuto a minuto en la experiencia de gobernar.

En cualquier cargo como funcionario, la toma de decisiones es de un ejercicio realmente cotidiano, permanente. Y cuanto más arriba esté el cargo en la pirámide, más diversidad tienen las decisiones a tomar. Pero igual todas son importantes. Es decir, que si uno dirige un área específica, automática, las decisiones se orientan solamente a esa área, pero si el cargo le exige dirigir un conjunto de áreas diferentes, con diferentes temas diversos, diversa será el tenor de las decisiones a tomar. No es lo mismo ser director de área que un secretario, ministro, intendente o gobernador, aunque cada uno en su medida tiene las mismas circunstancias frente a una toma de decisión.

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. Denominaremos este episodio ser o no ser, con la toma de decisiones. Hay decisiones más o menos importantes para el que debe tomarla, pero para el que lo está esperando, cualquiera sea el tema, para él es muy importante. Algo en su vida, en su cotidianidad, en el devenir del día, sucederá según sea la decisión. Hablemos entonces de decisiones de gestión de gobierno, y no se necesita ir a ejemplos extremos para poder analizar los distintos aprendizajes y, por ende, los distintos tips o consejos que se pueden dar sobre la toma de decisiones, que de eso se trata lo de hoy, dar algunos tips sobre la toma de decisiones.

Vamos a tomar un ejemplo muy concreto de mi ciudad, que es lo que más conozco, y el que escucha sabrá reinterpretarlo en su realidad, porque no todas son iguales, pero tienen alguna semejanza. Para eso los tengo que poner en situación, en situación de mi ciudad, y les pido un poquito de paciencia para que haga el cuento. En mi ciudad tenemos la característica de un fenómeno climático, que quizás sucede en pocas ciudades, que es la nieve. En otras ciudades puede ser el viento, la Patagonia es prolífico al respecto, la lluvia o lo que sea. La nieve, el cemento blanco tan amado por los turistas, trae sus complicaciones al devenir cotidiano de la ciudad y exige decisiones.

Para poner un ejemplo muy sencillo, pero no menos importante, me voy a referir a uno. Es que dependiendo de la nevada, es decir, la acumulación de nieve, hay que

decidir en nuestra ciudad si va a haber clases o no va a haber clases. Y lo estoy poniendo en el ejemplo de un día para el otro cuando nieva la noche, etcétera. Pero pongamos un poco de contexto general y familiar para hacer el ejercicio del que les quiero hablar. Nuestra ciudad tiene un ejido urbano amplio, digamos que es la misma superficie que la Capital Federal, que Buenos Aires, pero con bajísima densidad, o sea, con baja población respecto de lo de de la capital.

Eso no quiere decir que no haya habitantes. Hay habitantes en prácticamente toda superficie, pero muy dispersos, en algunos casos, y concentrados en un núcleo urbano en otros. La ciudad, de oeste a este, va literalmente de la montaña a la estepa, de lugares por encima de los mil cien metros hasta otros de nivel del lago a ochocientos metros. Y el lago, que es gran reservorio de agua, funciona como regulador de temperatura en su cercanía, porque esa masa de agua tiene una temperatura más o menos fija. ¿Qué quiero decir?

Que salvo excepciones que las hay, la nevada no es uniforme en toda la ciudad. Hay casos que hasta nieva en algunos lugares, los más altos, el sur, y no nieva en otro. En la vida familiar, de cualquiera, de cualquier habitante de nuestro país, y supongo que del mundo, el tema de las clases, de que haya o no haya clases, es de mucha importancia. Porque, claro, tenemos los niños, los jóvenes, los tenemos que llevar, los tenemos que esperar. La circunstancia familiar se organiza alrededor un poco de eso.

Y si bien cuando nieva aquí se privilegia todo lo inherente al transporte público, es decir, limpiar las calles, los recorridos, este igual va a pasar con retraso y también hay que decir que más del cincuenta por ciento de la población escolar llega a la escuela por otros medios, en auto, algunos caminando, pero no todos usan el transporte público. Y las escuelas empiezan su turno matutino, entre las ocho y ocho treinta, que en invierno es de noche y es la hora donde la acumulación de nieve y la helada es muy fuerte. Que los niños y los jóvenes no vayan a las escuelas los protege obviamente de caídas, accidentes y enfermedades, pero que no vayan también significa pérdidas en los días de clase, sumado además que en el caso de de los niños, sobre todo de los más chicos, algún padre se tiene que quedar en la casa y no puede ir a trabajar, o si van, se arriesgan a dejarlos solos, a corta edad, lo que no debe hacerse claramente, o deben arreglarse entre familiares, amigos, conocidos para hacer la posta de cuidado. Lo mejor es que el padre sepa con la debida anterioridad si hay clases.

Si se le dice muy sobre la hora, ya no alcanza a organizarse. Con el tiempo, usted lo sabe, se han ajustado muchísimo los pronósticos y se puede ver con alto grado de certeza qué es lo que va a pasar, pero, como dice Tu Sam, puede fallar, incluso dentro del margen aceptado de error del pronóstico del clima. Y en ese contexto, en ese contexto que le acabo de describir, que quizás fue un poquito largo para que se pueda entender lo que voy a decir sobre la toma de decisiones, en ese contexto hay que

tomar la decisión. Antes de analizar la situación desde los consejos o tips puedo darles de la experiencia, no son ni mejores ni peores que otros, son los que viví y los que reflexioné. Antes de que les dé esos tips les recuerdo que pueden contactarme a través a través de mi página web, Gustavo Genuso punto com, donde van a encontrar además material adicional a cada episodio, las transcripciones, los episodios, y también me pueden contactar, porque ahí está mi mail, para aquellas preguntas, dudas, cuestiones, cosas que quieran conversar, que estaré muy muy gustoso de hacerlo porque, como les decía antes, me apasiona la gestión de gobierno.

Vayamos a las cuestiones, a los tips que salen de esta situación. ¿Se acuerda? La nieve, la ciudad, hay que decidir si hay clases o no hay clases. El primer tip que le puedo decir que es que, incluso la decisión más urgente puede esperar un tiempo prudencial. Cuando todo parece requerir una respuesta inmediata, hay que detenerse un instante.

Un respiro estratégico puede dar la claridad necesaria para no equivocarse, porque estamos bajo presión. A ver, vayamos a nuestro caso. Los vecinos llaman a los medios pidiendo una definición. Hay clases, no hay clases. El delegado de educación de la provincia, en nuestro caso, pide una decisión porque lo llama el ministro desde la capital provincial, que queda a mil kilómetros y que nunca vio la nieve, pero quiere saber si hay clases o no hay clase.

¿Y lo que es más grave? Tu WhatsApp, mi WhatsApp, en ese caso, se llena de mensajes de amigos o conocidos que te preguntan qué va a pasar. Y si bien esto parece un poco institucional, es la realidad de la de la gestión de gobierno. Uno nos abandona a los amigos por estar en gestión de gobierno.

Y aún así, hay que respirar, tomar un poco de distancia y dejar de lado la presión. Porque como te decía, incluso la decisión más urgente puede esperar un tiempo prudencial. El segundo tip, pareciera sonar opuesto a lo anterior, aunque no es así, y es esperar demasiado es procrastinar. El análisis es clave, pero el exceso de reflexión puede convertirse en parálisis. Si tenés suficiente información y claridad, no posterguemos lo inevitable, tomemos la decisión.

Puede ser habitual que siempre encontremos una excusa para demorar la decisión, en nuestro caso puede ser, ¿y si consulto otro pronóstico? Si esperamos a ver un poco para ver si en una de esas va parando y uno mira al horizonte a ver si se asoma un rayito de sol, una claridad, si es nocturna, en fin. Hay un tiempo prudencial para esperar, pero dilatar demasiado hará que te entren más dudas. Porque en realidad lo que va a terminar pasando, y acaba otro tip, es que si no tomas la decisión, alguien lo hará por vos. Y no decidir también es una decisión, pero una que deja el control en manos ajenas.

En la gestión pública, ceder el espacio puede significar perder el rumbo, y a veces el rumbo de tu gobierno en cuestiones de mucha importancia. No tomas la decisión, volvamos al tema de la nieve, y la delegación del consejo de educación anuncia que habrá clases. No resistieron la presión del ministro desde la capital y al otro día, vos como intendente o funcionario de tránsito, tenés un caos en la ciudad. No sé si lo dije, pero transitar con nieve es complejo si no se tiene el auto en condiciones y aún así tiene sus grandes problemas. O lo que puede suceder, por el contrario, es que la delegación suspende apurada, pensando en los problemas, y no era necesario, y los padres entran en crisis contra el Estado y sus decisiones, y, como ya lo dije en otro episodio, el intendente siempre tiene la culpa.

Vayamos al cuarto tip. Consultar, pero con criterio. Cuarto tip. Consultar, pero con criterio. Hablar con un colaborador directo, y con personas externas al problema, da perspectivas que yo creo son valiosas.

La clave es elegir bien a quién preguntar para evitar lo que se llama el sesgo de confirmación. Lo importante es haber armado un buen equipo profesional que te ayude en la toma de decisiones, que vos puedas estar seguro que su consejo está avalado por su conocimiento. Hay equipos de gobierno que se arman en base a compromisos políticos y, en áreas claves, falta gente con conocimiento técnico preciso. También hay que tener en cuenta que los técnicos se aferran a la solución del tipo duro y, a veces, no tienen en cuenta otras circunstancias, como veremos en el siguiente punto. Por eso es bueno también consultar a otros actores que actúen con otro olfato de la situación.

Pero más allá de las consultas, siempre tenés que saber que la decisión es tuya y así lo va a ver la ciudadanía. Y como le decía, vayamos al siguiente punto, al siguiente tip. Las decisiones de gobierno deben ser trescientos sesenta grados. ¿Qué quiere decir? Que cada medida impacta en distintos sectores y tiene efectos colaterales.

Antes de decidir, preguntarte, ¿a quién beneficia, a quién afecta, qué consecuencias imprevistas puede traer? Y este es un punto clave. Cuando hablamos del contexto particular de mi ciudad, te habrás dado cuenta de la complejidad del tema. En el caso de la Nevada, el eje de las decisiones es la seguridad de los vecinos. Si en un lugar de la ciudad no niega, muchos de esos vecinos te van a criticar porque dirá, no nevó y me suspendieron las clases, pero ese destino se va a desplazar, ir a otros lugares, aumentará la circulación, lo que complica en general en la mirada tres sesenta de la ciudad.

Pensar en el bien común, ayuda y mucho ayuda, ya lo veremos. Siguiendo tip. Decidir es elegir, y elegir es asumir costos, no hay otra. No se puede quedar bien con todos. Toda decisión implica sacrificios y resistencias.

Lo importante es que esos costos sean menores que los beneficios que uno obtiene respecto del costo, ¿no? El costo más importante, creo yo, es poner en riesgo la salud de los ciudadanos. Por eso, a veces hay que cuidarlos, aunque ellos se nieguen, aunque crean que lo pueden hacer. Cuando hay mucha, mucha circulación en época de nieve, si uno suspende la circulación, lo que está haciendo es cuidar a los vecinos, aunque ellos crea que pueden manejar muy bien en la nieve, pero uno siempre les dice, ¿y usted sí, el que viene de frente? En fin.

El siguiente tip de algo anticipamos es, el bien común debe ser la bruja. Las mejores bien común debe ser la bruja. Las mejores decisiones son aquellas que buscan el equilibrio entre lo necesario, lo justo y lo viable. Si no beneficia a la mayoría, quizás sea un momento de reconsiderarla. Y por último, un tip que no quiero dejar de hablar, de decir, es no tomen, no tomes decisiones reactivas, porque responder impulsivamente puede llevar a errores costosos.

Antes de actuar, analicen el contexto, asegúrense que no están reaccionando por enojo, presión o por una urgencia del momento. Una situación que te puede pasar, a modo de ejemplo, es que la misma situación, lo mismo, en una oportunidad anterior tuvo muchas críticas y entonces, frente a ese problema, reaccionas distinto. Si antes no le gustó, hagamos lo contrario. No puede ser que ese sea un parámetro en la toma de decisiones. Y te puedo asegurar, aunque no me lo creas, que te vas a encontrar en momentos como ese, en en momentos donde tengas que decidir sobre una decisión anterior.

Durante estos aprendizajes o tips, creo que queda latente que hay un momento de los funcionarios que, por más acompañados que estén, sienten la soledad en la toma de decisiones. Eso sucede todo el tiempo y hay que acostumbrarse. Es un ejercicio. Hay maneras de ayudarse que es tener un listado mental o escrito de la hoja de ruta para la toma de decisiones, y ahí debe estar explícito los fundamentos que guían la toma de decisiones. Por ejemplo, como ya dijimos, proteger la salud de los ciudadanos o evitar riesgos para los vecinos.

Eso pueden ser tips en en los casos como el que te estoy contando. Cualquier decisión que tomemos siempre estará sujeta a críticas. Toda decisión tiene más de una mirada. Y aunque suene mal decirlo, en general las oposiciones criticarán cualquier decisión porque creen que eso les da rédito. Estoy hablando en decisiones de gobierno, claro está.

Pero de esto vamos a hablar próximamente.

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.