



FLACSO
ARGENTINA

La Figura Política del Intendente

Una mirada etnográfica sobre la política en la Provincia de Buenos Aires

Maestría en Antropología Social

Tesis de Maestría

Directora de Tesis: Dra. Nathalie Puex

Tesista: Máximo Reina

Agradecimientos

A mi familia por el apoyo incondicional

A Magui por estar siempre presente

A Augusto por ayudarme a pensar

A Nathalie por sus consejos

A mis amigos, a todos ellos, por la paciencia infinita

Índice

Capítulo 1: Estudiar los intendentes.....	3
Introducción.....	3
Antropología de la política.....	5
Objetivos.....	9
Hipótesis.....	10
Problemas públicos.....	12
Roles, performance y experiencia.....	15
Metodología.....	21
Campo.....	25
Orden de exposición.....	27
Capítulo 2: La política. Nación, provincia y municipios.....	29
La política en los últimos 20 años.....	29
Argentina.....	31
La provincia de Buenos Aires y su régimen electoral.....	33
Los municipios.....	36
Trayectorias de intendentes.....	39
Entornos, militantes y profesionales.....	41
Funcionarios, militantes e independientes.....	41
De consultores, encuestadores y asesores.....	44
El peso del apellido y el círculo de amistades.....	46
Capítulo 3: Ser intendente.....	49
Definiciones propias y ajenas.....	49
El discurso público.....	50
El discurso privado.....	53
24 x 7: Se es intendente todo el tiempo.....	55
Ser observado: vivir como “la gente”.....	58
Dar respuesta; sin excusas.....	61
¿Ciudadanos como cualquier otro?.....	63
Ser intendente según los entornos.....	63
La interacción maquillada.....	69
Árbitro y responsable de la decisión.....	72
Confrontando realidades.....	75
Capítulo 4: Condicionantes y oportunidades.....	77
Tamaño del distrito.....	78
Municipios grandes y chicos.....	78
Relaciones y política.....	80

El tamaño importa.....	82
Conurbano e interior.....	83
Conocimiento y circuito de información.....	83
Amenazas al oficialismo.....	85
Cambio o continuidad.....	87
El contexto de asunción.....	87
La asunción y la autonomía.....	88
La reelección.....	90
Capítulo 5: La toma de decisiones.....	94
Gestionar y hacer campaña.....	94
“Estamos en campaña”.....	96
Organización de la campaña.....	98
Definiendo candidatos.....	101
Ser candidato / ser Intendente.....	105
El rol esperado del candidato.....	107
Participación en medios.....	109
Gobernar es hacer.....	111
Gobernar es comunicar.....	112
Gobernar es decidir.....	114
Conclusiones.....	118

Capítulo 1: Estudiar los intendentes

Introducción

Este trabajo pretende, desde una perspectiva etnográfica, realizar un abordaje sobre las prácticas de los intendentes de la provincia de Buenos Aires. Para esto se busca describir la forma en la que los actores llevan a cabo el rol para el que fueron electos, entendiendo tanto posibilidades como limitaciones del cargo, abordando la forma en la que interactúan con su entorno, qué prácticas desarrollan, cómo definen el ejercicio del cargo y la toma de decisiones, tanto administrativas como políticas.

Sabemos mucho acerca de la mirada que tiene la opinión pública sobre la política, sobre las instituciones y sobre distintos grupos sociales.¹ Como dice Gastañaga “la opinión pública parece haber sedimentado un conjunto de evaluaciones negativas que nutren las representaciones sociales de la política partidaria y la actividad política profesional” (Gastañaga, 2008, p. 135).² También sabemos, y es ampliamente difundido en medios de comunicación, que la satisfacción con la democracia disminuye en términos regionales y globales.^{3 4} Multiplicidad de investigaciones se han realizado sobre los motivos, incentivos y razones por las cuales las personas eligen militar políticamente o dedicarse a la política como profesión. En este caso, nos interesa explorar la forma en la que los propios intendentes entienden y ejercen su cargo. A partir de la observación, nos proponemos analizar la participación en actividades conjuntas con intendentes y equipos, tanto en tiempo de gestión como en tiempo de campaña electoral; expresar sus prácticas y experiencias; contrastar sus palabras y la de sus entornos para comprender de una manera más amplia cómo se describen a sí mismos y entienden el cargo que ejercen. Además, se busca reflexionar sobre sus prácticas en los diferentes contextos para así iluminar este rol dentro de la política ya que, particularmente en la provincia de Buenos Aires, este rol tiene algunas características que lo hacen atractivo como objeto de investigación, no solo por ser un

¹ Las universidades públicas son la institución que más confianza genera en los argentinos, según una. (24/4/2024). *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/politica/las-universidades-publicas-son-la-institucion-que-mas-confianza-genera-en-los-argentinos-segun-una-nid24042024/>

² Gastañaga, Julieta ¿Qué es el trabajo político?: Notas etnográficas acerca de militantes y profesionales de la política Cuadernos de Antropología Social, núm. 27, 2008, pp. 133-153 Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina

³ Wike, R. and Fetterolf, J. (18/6/24). Satisfaction with democracy has declined in recent years in high-income nations. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2024/06/18/satisfaction-with-democracy-has-declined-in-recent-years-in-high-income-nations/>

⁴ Según este estudio de la OCDE “La satisfacción con la democracia ha disminuido en 18 de los 20 países durante la última década, pasando de un promedio de 57% de la población que expresaba satisfacción en 2012 a un 43% en 2021 (-14 p.p.) (OCDE 2024, p. 50)

cargo de responsabilidad local con un alto nivel de cercanía con la ciudadanía, sino también por el aumento del nivel de visibilidad y exposición que ha ganado en las últimas décadas.

Acompañar a los actores y analizar la política desde su perspectiva permite ahondar en el conocimiento que tenemos sobre ellos, sobre el sistema electoral, los incentivos, las representaciones⁵ y el contexto en el que se desenvuelve la política argentina. Desempeñar este cargo y comprender la influencia que puede tener el ejercicio de este rol en la visión de lo que es la política, tiene un particular interés a la hora de precisar y ampliar el conocimiento que tenemos acerca del funcionamiento del sistema de representación. A partir de la observación de los intendentes como grupo definido de personas que han ejercido o ejercen un cargo específico, nos proponemos analizarlo en su particularidad para revelar “las mediaciones entre los universos macroscópicos de significado, que están objetivados en una sociedad, y las maneras como estos universos cobran realidad subjetiva para los individuos (Berger y Luckmann, 1995, p. 103).⁶

Entendiendo que el protagonismo de los intendentes en la política argentina ha crecido en las últimas décadas de manera sostenida (Eryszewicz, 2015)⁷, buscamos describir cuáles son las prácticas y las formas en las que ejecutan su rol. Para ello se realizó un trabajo etnográfico acompañando a distintos actores (intendentes, equipos de campaña, equipos de gestión) durante el lapso de 18 meses entre 2023 y 2024. En estos meses se compartieron actos, actividades proselitistas, reuniones privadas y entrevistas con los protagonistas, buscando lograr un acercamiento que permita una mejor comprensión sobre lo que significa ejercer el rol, sus lugares comunes, prácticas compartidas, y las visiones e ideas sobre la actividad política que debe o que hace un intendente. Con el abordaje de distintos entornos, tanto técnicos y profesionales como militantes y participantes en eventos y actividades públicas, se buscó conocer las formas de interacción, las opiniones de quienes comparten tiempo con los intendentes, quienes los siguen o simplemente los encuentran en espacios públicos o actos y actividades proselitistas.

⁵ Por representaciones entendemos el concepto de Durkheim quien afirma que “la vida colectiva, al igual que la vida mental del individuo, está hecha de representaciones; pero de distinto tipo. Las representaciones colectivas son producidas por las acciones y reacciones intercambiadas entre las conciencias individuales y, al mismo tiempo, las sobrepasan. Las representaciones colectivas necesitan de las individuales, pero no surgen de los individuos tomados aisladamente, sino en su conjunto; hace falta la asociación para que las representaciones de las personas se conviertan en cosas exteriores a las conciencias individuales.” (Vera Hector, 2002, p. 107)

⁶ Berger Peter L. y Luckmann, Thomas. (1995) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu editores. Buenos Aires.

⁷ Eryszewicz, Leandro. (2015) “¿Localización de la política? El protagonismo de los intendentes argentinos en la escena nacional”. *Annunciata, Pensar las elecciones democracia, líderes y ciudadanos*, CLACSO.

¿Qué significa para los propios actores ser intendente? ¿En qué contexto desarrollan sus tareas? ¿Qué prácticas involucran la cotidianeidad de un intendente? ¿Qué miradas y experiencias tienen sus entornos sobre ellos y sobre el ejercicio del rol? ¿Cómo se toman las decisiones estando en este cargo? Estos interrogantes guían el trabajo con el objetivo de profundizar el conocimiento sobre los propios sujetos que son llamados a ejercer el cargo de intendente municipal. Analizar este actor político, su contexto y prácticas es el objetivo de este trabajo. Adentrarnos en la mirada que tienen los intendentes nos brindará elementos para comprender de mejor manera el mapa de la política argentina y sus caminos.

Antropología de la política

En términos antropológicos, el abordaje de la política ha sido encarado desde dos principales perspectivas: en principio, una mirada inicial (marcada por los estudios iniciados en las décadas del 30 y 40 por antropólogos como Evans-Pritchard y Meyer Fortes) donde predomina un abordaje específico de lo político como un objeto particular y demarcado a estudiar. En un segundo momento surgieron nuevas perspectivas que “bajo el calificativo de ‘procesualistas’... tienen en común la tendencia a centrar el análisis de las interacciones concretas más que en la identificación de instituciones en base a funciones” (Balbi y Rosato, 2003, p. 12).⁸ Se trata de una visión más centrada en la perspectiva de los actores que en el análisis de las instituciones, normas y leyes. Posteriormente, la antropología dedicada al estudio de la política se diversifica en una mayor cantidad de enfoques, pero en términos generales, todas estas ramas mantienen como factor común la perspectiva de observar la política como un campo relativamente delimitado. En las décadas finales del siglo XX nos encontramos con estudios antropológicos que problematizan y cuestionan esta limitación del estudio de la política como una esfera específica. Si bien con esto no necesariamente niegan la existencia de un campo de lo político, amplían la mirada a otros sucesos por fuera del mismo, que permean prácticas, símbolos y significados los cuales influyen o forman parte de los procesos estudiados como políticos pero que no podían ser reconocidos como tales inicialmente.

La observación de la política como especificidad es compleja porque está relacionada con otros campos y conductas. Como dice Geertz “algo que todo el mundo sabe pero que nadie siquiera piensa cómo

⁸ Rosato, A. y Balbi, F. (Editores). (2003) *Representaciones sociales y procesos políticos. Estudios desde la antropología social*. Editorial Antropofagia, Buenos Aires.

demostrar es el hecho de que la política de un país refleja el sentido de su cultura” (2003, p. 262).⁹ Las estructuras de pensamiento, las formas de conducirse, las reglas morales, las creencias, se entrecruzan con el desarrollo de los acontecimientos de cualquier sociedad y estos movimientos influyen sobre la forma en la que se estructura, se hace y se desarrolla la política. Esta mezcla o esta dificultad de diferenciar cultura, conductas, creencias, pensamiento, estructuras de significación, experiencia y escenarios de toma de decisión o de acción de grupos, donde la influencia de los otros ámbitos puede influir, dificulta su delimitación (Geertz, 2003, p. 263)¹⁰. Por motivos como este la antropología política ha ampliado la mirada sobre su objeto dejando de lado la pretensión particularista y dando paso a enfoques abiertos o integrados, que observan la política como un espacio donde confluyen las más diversas características por las que pueda describirse un grupo en particular o una comunidad.

Este trabajo parte de esta concepción abierta, sin límites y pretende abordar la política desde una propuesta que ha generado muchos trabajos en los últimos años en la Argentina. Este abordaje se inscribe en la lógica de la propuesta, “formulada en el Brasil y que ha ejercido una influencia decisiva sobre el reciente desarrollo de los estudios de la política en la antropología argentina, de desarrollar una antropología ‘de la política’, entendida como una alternativa a la antropología ‘política’”.(Balbi, F. y Boivin, M. 2008. p. 10).¹¹ Esta forma de abordar la política puede verse reflejada en múltiples trabajos etnográficos (Balbi, 2007; Frederic, 2004; Peirano, 1997; Quiróz, 2011; Boivin Y Rosato, 2003; Goldman Y Palmeira, 1996; Nuap, 1998). Desde esta concepción, comprender la política es mucho más que la mera definición de los sistemas de partidos, las leyes y normas que rigen el sistema político y las instituciones que la componen (Balbi, 2008). El abordaje de la política como proceso demanda comprender la articulación de relaciones e intereses como condiciones para la emergencia de lo político, es decir, entender lo político no como “algo dado de antemano, sino (como) el producto de la acción humana” (Fassin, 2018, p. 16).¹² Entenderla desde su complejidad implica comprenderla como ese lugar donde el entrecruzamiento de las distintas esferas de actividades humanas (Balbi y Rosato, 2003) escapan a la “concepción de la política como ‘dominio’, ‘esfera’ o ‘campo’, desde un sentido ‘topográfico de la vida social’” (Balbi y Rosato, 2003, p. 16) formando “una “trama ‘densa’, en un sentido geertziano, que representaría el contexto en el cual los acontecimientos analizados pueden ser

⁹ Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

¹⁰ Geertz, C. Op. cit.

¹¹ Balbi, F. y Boivin, M. (2008) “La perspectiva etnográfica en los estudios sobre política, Estado y gobierno” En: Revista Cuadernos de Antropología Social, N° 27.

¹² Fassin, D. (2018) “Introducción. Los nuevos objetos de la política”, en: Fassin, D. *Por una repolitización del mundo: las vidas descartables como desafío del siglo XXI*. Buenos Aires: Siglo XXI.

comprendidos” (Balbi y Rosato, 2003, como se citó en Alucin y Gonzalez Zilli 2013. p. 8).¹³ Desde esta concepción, la política es aquel lugar o conjunto de prácticas y símbolos que se crean a partir de la articulación de intereses, el azar, las relaciones casuales, históricas, la coyuntura, la necesidad y otros tantos factores. Los objetos políticos así entendidos no deben ser vistos como algo *per se* existentes de antemano, sino que son construcciones. Entender la política como esta construcción constante, sin una delimitación fija, permite reflejar un análisis de mayor complejidad y profundidad, anteponiendo la mirada del actor por sobre la conceptualización externa.

Esta perspectiva netamente etnográfica involucra a los protagonistas de la investigación como partes activas de los hechos que se estudian. Si entendemos la etnografía como “una concepción y práctica de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros” (Guber, 2001, pp. 12-13), esta propuesta pretende, entonces, comprender desde un punto de vista involucrado y admitir o presentar sus propias representaciones como parte de la realidad observada. Sin embargo, no debemos entender por ello que el trabajo se puede resumir en una transcripción de lo que los nativos piensan sobre su mundo sino que es “una construcción analítica, un instrumento heurístico desarrollado por el etnógrafo... una suerte de reflejo pasivo de un hecho empírico” (cf. Guber, 1991, p. 72 y ss.)¹⁴, una dinámica de la presentación de los datos comprendida más como diálogo que como una asunción de la mirada ajena por parte del investigador: “diálogo -en el sentido de una interlocución o confrontación- entre las perspectivas de los actores y la propia, orientado a sacar partido del hecho de que las primeras son, necesariamente, una parte del mundo social a examinar” (Balbi y Boivin, 2008, p. 9).¹⁵

La antropología de la política pretende ser una conversación entre conceptualizaciones, concepciones e ideas que surgen en la acción y en la comprensión específica de los actores, y permite ser expuesta por el investigador para el enriquecimiento y profundización del campo (y sus resultados). Este trabajo pretende permitirnos “acceder a la diversidad de lo político, es decir, a las diferentes prácticas y concepciones que los sujetos crean y recrean en el día a día”¹⁶ (Alucin y Gonzalez Zilli, 2013. p. 11). El abordaje de la política como práctica concreta en situaciones específicas discute con la lógica

¹³ Alucin, S. y González Zilli, G. (2013). “La mirada etnográfica sobre lo político: algunas consideraciones teórico-metodológicas” en *Pensar. Epistemología y Ciencias Sociales*, N° 8, Editorial Acceso Libre, Rosario.

¹⁴Guber, R. (1991). *El salvaje metropolitano. A la vuelta de la antropología postmoderna. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo.* Buenos Aires: Legasa.

¹⁵Balbi, F. A. y Boivin, M., op. Cit. p. 9.

¹⁶ Alucin, S. y González Zilli, G. (2013). “La mirada etnográfica sobre lo político: algunas consideraciones teórico-metodológicas” en *Pensar. Epistemología y Ciencias Sociales*, N° 8, Editorial Acceso Libre, Rosario.

académica que pretende desplegar las explicaciones sobre la política o las decisiones de gestión solamente a partir de la ideología, el interés o la estrategia. Lo que se pretende es observar cómo influyen las relaciones personales, las interacciones, los intereses individuales por fuera de lo comprendido como político (Quirós, 2018, p. 122).¹⁷ Del mismo modo permite “dotar de contenido a esas abstracciones imprecisas, polisémicas y ambiguas, que son los conceptos de ‘política’, ‘Estado’(...), ‘gobierno’, etc., sin por ello congelarlas, tornándolas nociones estáticas carentes de otra virtud que la de transmutar procesos sociales complejos en (supuestas) entidades reificadas”¹⁸ (Balbi y Boivin, 2008, p. 10).

La política, como este entramado de situaciones, está compuesta por actores individuales, institucionales, roles, conceptos, mitos y todo un andamiaje simbólico que la constituyen. El objeto de la antropología de la política es el de conocer y alumbrar sobre ellos para profundizar la comprensión de lo que definimos como lo político. Qué hace a la política, qué la constituye como tal, es decir, qué pensamos al respecto de algo cuando lo estereotipamos como algo político. Entender la política como ese lugar que no tiene inicio ni final (Fernández Álvarez, Gaztañaga y Quirós, 2017), es buscarlo en un espacio con un entramado de relaciones, intereses y prácticas, más que como un campo perfectamente delimitado. Hacer foco sobre un grupo específico como los intendentes es precisar una mirada particular sobre los pliegues donde la política discurre. Abordar la política y, principalmente, las experiencias, relatos, vivencias y prácticas de los intendentes tiene como objetivo final el de proveer de mayor riqueza y profundidad a la comprensión de lo político, desde la propia mirada de los protagonistas, es decir, “en las diversas formas en que los sujetos definen a la misma en un lugar y momento determinado” (Alucin y Gonzalez Zilli, 2013, p. 12).¹⁹

Por lo visto anteriormente, inscribimos este trabajo desde una concepción de la antropología simbólica, entendiendo por ella una escuela que puede ubicarse en la década de 1960 y representada principalmente por las obras de Victor Turner, Edmund Leach, Clifford Geertz y Mary Douglas, que entiende a lo simbólico como el lugar “de intermediación entre una realidad potencialmente cognoscible y una realidad efectivamente conocida” (Wright y Cernadas, 2007, p. 320).²⁰ En relación a la oposición entre espíritu y materia, entre idealismo y materialismo, la antropología simbólica le

¹⁷Quirós, J. (2018). “Del intercambio al interconocimiento: la etnografía ante los hechos invisibles del trabajo político”. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, núm. 60, pp. 121-142.

¹⁸Balbi, F. A. y Boivin, M., op. Cit. p. 10.

¹⁹ Alucin y González Zilli. Op cit. p.12.

²⁰ Wright, P y Ceriani Cernadas, C. (2007). “Antropología Simbólica : Pasado Y Presente” en *Relaciones de la Sociedad Argentina de Antropología XXXII*, 007. Buenos Aires. Páginas: 319-348.

otorga “una importancia fundamental a los símbolos, a los significados culturalmente compartidos y a todo un universo de idealidades variadamente concebidas” (Reynoso, 2008, p. 17).²¹ Esta tradición es enriquecida por los desarrollos de la etnografía de la comunicación que “aportaron herramientas conceptuales significativas a la antropología de corte interpretativo habilitando un análisis de las conductas sociales a través de los conceptos de performance, contexto, discurso, evento, y habla, entre otros” (Wright y Cernadas, 2007, p. 326).²² De ellos nos valemos en este trabajo al presentar el lenguaje como un elemento a estudiar en el contexto de situaciones comunicativas reales, es decir, el lenguaje en su contexto (Austin, Searle y otros), como transmisor de significados susceptibles a interpretaciones.

En cuanto a trabajos etnográficos, no encontramos específicamente trabajos centrados en intendentes de la provincia de Buenos Aires, pero sí material vinculado al trabajo político, militancia, candidaturas, procesos electorales, etc. Por mencionar algunos, Rosato y Quiróz (2001) se enfocan en las formas y los significados de hacer política y trabajo político desde la militancia, Rosato (2003) analiza candidaturas de políticos en elecciones internas y Quirós (2016 y 2018) trabaja sobre la producción del territorio en contextos políticos, en reflejar el funcionamiento y las características de relaciones de representación en el sistema político argentino. También encontramos trabajos que centran su mirada en la política argentina a través del análisis de las relaciones clientelares, como en Auyero (2001), Voomaro (2007 y 2011) y los trabajos de Palmeira (1996), que si bien no están situados en Argentina, se enfocan sobre la relación entre movilización y razones del voto.

Objetivos

Ser electo por voto popular para ejercer un cargo político ejecutivo municipal pone a una persona ante la responsabilidad de administrar los recursos públicos del Estado en un territorio. La forma en la que lo hace, el contexto y las herramientas con las que cuenta, las prácticas que aborda y las estrategias que despliega para realizar su tarea y alcanzar diversos objetivos son el centro de nuestro interés. La pregunta central que nos guía tiene que ver con las prácticas de los intendentes y específicamente con la comprensión del margen de acción que estos tienen, los condicionantes del contexto, el nivel de autonomía que brinda el cargo y el comportamiento que desarrollan los actores a la hora de abordar esta

²¹ Reynoso, C. (2008). *Corrientes teóricas en antropología: Perspectivas desde el siglo XXI*. Editorial SB. Buenos Aires. Argentina.

²² Wright, P y Ceriani Cernadas, C. Op. cit., p. 326.

tarea. En pocas palabras, ¿qué entienden los propios actores del rol que desempeña un intendente? ¿Cómo conviven con el entorno? ¿Qué incentivos y limitaciones tiene el cargo? ¿Cuáles son las tareas que realizan los intendentes y cómo se toman las decisiones desde este cargo?

Para abordar este problema en términos puntuales nos proponemos:

- Describir el contexto, los incentivos y las limitaciones que afectan al cargo.
- Exponer las prácticas y formas de actuar de los intendentes bajo los diferentes contextos.
- Conocer las definiciones propias y ajenas, públicas y privadas, sobre lo que consiste ser intendente municipal.
- Explorar las formas en la que los intendentes elaboran el diagnóstico de situación en los diferentes escenarios y los caminos de acción que abordan para la toma de decisiones.

Estos objetivos pretenden aportar al campo de la antropología política la mirada que los propios actores institucionales tienen sobre qué significa ser y ejercer el cargo de intendente, así como establecer un diálogo entre sus apreciaciones y las del entorno. Mediante entrevistas, observación y participación pretendemos explorar las formas en las que los intendentes acceden a la realidad política, social y económica de su distrito, la manera en la que se toman las decisiones, los factores que inciden en esta tarea y las limitaciones e incentivos que condicionan o potencian el rol.

Hipótesis

Las notas y entrevistas que constituyen el material de campo de este trabajo permitieron aventurar algunas hipótesis, las cuales se profundizarán, evaluarán y confrontarán con la información relevada. En términos contextuales, se propone que existen condicionantes de ejercicio en función del distrito que administra un intendente. Esto significa que la carrera política de un intendente y sus accionar está afectado directamente por el tipo de distrito que gobierna. Profundizaremos en ello más adelante, pero tendremos en cuenta específicamente las cuestiones de relevancia respecto a la cantidad de población del distrito, su localización y, finalmente, el contexto de asunción. En este sentido, también entendemos como punto de partida que el distrito que se gobierna impone definiciones acerca de lo que debe hacer el intendente en el rol. La historia, las tradiciones, el pasado y las posibilidades estructuran en gran medida el campo de acción de los intendentes.

Por otro lado, existe la cuestión de cómo debe ejercerse el rol de un intendente. Sostenemos que existe un conjunto de representaciones, símbolos, liturgias, modismos y prácticas que se entienden como parte del trabajo. Sin importar bajo qué contexto un intendente asuma, hacer política es recurrir a un conjunto de prácticas y símbolos previamente establecido. Esto no quiere decir que los intendentes cumplan un rol que no deja libertad de acción, sino que en gran parte las acciones están condicionadas por esta idea común que es el ejercer el cargo, no en términos administrativos sino principalmente políticos. Hay un conjunto de prácticas y un accionar que las personas que acceden al cargo entienden deben llevar a cabo una vez que son electos intendentes.

Al abordar nuestro trabajo de campo durante 2023 y 2024, atravesamos varios meses de trabajo durante el período de campaña electoral. En relación a esto, otra hipótesis que trazamos es que el pensamiento sobre lo electoral está siempre en agenda de trabajo, aún finalizada la campaña. Es decir, sin importar el momento donde abordemos la observación de una gestión o de un grupo político, la campaña electoral o las posibilidades electorales están siempre en el horizonte de trabajo como uno de los objetivos principales de la carrera política. Pensar en la próxima elección, según nuestra hipótesis, es una característica central en la vida de los intendentes.

Por último, más allá de los condicionantes, hipotetizamos que los intendentes abordan la toma de decisiones considerando el mantenimiento de su imagen pública, es decir, toman decisiones priorizando su imagen personal. Esto no quiere decir que afirmamos que solo obran en función del mantenimiento de su imagen sino que la evaluación de la imagen pública es un factor que los intendentes toman en cuenta a la hora de decidir, incluso cuando las decisiones impliquen una pérdida de imagen positiva. La imagen pública, el aumento, mantenimiento, pérdida o recuperación es una guía, un objetivo en sí mismo.

Nos aproximaremos a estas hipótesis describiendo los contextos objetivos, percepciones y prácticas que rodean al cargo. Mediante un abordaje de tipo etnográfico pretendemos identificar los condicionantes de la función, los incentivos, las motivaciones y las oportunidades que brinda el cargo para el desarrollo de una carrera personal.

Problemas públicos

La política se desarrolla en el ámbito de lo público, de la agenda, de la cotidianeidad, de la construcción de agendas e intereses. Ser un intendente, como ser un militante, significa entre tantas otras cosas ser una persona que presta atención a la realidad en la que vive, se informa, debate, discute, se agrupa, construye estrategias, desarrolla una planificación o actúa en función de objetivos, cultiva una ideología, define prioridades, potencia y alumbra realidades. Todas estas cuestiones, los temas sobre los que se trabaja, los problemas que se intentan resolver, las prioridades que delimita un intendente con su equipo de trabajo, son el medio sobre el que se debate la cotidianeidad. Estas cuestiones plantean siempre la pregunta sobre cómo se construye la realidad sobre la que operan las personas, no en términos individuales, sino colectivos. Para indagar sobre las formas en las que operan, piensan y viven la realidad los intendentes como grupo es preciso definirla. Comprender la política como construcción y no solo como una institución o estadio administrativo es también un aporte a las conceptualizaciones sobre la construcción de los problemas públicos (Blumer, 1971; Cobb y Elder, 1972; Cobb, Ross y Ross, 1976; Gusfield, 1989; Cobb y Ross, comp., 1997; Gusfield 2014;).

Podemos encontrar los primeros antecedentes a la cuestión de los problemas públicos en la obra inscripta en la sociología del conocimiento de Berger y Luckmann. Estos plantean que la realidad en la que vivimos, los temas sobre los que debatimos (ya sea en los medios de comunicación, en el ámbito público o en la política) son construcciones sociales y en ellas confluyen tanto el registro de lo objetivo como de lo subjetivo: son los hechos sumados a las visiones y las versiones individuales y de grupo los que constituyen estas cuestiones (Berger y Luckmann, 1995).²³ El individuo es, además de organismo, una relación con su entorno, social y físico, que lo estructura y construye de manera histórica, es decir continua. Hay tradiciones, conocimiento y finalmente instituciones que son posibles por la retención en la conciencia de un cúmulo de conocimientos que sedimentan, permitiéndole al individuo retener en el recuerdo entidades reconocibles y memorables (Berger y Luckmann, 1995, pp. 81- 91)²⁴. Este cúmulo de ideas y de representaciones que los individuos producen internamente conforman un “universo simbólico (que) se concibe como la matriz de todos los significados objetivados socialmente y subjetivamente reales; toda la sociedad histórica y la biografía de un individuo se ven como hechos que ocurren dentro de ese universo” (Berger y Luckmann, 1995, p. 125).²⁵

²³ Berger y Luckmann. Op. cit., pp. 81-90.

²⁴ Ibid, pp. 81-91.

²⁵ Ibid. p. 125.

Los problemas públicos (Gusfield, 2014) son los tópicos o temas que se tratan en la sociedad de manera pública y conllevan una preocupación o debate acerca de su resolución o su forma de regularlos. Este tipo de problemas son una construcción no solamente social, sino también histórica. En ellos se debaten o entran en conflicto tanto cuestiones de status como cuestiones de clase. (Gusfield, 1963, p. 19). En este sentido, la política no solo debate cuestiones de ganancias materiales o intereses económicos, sino que las proyecciones, frustraciones y aspiraciones sociales de los grupos se ven proyectadas en estas arenas (Hofstadter, 1955, p. 43).²⁶, en tanto tienen un componente o son producto de acciones simbólicas, puesto que para ser visualizadas o expuestas llevan en sí mismas elementos rituales y de dramatización que operan para emerger como tales. Estas representaciones “no son el simple reflejo de los “hechos objetivos”, sino que se elaboran en las diferentes arenas públicas en las que se operan selecciones entre numerosas situaciones y condiciones –“problemas potenciales”– que afectan a la sociedad o a determinados grupos en su seno.”²⁷ (Lorenc Valcarce. 2005 P. 5) Cuando los grupos de interés o los interesados individuales quieren imponer una mirada o un tema en la arena pública, se dedican a construir un marco de sentidos bajo los cuales pretenden influir en el público masivo o los públicos específicos, de modo tal que la construcción del problema esté directamente relacionado con la posible resolución del mismo o con la búsqueda de imprimirle a algún actor social específico una responsabilidad para con el problema (Gusfield 2014, p. 83)²⁸. Observar las estrategias dramáticas y retóricas, es decir centrarse sobre lo dicho y lo hecho por un individuo o grupo de individuos supone poner más “atención en los elementos persuasivos y ficcionales que le otorgan una cierta autoridad cultural en los procesos de configuración de un problema público”²⁹(Paredes, J; Cáceres, D, 2023, p. 40). La dramaturgia y la retórica entonces, como actos dirigidos a un público en particular, estarían buscando “movilizar y emocionar antes que establecer verdades universales” (Nachón Ramirez, 2017, p. 84).³⁰

La clave de los problemas públicos es que son construcciones históricas, se dan en una continuidad de tiempo, no necesariamente están definidas por hechos objetivos y empíricos, es decir que pueden representar intereses o tener objetivos. Turner identifica una “cualidad dinámica de las relaciones

²⁶ Hofstadter, R. (1955). “The Pseudo-Conservative Revolt,” in Daniel Bell (ed.), *The New American Right*. New York: Criterion Books, pp.33-55.

²⁷ Federico Lorenc Valcarce (2005). “La sociología de los problemas públicos. Una perspectiva crítica para el estudio de las relaciones entre la sociedad y la política. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* | 12

²⁸ Gusfield, J. (2014) *La cultura de los problemas públicos. El mito del conductor alcoholizado versus la sociedad inocente*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

²⁹ Paredes, J y Cáceres, D. (2023) “La sociología de los problemas públicos” *Cinta de Moebio* 76: 37-49.

³⁰ Nachón Ramirez, M. (Noviembre 2016/Julio 2017) “El interaccionismo simbólico y la construcción de los problemas públicos” *Kula. Antropólogos del Atlántico Sur*. Número 15-16.

sociales” para identificar que “el mundo social es un mundo en devenir” opuesto a la idea de mundo estático (Turner, 1974, p. 23).³¹ Al ser construcciones, son susceptibles a las fuerzas de otros grupos de interés que pugnen por construirlos. Los problemas públicos son “un área de conflicto entre grupos e instituciones que compiten y pelean por su propiedad o por desentenderse de ellos” (Gusfield, 2014, p. 83).³² Para existir, para emerger, necesitan de retórica, persuasión y dramatización, en la forma de personas que ejecuten un rol, comuniquen, actúen en el escenario público a través de los canales de comunicación existentes (pueden ser discursos, entrevistas, spots televisivos, notas de opinión, charlas mano a mano, etc) y desplieguen todo un andamiaje simbólico destinado a hacerse notar, a transmitir valores, ideas, amenazas y expectativas. Asumir un rol, o un papel, y ejecutarlo, ya sea una acción o un conjunto de acciones, con el fin de crear sentido. En esta dramatización se crean, a través de rituales, acciones y escenificaciones, numerosos símbolos que luego podrán verse representados en personas, organizaciones, movimientos. Dicho de otro modo, esto sucede cuando alguien defiende una idea, la lleva al campo de la acción, elabora discursos en defensa de esa idea, irrumpe en la escena pública con ella y puede pasar a ser visualizado y decodificado como una personificación de esa idea, de ese símbolo. Bajo esta lógica, un individuo puede pasar a representar y a ser reconocido en lo público como un símbolo en sí mismo y por ello apoyar a esa persona es apoyar un proyecto o parte de uno, una idea o un conjunto de ellas. Analizados con este prisma, el sentido de quien ejerce un rol institucional como el de intendente municipal representa el funcionamiento, al menos en un sentido formal, de una parte del sistema de representación política. La responsabilidad que ejerce es puesta en sus manos por normas y reglas establecidas en sociedad, y es su tarea la de responder ante ella buscando lazos de confianza y representación que le permitan desempeñar su trabajo. El intendente es el símbolo de una elección, es el símbolo que expresa un resultado (el de una mayoría) y se vincula con sus administrados en la búsqueda de esta representación. La relación entre un intendente y la ciudadanía reviste esa búsqueda de identificación, de cercanía, de la interacción entre sino pares, al menos iguales. Sus prácticas y su ejercicio pueden ser visualizados como este continuo accionar cuyo objetivo es la constitución de un vínculo o vínculos que acerquen a los actores en sus roles, estableciendo lazos de confianza para distintos fines.

³¹ Turner, V. (1974) *Dramas sociales y metáforas rituales*. Ithaca, Cornell University, pp. 23-59.

³² Gusfield, J. Op. cit.

Roles, *performance* y experiencia

Toma particular interés para este trabajo no solamente la definición de la realidad como hecho objetivo a la hora de ser vivido, sino también la concepción acerca de cómo los individuos actúan en sociedad. Los roles están por fuera del individuo. Cuando se es intendente se ejecuta un rol con sus prácticas comunes, sus formas de actuar. Estos roles existen por fuera del individuo y representan un conjunto de signos, tradiciones, formas de hacer y responsabilidades, entre otras características. Estos roles se crean de manera similar que las instituciones y “aparecen tan pronto como se inicia el proceso de formación de un acopio común de conocimiento que contenga tipificaciones recíprocas de comportamiento” (Berger y Luckmann, 1995, p. 98)³³. Representan un ordenamiento dual, el de sí mismo y un nexo institucional de comportamiento (Berger y Luckmann, 1995, p. 98)³⁴. Aplicado al caso que abordamos, un intendente, en principio, representa el rol de intendente (cabeza del ejecutivo municipal que administra y toma decisiones) siempre en función no de su persona, sino de ser intendente y, a la vez, como una parte de algo más grande, de un estado municipal con sus nexos legales, administrativos y de función con los otros poderes del estado, local y nacional. “Los “roles” representan instituciones, es decir que posibilitan que ellas existan, una y otra vez, como presencia real en la experiencia de individuos concretos.” (Berger y Luckmann, 1995, p. 99)³⁵. En la actual sociedad de masas, el lenguaje y lo simbólico (que se construye a través de lo retórico, de lo dicho y de las imágenes transmitidas) es el recurso utilizado por la política para construir problemáticas, agendas, preocupaciones y temas de interés. (Edelman 1988).³⁶ En este sentido, las personas se desenvuelven en política como símbolos condensados: “las personas involucradas en política son símbolos para otros observadores; defienden ideologías, valores o posturas morales y se convierten en modelos a seguir, puntos de referencia o símbolos de amenaza y mal” (Edelman, 1988, p. 2)³⁷.

El rol que un intendente ejerce lo entendemos no como una reacción general a estímulos, sino como dice Turner, “actuamos en marcos que hemos arrancado de los géneros de la *performance* cultural” (2002, p. 122).³⁸ Para este autor actuar (en su palabras, *performar*) es regirse por algo que ya existe. Encontramos diferencias con otros autores relevantes a la hora de definir *performance*. Como el mismo autor citado refiere “Para Goffman, ‘todo el mundo es un escenario’” es decir, el mundo de la

³³ Berger y Luckmann. Op. cit.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Edelman, M. (1988). *Constructing the Political Spectacle*. University of Chicago Press.

³⁷ Ibid.

³⁸ Turner, V. (2002). *Antropología del ritual*. Instituto Nacional de Antropología e Historia, p. 122.

interacción está lleno de actos rituales” (Turner, 2002, p. 108)³⁹. Turner opta por identificar *performance* ante la aparición de “dramas sociales”. En su concepción “la fase de la dramaturgia empieza cuando surgen las crisis en el transcurso diario de la interacción social (...) por lo tanto si la cotidianeidad es un tipo de teatro, el drama social es un metateatro, es decir un lenguaje dramático acerca del lenguaje usado en el juego de los roles ordinarios y del mantenimiento del status lo cual constituye la comunicación en el proceso social cotidiano” (Turner, 2002, p. 108).⁴⁰

Goffman refiere, de manera diferente que Turner, al concepto de *performance*, haciéndolo más amplio y abarcativo a la hora de abordar las prácticas y comportamientos en casos específicos. Se refiere a la *performance* como la práctica de una persona que sirve para influir sobre otros individuos (2001, p. 27).⁴¹ Estos mensajes del sujeto pueden ser tanto orales como gestos y posturas en relación a su entorno y los objetos alrededor de él. Ambos autores entienden que la práctica se ordena a partir de la *performance*. En el caso de Turner, observa que esta irrumpe con el drama social, pero a partir de ella se establece como una práctica común o repetible en otras instancias. En los casos de ausencia de drama social no estaremos en presencia de una *performance per se*, pero sí de una repetición o una evocación de una *performance* anteriormente constituida. Las definiciones de Turner y Goffman nos permiten observar a los intendentes en la práctica como actores y representantes de ideas, símbolos y representaciones previamente constituidas. Al abordar el campo nos adentramos en el análisis de las prácticas como identificaciones esperadas o no esperadas acerca de los roles que tocan realizar siendo intendente. Interpretar el comportamiento y las acciones como *performance* nos permitirá abordar el accionar intentando acercarnos a la lógica interpretativa definida por Geertz para el análisis de una cultura: “no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (Geertz, 2003, p. 20).⁴² Analizar cómo los hechos reflejan una realidad social está emparentado con poner el foco en comprender el comportamiento y las reacciones de los individuos “supuestamente condenados a la pasividad y la disciplina” (De Certeau, 2000, p. XLI)⁴³ pero poniendo la mirada en los “modos de operación o esquemas de acción y no directamente al sujeto que es su autor o su vehículo” (De Certeau, 2000, p. XLI)⁴⁴. En términos de lo político, entendemos que un cargo como

³⁹ Ibid. p. 108.

⁴⁰ Ibid. p. 108.

⁴¹ Goffman, Erving (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.

⁴² Geertz. Op. cit, p. 22.

⁴³ De Certeau, M. (2000). *La invención de lo cotidiano, vol. I. «Artes de hacer»*. México: Universidad Iberoamericana.

⁴⁴ Ibid.

el de intendente está plagado de lugares comunes, comportamientos y prácticas esperadas o deseables que constituyen sus formas de obrar.

Partiendo de la observación y la participación, pretendemos acceder a una reflexión sobre la práctica a partir también de la verbalización de los quehaceres del intendente. La puesta en palabras toma especial relevancia al entender esta verbalización no como una conceptualización o figuras discursivas estáticas y plenamente racionales o ideales. En términos conceptuales, entenderemos las propias reflexiones y palabras de los intendentes como acción performativa, es decir, con el contexto como parte fundamental del acto y no despojado de él. Para esta situación nos valemos de las definiciones de John Austin, quien comprende que “una vez que nos damos cuenta de que lo que tenemos que estudiar no es la oración sino el acto de emitir una expresión en una situación lingüística, entonces se hace muy difícil dejar de ver que enunciar es realizar un acto” (Austin, 2023. p. 90).⁴⁵ En la concepción de Austin, la utilización del lenguaje puede ser entendida como una acción, no sólo como palabra ni como abstracción. El acto de habla tiene diferentes funciones y en términos de este trabajo, pensamos la oralidad, la puesta en palabras desde este contexto, haciendo hincapié en cómo ésta construye sentido en relación a su entorno. Es por esto que es necesario considerar que “La ocasión en que una expresión se emite tiene gran importancia, y que las palabras usadas tienen que ser ‘explicadas’, en alguna medida, por el ‘contexto’ dentro del cual se intenta usarlas o fueron realmente usadas en un intercambio lingüístico” (Austin, 2023, p. 65)⁴⁶. Según este autor, analizar la palabra por fuera del contexto es incompleto, puesto que tanto concepto como contexto deben ser tomados en cuenta. Así como para Geertz un guiño puede tener distintos significados⁴⁷, el acto de habla también depende del contexto para poder ser interpretado. Según Hymes, analizar la palabra tiene como objetivo explicar “el significado del lenguaje en la vida humana, y no en lo abstracto, no en lo superficial frases que uno puede encontrar en ensayos y libros de texto, pero en lo concreto, en vidas humanas reales.” (Hymes, 1967, p. 41).⁴⁸ Por ello, el contexto y la comprensión de los significados por parte de quien se expresa son parte de la tarea del análisis de lo hablado.

Abordar las interpretaciones y las expresiones de los intendentes sobre sí mismos, su rol y las ideas acerca de lo que significa ejercer el cargo sirven para comprender la representación social acerca del

⁴⁵ Austin, J (2023). *Cómo Hacer Cosas con Palabras*. Edición electrónica de www.philosophia.cl / Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. <https://archive.org/details/austin-j.-como-hacer-cosas-con-palabras>

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Geertz. Op. cit.

⁴⁸ Hymes, D. H. (1967). “Models of the interaction of language and social setting”. *Journal of Social Issues*, 23(2).

cargo. En este sentido, es importante considerar el rol definido por los actores para comprender el traje que se calzan y sus capacidades performativas, pues “algunas expresiones no solo requieren una comprensión del mundo circundante para su interpretación, también activan ese mundo circundante, especialmente por lo que se refiere a las identidades sociales” (Duranti, 2003, p. 291).⁴⁹ Atender la palabra de los intendentes, en público y en privado, y la de sus entornos nos permiten comprender el campo de conceptos que utilizan y que intentan instalar en el debate público. También se debe tener en cuenta la idea de los marcos del lenguaje o marcos mentales (Gumperz, 1977; Levinson, 1983; Lakoff, 2007; entre otros)⁵⁰ en tanto grupo de conocimientos, ideas y nociones que sirven como base para la comprensión de un enunciado. Es por esto que entendemos al lenguaje como elemento de interactividad en constante negociación donde los significados deben ser construidos, así como un campo en donde las palabras y sentidos se juegan la definición de una realidad o una percepción, lo cual resulta de interés a la hora de considerar los problemas públicos y la construcción de agendas.

Además, consideramos a las palabras y a las concepciones en relación con el concepto de experiencia, acuñado inicialmente por John Dewey y otros desde diferentes miradas pero con llegadas similares en términos de la utilización. Dewey, en principio, se ocupaba de pensar desde las teorías sobre pedagogía, con un enfoque eminentemente pragmático sobre el aprendizaje, es decir, como el resultado de la práctica, la adquisición de fundamentos o ideas y la aplicación de ellas en nuevas problemáticas. Para este autor el conocimiento se adquiere a través de la experiencia presente y pasada, en la interacción temporal que se da entre lo que sucede y lo que puede asemejarse a un hecho del presente con la posibilidad de que esto pueda asociarse o no con una experiencia o hecho pasado. Dirá: “el niño no comienza con una multitud de objetos dados de antemano, a partir de los cuales extrae él un significado común; por el contrario, trata de aplicar en toda nueva experiencia cualquier resultado de su experiencia anterior que le ayude a comprenderla y tratarla” (Dewey, 1989, p. 163).⁵¹ Es decir, el pensamiento no viene dado, sino que es fruto de la experiencia, de la contrastación, de la reflexión y de la prolongación de prácticas a futuro. Lejos de ser algo acabado y absoluto, el pensamiento, el reconocimiento y la narración están en continua reelaboración entre lo sucedido, lo experimentado y las nuevas prácticas que inscriben la necesidad de volver a estas ideas para la nueva aplicación o entendimiento. Contrario a una lógica exclusivamente racional o transcendental, Dewey postulaba que “el pensamiento constituye un instrumento destinado a resolver situaciones problemáticas que surgen

⁴⁹ Duranti, A. (2000). *Antropología lingüística*. Madrid: Cambridge University Press.

⁵⁰ Placencia, M. y Bravo, D. (2002) “Panorámica sobre el estudio de los actos de habla y la cortesía”. Lincom Europa. España.

⁵¹ Dewey, J. (1989) *Cómo pensamos: nueva exposición de la relación entre pensamiento y proceso educativo*. Paidós.

en el curso de las actividades, es decir, los problemas de la experiencia” (Ruiz, 2013, p. 107).⁵² Para el autor, las personas elaboran su pensamiento en un continuo intercambio entre la experiencia y el contexto y, en consecuencia, pueden existir diferentes resultados dependiendo del sujeto o del momento y de las situaciones experimentadas. La experiencia no es algo absoluto y general, sino relativo e individual, pero se entrelaza con otras experiencias y entre ellas dan como resultado la realidad social. En términos de las entrevistas con intendentes, la propia lógica performativa de la situación de entrevista y grabación lleva al entrevistado a la situación de situarse en una realidad presente y relatar en ella sus ideas, pensamientos y elaboraciones, no en función de conceptos y visiones estructurados y cerrados, sino de sus prácticas y experiencias pasadas. Por esto estaremos lejos de afirmar que lo dicho por los sujetos en las entrevistas debe ser comprendido como algo absoluto, veraz y fidedigno respecto de lo que representa la práctica concreta de la tarea del intendente, sino que esta reflexión debe incorporarse en tanto puesta en escena donde la verbalización se entreteje con la realidad experimentada y constituye una definición del presente a partir de la exposición. Así como Dewey entiende que la educación es un acto de “emancipación y ampliación de la experiencia” (1989, p. 203)⁵³, la exposición por parte de los entrevistados se configura en el mismo sentido. De esta forma la reflexión se da en términos prácticos en el intercambio, en la acción y exposición, y compone, mediante la elaboración del pensamiento, un nuevo peldaño en la construcción de la propia experiencia. Otro autor que aplica una lógica similar en términos de comprender la experiencia social como un punto de elaboración y reelaboración de pensamiento es Françoise Dubet, quien entiende que “La experiencia social, no se encuentra ni en la agregación de elecciones racionales, ni en la interiorización de normas sociales, ni en el agenciamiento de la acción social... Se refiere más que nada al término medio que permita detectar los modos de regulación cotidiana de los actores.” (Gutiérrez Martínez, 2001, p. 882)⁵⁴ La experiencia organiza y guía la conducta del actor. Le imprime reglas no escritas pero culturalmente extendidas en su entorno que limitan o enmarcan sus posibilidades de acción o reflexión. La propia identidad, o la identidad del “ser intendente”, está mediada por una expectativa construida de manera social en base a los discursos y prácticas comprendidos en el colectivo, que pueden ser aceptados o, los prohibidos, penados o malvistas. La experiencia entonces “es una construcción individual guiada por algunos referentes (su profesión, las reglas a seguir, sus funciones, lo que se espera de ellos)” (Gutiérrez Martínez, 2001, p. 884) y el rol que se espera cumplir sería definido en este

⁵² Ruiz, G. (2013). “La teoría de la experiencia de John Dewey: significación histórica y vigencia en el debate teórico contemporáneo”. José Luis Hernández Huerta; *Foro de Educación*; 11; 15; 12-2013; 103-124.

⁵³ Dewey. Op. cit.

⁵⁴ Gutiérrez Martínez, D. (2001). Reseña de "Sociologie de l'Expérience" de François Dubet. *Estudios Sociológicos*, vol. XIX, núm. 3.. El Colegio de México, A.C. Distrito Federal, México.

caso “como la capacidad de administrar su experiencia y llevarla coherentemente a su significación diaria. (Ibid, p. 884)⁵⁵. De esta manera, la experiencia social son decires y haceres compartidos que se fundan en las interrelaciones de individuos que, fruto de la tradición y la repetición, se convierten en rutina y brindan una suerte de estabilidad a la institución, en este caso, la práctica de la política.

¿Cómo pueden abordarse el conocimiento, las ideas y conceptos que una persona tiene y eventualmente expresa? ¿Qué sentido tiene escuchar las definiciones que una persona hace de su labor, de su tarea, de sus representaciones? Esta pregunta enmarca el punto de partida de la utilidad de las entrevistas como metodología elegida para la toma de información. ¿Desde qué perspectiva o desde qué mirada podemos tomar como pertinente o útil la palabra de los propios implicados en una tarea? ¿Cuánto podemos confiar en sus palabras a la hora de definir una labor? En términos de la expresión, a la hora de performar, de actuar, Turner plantea que: “En opinión de Dilthey, la experiencia insta a la expresión, o comunicación con los demás.... somos seres sociales y queremos decir lo que hemos aprendido de la experiencia.” (Turner, 1986, p. 37).⁵⁶ Sobre esta producción, De Certeau señala que ubicándose en la perspectiva de la enunciación (...) se privilegia el acto de hablar: opera en el campo de un sistema lingüístico; pone en juego una apropiación, o una re apropiación, de la lengua a través de los locutores; instaura un presente relativo a un momento y a un lugar; y plantea un contrato con el otro (el interlocutor) en una red de sitios y relaciones. (De Certeau, 2000, p. XLIV)⁵⁷. El autor entiende que aún existiendo una estructura (cita a Foucault y su forma de comprender cómo el poder ordena, moldea y modela a través de dispositivos el comportamiento pero entiende que esta observación aún está situada en el análisis del aparato productor de disciplina y no en los modos de hacer cotidianos) se puede estudiar qué procedimientos populares (también ‘minúsculos’ y cotidianos) juegan con los mecanismos de la disciplina y sólo se conforman para cambiarlos; en fin, qué ‘maneras de hacer’ forman la contrapartida, del lado de los consumidores (o ¿dominados?), de los procedimientos mudos que organizan el orden sociopolítico. (De Certeau, 2000, p. XLIV)⁵⁸.

Nos basaremos en estas ideas y conceptos comprendiendo que el momento de reflexión y exposición no es un mero relato de una realidad absoluta y estratificada, sino que forma parte de una revisión del

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Turner, V. (1986). “Dewey, Dilthey and Drama: An Essay in the Anthropology of Experience”, en *Anthropology of Experience*, editado por Victor W. Turner y Edward M. Bruner, Urbana y Chicago, University of Illinois Press.

⁵⁷ De Certeau, M. Op. cit.

⁵⁸ Ibid.

pasado y del presente en base a las propias experiencias que forman parte del aprendizaje o de la formación de conocimiento o saberes.

Metodología

Se plantea el método etnográfico como principal herramienta de recolección, entendiendo esta tarea como “una familia de métodos que involucran un contacto con los agentes directo y sostenido, así como una rica escritura de ese encuentro respetando, registrando, representando el carácter irreductible de la experiencia humana al menos parcialmente en sus propios términos” (Willis y Trondman, 2000, como se citó en Balbi y Boivin, 2008, p. 11) ⁵⁹ La etnografía busca, en definitiva, acceder a un resultado “donde sea posible sustituir progresivamente determinados conceptos por otros más adecuados, abarcativos y universales” (Peirano, 1995, p. 18).⁶⁰ Entendemos que esta tarea de investigar a aquellas personas que hemos frecuentado o que tienen cierta información sobre nosotros implica un doble cuidado a la hora de su observación y análisis. Sin embargo, siguiendo a Guber⁶¹, creemos que lo fundamental en toda situación etnográfica es hacer al otro consciente de la presencia de quien comparte una situación en su doble rol, dejando en claro los motivos y el interés propio por la situación, para que de esta manera sea posible desarrollar una doble tarea. Como propone Clifford (Clifford, 1997, p. 72), hacer etnografía debe estar directamente vinculado con la idea de acceder a un “espacio desbrozado de trabajo”⁶² que significa principalmente que sea “posible mantener a raya las influencias distractoras”⁶³. Lins Ribeiro dice sobre la adaptación de la antropología a los tiempos presentes (donde el espacio cercano se ha convertido en objeto de estudio), que ante la propia reflexividad que debe tener una disciplina que “cambia de acuerdo con los cambios sociales, políticos, culturales y económicos” (Lins Ribeiro, 2018, p. 7), debe procurar forzarnos a “no ser ingenuos cuando nosotros mismos somos el objeto, y a estar alertas sobre la relación entre nuestras teorías y nuestro cambiante papel político en la

⁵⁹ Balbi, F. A. y Boivin M. Op. cit.

⁶⁰ Peirano, M. (1995), *A favor da etnografia*,. Río de Janeiro, Relume Dumará.

⁶¹ Como sostiene Guber (1991, p. 152), la presentación al campo es crucial pues "constituye la piedra angular de la relación social a partir de la cual el antropólogo emprende su labor". Es ampliamente reconocida asimismo la importancia de una presentación frontal y directa de nuestros objetivos, de explicitar con la mayor claridad posible el 'porqué estamos allí'.

⁶² Clifford, J. (2019). *Itinerarios Transculturales*. Editorial Gedisa. Barcelona.

⁶³ La cita completa de *Itinerarios Transculturales* de James Clifford dice : “Un espacio desbrozado de trabajo significa que es posible mantener a raya las influencias distractoras. Un campo, por definición, no está invadido por la maleza. El especialista no podría haber hecho su "trabajo de campo" en helicóptero en un clima brumoso, del mismo modo que un arqueólogo no puede excavar adecuadamente un sitio habitado sobre el que hay construcciones. Así, un antropólogo puede considerar que es necesario "limpiar" su campo, al menos conceptualmente, de turistas, misioneros y tropas gubernamentales. Salir a un espacio de trabajo presupone prácticas específicas de desplazamiento y una atención concentrada, disciplinada.”

sociedad.” (Ibid. p. 7)⁶⁴ En resumidas cuentas, lo que el trabajo etnográfico no debe perder y es fundamental que tenga siempre presente es la condición reflexiva de la producción de conocimiento entendiendo por ello, entre otras cosas, el tener conciencia sobre la forma en la que somos percibidos y cómo ésta puede condicionar lo que se hace y dice en nuestra presencia.

Mi presencia en este campo de investigación no es nueva y la preparación de esta tesis ha posibilitado en gran parte la reflexión y revisión de las experiencias pasadas. De allí surgen los problemas, interrogantes y, específicamente, las hipótesis sobre las que trabajé. Sin esa experiencia de haber participado durante muchos años en campañas y en gestión con equipos de diferentes partidos políticos y en numerosos distritos de la provincia de Buenos Aires, muchas de las observaciones y preguntas realizadas aquí no serían posibles. En ese valor se fundamenta en gran parte la posibilidad y la utilidad de esta investigación. Abordar un grupo que comparte la particularidad de haber ejercido o ejercer el rol de intendente municipal en la provincia de Buenos Aires en los últimos 20 años (que es el marco de tiempo definido como recorte) nos limita a un grupo reducido de personas. Si bien en cuanto a sus entornos el abordaje es más amplio, en cuanto a cantidad de personas, el grupo objetivo en sí tiene un carácter particularmente dificultoso en lo que respecta al acercamiento. Acceder a la opinión de un intendente o sus entornos puede no ser problemático, sin embargo, para que la información a la que se accede tenga relevancia o escape al discurso políticamente correcto o idealizado que la política y los políticos pueden utilizar, nos valimos del conocimiento previo que tenemos de algunos de estos equipos, personas y entornos para poder durante 2023 y 2024 acceder a reuniones, actividades, eventos de campaña y de gestión.

Precisando la información y para que el lector conozca mi situación frente al campo expongo que trabajo desde hace más de 15 años en consultoría en comunicación y en la realización de estudios de opinión pública. Casi toda mi carrera profesional estuvo dedicada a abordar estas tareas, específicamente en el rubro de la comunicación política, campañas electorales, gestiones de gobierno y evaluación de políticas públicas, entre otras. He compartido y comparto espacios y tiempo laboral con muchos políticos de la provincia de Buenos Aires, especialmente intendentes. He participado en más de 40 campañas electorales sólo en la provincia de Buenos Aires, con dirigentes del PJ, la UCR y el PRO. De esta manera compartí espacios de trabajo conjunto, presencias prolongadas de trabajo tanto en campaña como en tiempos de gestión. Durante los últimos años de preparación de esta tesis empecé a

⁶⁴Lins Ribeiro, G. (2018). “Giro global a la derecha y la relevancia de la antropología”. *Encartes*. Revista Digital Multimedia digital de CIESAS 1:59.

reflexionar sobre la posibilidad de hacer de mi objeto cercano mi objeto de estudio. Encontré diversos ejemplos de estudios etnográficos por parte de investigadores con una previa y profunda relación con su campo. La racionalización o la reflexión sobre el lugar desde donde se construye conocimiento, desde donde el antropólogo habla, es una de las temáticas que repasa Signorelli al preguntarse “el antropólogo, ¿cuándo desempeña el papel de antropólogo y cuándo no?” (Signorelli, 1996. Pag 28).⁶⁵ Según su reflexión, el antropólogo se sitúa en un campo de relaciones en los que además de antropólogo es individuo y ciudadano, y comprende que esta dualidad no excluye la posibilidad de acceder a un campo como investigador, sino que más bien debe tenerse en cuenta que “desaparecen los marcadores simbólicos de la distancia entre el investigador y su objeto de estudio, pero se encuentran también en riesgo los marcadores simbólicos de la distancia entre la totalidad esencial del sujeto investigador y su papel profesional”. (Signorelli, 1996 P. 28).⁶⁶ Esta condición supone un especial cuidado ante la producción de conocimiento en situaciones donde el antropólogo se sitúa en una realidad cercana.

Hecha esta aclaración sobre mi posición ante el campo, debo decir que los entrevistados para esta investigación son en algunos casos personas conocidas, otros han sido referidos por terceras personas y, en casos específicos, público asistente a eventos o actividades proselitistas en mis tareas de acompañamiento de los equipos con los que realicé el campo. Algunos de las personas entrevistadas conocen mi perfil profesional, a otros he llegado mediante presentaciones y recomendaciones de personas en común, pero en cierto grado es imposible asumir que no habrá ningún tipo de sesgo (del tipo de sesgo que puede tener un informante que interactúa con alguien que sabe quién es o a qué se dedica). Dicho esto, considero relevante expresar que en términos profesionales no soy un consultor o asesor partidario. Sin negar que tengo un conjunto de valores y creencias sobre el funcionamiento de lo público, desde mi actividad profesional busco transmitir la mayor objetividad posible al analizar los hechos desde diferentes ángulos y desde diferentes espacios ideológicos o partidarios. Mis interlocutores, así como las personas con las que he trabajado durante los últimos 15 años, tienen conocimiento sobre esta característica; trabajo con diferentes partidos políticos.

Entiendo que la principal virtud de este trabajo es su principal amenaza: mi posición me abre puertas, pero también pueden limitar mi observación y la credibilidad de esta investigación. Entiendo como

⁶⁵Signorelli, A. (1996). “Antropología de la ventanilla. La atención en oficinas y la crisis de la relación público-privado”. *Alteridades* 6 (11):27-31.

⁶⁶Ibid.

valiosa la posición que reviste mi experiencia en el campo y mi participación y conocimiento tanto de muchos protagonistas como de los contextos en los que operan. Es justamente por esta posición frente al campo que entiendo provechoso abordarlo. Un entorno que puede ser hostil a la investigación me da la posibilidad de acceder a la participación y a la entrevista. Este hecho motiva en parte la investigación pero también refuerza los cuidados que se tienen a la hora de volcar la información y el análisis. Apegándome a una estrategia específica, en la que pretendo presentar la información más como intermediario que como analista de la objetividad de los comentarios y prácticas de mis interlocutores, pretendo actuar como mediador entre la información y la experiencia. Utilizar las propias voces y analizar las prácticas de los sujetos para dejar salir los conceptos e ideas por ellos formulados. Siguiendo a Guinzburg, “cuando se trata de un grupo perteneciente a nuestra propia sociedad, y objeto de controversia (...) he decidido seguir una aproximación más dialógica (...), de manera de evitar que las relaciones lleguen a caer sobre mí como si yo fuese el abogado, y no la analista de estas gentes.” (Guinzburg, 1999, p. 191)⁶⁷ De esta manera, busco presentar o exponer pensamientos contextualizados para nutrir la visión que puede existir sobre un grupo en particular. En estos términos, se trata de comprender el trabajo etnográfico no sólo como una elaboración propia, sino también como “una forma de construcción de conocimiento centrada en técnicas de observación participante y entrevistas abiertas, que garantizan la exposición directa del investigador a aquella realidad que busca aprehender, como a las perspectivas de los sujetos.” (Alucin y González Zilli, 2013, p. 3) ⁶⁸

Si, como hipotetizamos anteriormente, la figura del intendente expresa un conjunto de experiencias y es percibido con un status propio por los mismos actores y el entorno de la política, surge la pregunta: ¿cómo hacer o cómo esperar que los entrevistados narren aquellas historias, anécdotas, vivencias o experiencias que los pueden dejar mal parados en el rol? Si entendemos que un profesional o un experto en un área narra sus experiencias con la expectativa de no ser juzgado (en términos de ética o criterio) o de que su actividad no sea encasillada en términos negativos, ¿cómo podemos asegurarnos de que su palabra y sus experiencias narrarán un panorama similar al que discurre en la cotidianidad? Si bien de ninguna manera la antropología o ninguna otra ciencia social puede distinguir verdad de ficción en términos de juzgamiento de las experiencias, podemos partir de dos bases que en principio nos permitan, si no conocer, al menos acercarnos a la realidad de una manera óptima. En primer lugar apuntamos a no solo identificar propias experiencias sino también a preguntar y acercarnos a los

⁶⁷Guinzburg, F. (1999). “Cuando los nativos son nuestros vecinos”. En *Constructores de otredad*. Antropofagia, Buenos Aires.

⁶⁸Alucin y González Zilli. Op. cit.

intendentes mediante el planteo del rol de la tercera persona en nuestros entrevistados, esto es, no solo abordarlos para que cuenten sus propias experiencias (cosa que se hará como contrapunto) sino también para que describan y opinen sobre la realidad de los otros intendentes. Que narren sus opiniones no solo sobre su labor, sino también sobre la tarea de los demás. Si bien esto puede no terminar de saltar el corporativismo que puede esperarse de cualquier persona a la hora de definir su propio campo de acción profesional, al menos de esta manera nos proponemos que en la exposición queden planteadas las áreas problemáticas y se expongan los conflictos, dilemas y cuestiones de criterio en donde el rol choca en opiniones y visiones. Por otro lado, emerge la pregunta acerca del conocimiento o de la reflexión en cuanto utilidad para el abordaje. En este caso entendemos que el propio relato, lejos de pertenecer al campo de lo plenamente racional y estructurado, es una performance comunicativa que pone al actor narrante en la situación de exposición y, como tal, ocupando el centro de la escena. Es decir, entendemos que el entrevistado se pone a disposición o dispuesto a la interacción con un entrevistador que se plantea interesado en lo que el entrevistado tiene para decir y es desde este punto de vista que lo entendemos como una *performance*. El entrevistado hace público su pensamiento en términos de que otros y otras escucharán lo que dice y, por ende, se verá en la posición de participar en una mirada colectiva de lo que se dice y se hace en su trabajo. Entiendo que el valor de este trabajo no está relacionado exclusivamente con lo dicho por los participantes sino en la participación, la observación y también la experiencia personal previa, sumado a la reflexión y el material bibliográfico al cual accedí al cursar la maestría de antropología social.

Campo

El trabajo de campo objetivado en esta tesis fue realizado mayoritariamente entre 2023 y 2024 en tres municipios de la provincia de Buenos Aires, con lo cual comprendió los meses previos a la campaña (Abril - Mayo) de 2023 hasta aproximadamente septiembre de 2024. Además, realizamos cerca de 30 entrevistas en profundidad con asesores, funcionarios y ex intendentes de otros municipios para conocer perspectivas ajenas a los municipios donde abordamos el trabajo de observación participante. Estas entrevistas fueron realizadas con la condición de anonimato para los entrevistados por los motivos metodológicos planteados en los puntos anteriores. Pretendemos representar el pensamiento de estas personas sin exponerlas y es el objetivo de este trabajo lograr una mayor profundidad en los testimonios.

Para entender el contexto de realización aclaramos que en la campaña de 2023 los 3 espacios en los que participamos los intendentes ganaron las elecciones. Dos de ellos pertenecen al Partido Unión por la Patria y uno de ellos a la alianza Juntos por el Cambio. A nivel provincial se dió un triunfo del oficialismo, reeligiendo por un nuevo periodo al Gobernador Axel Kicillof de Unión por la Patria y a nivel nacional la elección de 2023 dio como triunfador a Javier Milei, un candidato con pocos años en política y con un nuevo partido, el cual no cuenta con otros gobernadores y está en minoría en ambas cámaras legislativas. El contexto de asunción de las nuevas autoridades es novedoso por este fenómeno sin precedentes en el país. En relación a los primeros meses de 2024, el nuevo gobierno realizó una fuerte devaluación en el primer mes de gestión, atravesó un período de alta inflación que estabilizó alrededor de los 4/3 puntos a partir de mayo y estructuró un plan de ajuste fiscal. Simultáneamente, se registró la caída de la actividad y el consumo, y la retracción de los principales indicadores económicos en Argentina.^{69 70 71}. La aprobación de su gestión a diciembre de 2024, aún con ese escenario de reformas, se mantiene en números positivos, similares a cuando asumió la gestión.⁷²

Para ordenar a los municipios de manera práctica y orientar al lector a la hora de repasar las citas, mencionamos en cada ocasión la cantidad de habitantes de cada uno. Por eso hablaremos de municipio chico cuando sea menor a 40 mil habitantes y, cuando sea mayor, nos referiremos a un municipio grande. También aclararemos, porque entendemos que hace sentido a la diferenciación, si un municipio es del interior o del conurbano (utilizamos la palabra conurbano ya que es la que prima en el uso, tanto en el habla popular como en los medios y los actores involucrados; y para simplificar la expresión “Partidos del Aglomerado Gran Buenos Aires”⁷³ (INDEC, 2003). Para tener noción de estas categorías

⁶⁹ Martino, D. (10/6/2024). Los seis meses de Javier Milei como presidente de Argentina: inflación, ley de bases y cruces diplomáticos. *CNN en español*.

<https://cnnespanol.cnn.com/2024/06/10/seis-meses-javier-milei-como-presidente-de-argentina-orix/>

⁷⁰ Prado, M y Mugnolo, D. (10/4/2024). Inflación, reservas, cambios en el gabinete: los números de los primeros 6 meses de Javier Milei en el poder. *TN*.

<https://tn.com.ar/politica/2024/06/10/inflacion-reservas-cambios-en-el-gabinete-los-numeros-de-los-primeros-6-meses-de-javier-milei-en-el-poder/>

⁷¹ Cifras, medidas, hitos, frentes abiertos: decálogo de los primeros seis meses de gestión económica de Javier Milei. (10/6/2024). *Infobae*.

<https://www.infobae.com/economia/2024/06/10/cifras-medidas-hitos-frentes-abiertos-decalogo-de-los-primeros-seis-meses-de-gestion-economica-de-javier-milei/>

⁷²<https://www.lanacion.com.ar/politica/encuesta-exclusiva-a-un-ano-de-asumir-milei-conserva-un-nivel-alto-de-aprobacion-pero-su-estilo-nid08122024/>

⁷³ Aglomerado Gran Buenos Aires (AGBA) El INDEC denominará Aglomerado Gran Buenos Aires al área geográfica delimitada por la “envolvente de población”; lo que también suele denominarse “mancha urbana” (...). Se entiende por “envolvente de población” una línea que marca el límite hasta donde se extiende la continuidad de viviendas urbanas. Esta línea se mueve con el tiempo y, por cierto, no respeta las delimitaciones administrativas de los partidos. Por eso, cuando nos referimos al área delimitada por la envolvente de población, nos encontramos con que los partidos no siempre están incluidos por entero. El Aglomerado Gran Buenos Aires es el mayor conjunto urbano del país. Abarca la

en cuanto a cantidades, según el censo nacional 2022, hay 24 municipios en el Aglomerado Gran Buenos Aires y todos tienen una población mayor a 170.000 habitantes ⁷⁴. Por otro lado, hay 70 municipios chicos del interior y 41 municipios grandes del interior. Si bien el límite de 40 mil es arbitrario, lo hacemos a fines prácticos para evidenciar una realidad muy diferente a ambos lados de este número. En los municipios de 40.000 habitantes o menos, la cercanía o la cantidad de información privada, histórica, familiar, de formación y el conocimiento personal que hay sobre las personas es mayor en comparación con un municipio grande. Aunque no sea de manera directa, los grados de separación entre personas y la confianza a la hora de dialogar sobre la realidad cotidiana son otras.

Orden de exposición

Habiendo realizado esta exposición buscaremos precisar sobre los condicionantes del rol de intendente, los significados y reflexiones en torno a la ejecución del cargo y las prácticas desarrolladas desde él tanto para gobernar como para hacer carrera personal. Expresadas las preguntas, los objetivos e hipótesis, además de la metodología de este trabajo, comenzaremos describiendo el contexto de la política en la actualidad. Avanzaremos abordando el contexto general, precisando los cambios que la política ha tenido en occidente, principalmente en lo referido a su cada vez mayor vinculación y dependencia de la comunicación, junto con la situación actual de la opinión pública con respecto tanto a la política como a los partidos políticos y el sistema democrático. Concluida esta presentación general, avanzaremos en la exposición y contexto de la realidad particular de la Argentina, y en lo específico de la provincia de Buenos Aires. También describiremos las competencias delegadas en los municipios de la provincia de Buenos Aires, el proceso electoral municipal y las competencias administrativas que tiene un intendente municipal.

En el tercer capítulo expondremos la descripción y definiciones de los propios actores sobre la tarea de ser intendente. Presentaremos el discurso público de los actores definiendo el rol, a los propios

Ciudad de Buenos Aires y se extiende sobre el territorio de la Provincia de Buenos Aires, integrando la superficie total de 14 partidos, más la superficie parcial de otros 16 (esto sin contar una muy pequeña participación de los partidos de Cañuelas y La Plata). La diferencia entre el Gran Buenos Aires y el Aglomerado Gran Buenos Aires es que el primero alude a un conjunto de partidos (más la Ciudad de Buenos Aires) tomados en su totalidad, mientras el segundo alude a un área que se va moviendo con el tiempo y que incluye a algunos partidos de manera parcial. ¿Qué es el Gran Buenos Aires?, Indec 2003.

⁷⁴Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos.

intendentes definiendo sus funciones en entrevistas privadas y a los entornos dando su mirada sobre las tareas que realiza el intendente. Concluiremos enfrentando los pensamientos de los entornos ante los propios intendentes y contrastando representaciones de unos y otros, generando así reflexiones sobre las percepciones y sus resultados en la puesta en palabras.

En el cuarto capítulo presentaremos los distintos contextos o dimensiones a partir de los cuales identificamos características generales que imprimen los incentivos y limitaciones al rol (el tamaño del territorio, interior o conurbano y el tipo de asunción (sea de continuidad o cambio de un proceso político) y la discusión acerca de ellos.

Finalmente, en el quinto capítulo daremos cuenta de reflexiones a partir de la observación y participación en campo durante los meses de la campaña electoral 2023 y el inicio de la gestión de 2024 para abordar la toma de decisiones, tanto en meses de campaña como en meses de gestión, con el fin de visualizar las continuidades y rupturas en estos procesos.

Capítulo 2: La política. Nación, provincia y municipios.

La política en los últimos 20 años

Abordar los cambios que se han dado en la política en los últimos 20 años es enmarcarla en los cambios que ha tenido la sociedad en su conjunto en ese período de tiempo. La evolución de la oferta comunicacional; los cambios en términos de comunicación; la aparición del campo de la comunicación política y sus expertos; la multiplicación de canales y medios de comunicación; el mayor acceso a la información por parte de la población; y las tendencias de marketing y comunicación (que han cambiado las formas y herramientas con las cuales los políticos se muestran y dialogan con la ciudadanía) han provocado grandes alteraciones en los partidos políticos, en el sistema de partidos y en todo el ecosistema político. En estos años, la política “ha pasado de la edad de la justa, del debate, de la discusión y del dissensus, a la de lo interactivo, lo performativo y lo espectral. Del storytelling a la performance narrativa, de la diversión a la devoración de las atenciones.”⁷⁵ (Salmon, 2013. P. 15). Entender la política hoy es comprenderla en su faceta comunicacional, con todo el andamiaje de la imagen, que la ha llevado a ser comprendida como espectáculo, ya que “es inseparable del desarrollo de los grandes medios de comunicación... (y) la producción de imágenes para el gran público ha creado una nueva dramaturgia.”⁷⁶(Abeles 1997 P. 13)

Se ha escrito mucho sobre la influencia de los medios de comunicación y la imagen en la política. Desde el “espectáculo del poder” (Balandier, 1980), *La construcción del espectáculo político* (Edelman, 1988), el *Homo Videns* de Sartori (1998), hasta *Generación post alfa* de Bifo Berardi (2007), *Comunicación y poder* de Castells (2009) y tantos otros más, la reflexión sobre el poder de lo visual y los efectos en la comunicación en la política han alterado su fisonomía, ligándola cada vez más a la necesidad de la profesionalización. Estos desarrollos han provocado algunas consecuencias para el sistema político: se ha debilitado la identificación de la ciudadanía con los partidos políticos

⁷⁵Christian Salmon, 2013. La ceremonia canibal. septiembre de 2013. Grup Editorial 62, S.L.U., 2013 Ediciones Península, Barcelona.

⁷⁶Abeles, Marc. (1997) “La antropología política: nuevos objetivos, nuevos objetos.” En: Revista Internacional de Ciencias Sociales. 153, pp. 319-332.

tradicionales y ha crecido la influencia de los dirigentes a título individual; los medios de comunicación se han multiplicado y han aumentado su influencia a la hora de instalar temas y personas en la agenda pública; han surgido, específicamente en la última década, nuevos canales y medios de información; y también han surgido nuevas tendencias y herramientas de comunicación política junto con un mayor desarrollo de la investigación social vinculada a la política, así como la profesionalización de las campañas electorales. (Plasser, Fritz; Plasser, Gunda. 2002), (Freidenberg, Flavia y Betilde Muñoz-Pogossian. 2016), (Alcántara, Manuel y M.^a Laura Tagina. 2016) (Adriana Amado Suárez ... [et al.] 2018)

Todas estas consecuencias han moldeado la política de modo tal que los políticos en el presente han aprovechado este nuevo escenario para posicionarse y competir políticamente en lugares antes reservados para otra lógica. Nos encontramos con lo que algunos autores denominan “la mediatización de lo político (Verón, 2008; Wolton, 2008) de manera que, como afirma Abeles, la creación de los acontecimientos se lleva a cabo en los medios de comunicación (Abélès, 2007) al igual que los vínculos representativos (Manin, 2008)” (Annunziata 2015, P. 98)⁷⁷ Los fenómenos de outsiders y personas que sin carreras partidarias han aprovechado su conocimiento público, ganado en otras áreas, para pasar a la política, son moneda corriente y marcan una tendencia cada vez más notoria en los diferentes países de occidente. Esta mediatización de lo político “favorece de manera creciente el predominio de las personalidades y sus imágenes, y las investigaciones sobre comunicación y discurso político concuerdan en destacar cómo los medios inducen a la puesta en escena de la intimidad de los dirigentes, presentando figuras “humanizadas” (Thompson, Pasquier y Relieu, 2000; Mercier, 2008) y apelando al contacto, por medio del registro indicial de la mirada y los usos del cuerpo (Verón, 2001).⁷⁸ (Annunziata 2015, P. 98) En el presente, la política se ha visto teñida de un nuevo color a partir de nuevas habilidades, como tener un afinado aparato comunicacional, una reputación o una imagen ganada previamente en la opinión pública; manejar con eficiencia y eficacia las redes sociales; utilizar eficazmente la aparición en medios de comunicación; y saber manejar la teatralidad que demandan las campañas y procesos electorales.

Para comprender desde la opinión pública el estado actual de la democracia en la región, es interesante remarcar que según los actuales informes de Latinobarómetro sólo el 21% de los encuestados

⁷⁷Rocío Annunziata (2015) “Liderazgos de proximidad y procesos electorales: los casos de Sergio Massa y Martín Insaurralde en las legislativas de 2013”. Annunziata, Pensar las elecciones democracia, líderes y ciudadanos, CLACSO.

⁷⁸ Ibid P. 98

respondieron estar muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación “los partidos políticos en el país funcionan bien”; y solo el 31% de los consultados responden afirmativamente a la consulta “¿Hay algún partido político hacia el cual se siente más cercano?”. Respecto a la democracia, en la actualidad vemos una caída de 13 puntos respecto a 2010 en relación a la afirmación “La democracia es preferible a cualquier otra forma de gobierno”: el promedio de respuestas de los países relevados pasó de un 63% a un 48%. Además, aumentó al máximo histórico (28%) de la afirmación “Da lo mismo un régimen democrático que uno no democrático”. Finalmente, en los últimos 3 años se ve un aumento del 13% al 17% en la afirmación “En algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser preferible a uno democrático”. El cierre del informe de 2023 expone un escenario en donde “la recesión de la democracia en tantos países como se ha señalado en este informe deja a la región vulnerable y más abierta al populismo y a regímenes no democráticos, y retrasa el proceso de consolidación de las democracias, cuyo camino se observa lleno de obstáculos.”⁷⁹ Estas transformaciones y continuidades se han dado en diferentes grados a lo largo del mundo occidental. En este caso, Argentina no ha escapado a la ola de modificaciones y alteraciones que ha sufrido la relación entre la ciudadanía y su sistema político electoral. Pero cada país tiene sus reglas, cada democracia sus instituciones y más allá de las similitudes, para comprender el contexto en el que se mueven los intendentes en la Provincia de Buenos Aires pasaremos a profundizar algunos datos estructurales y reglamentarios.

Argentina

Argentina es un país federal, comprendido por 23 provincias y una Ciudad Autónoma que es la capital del país (Ciudad de Buenos Aires). Tiene, al último censo, 45,892,285 millones de habitantes. Su régimen de gobierno es presidencialista con un Congreso Bicameral. El sufragio es universal, secreto y obligatorio. Cada 4 años se renuevan las autoridades ejecutivas (Provinciales y Nacionales) y las cámaras legislativas tienen elecciones cada 2 años en las que se renueva, en el caso de los diputados (que tienen un mandato de 4 años), la mitad de la cámara. En cambio, la cámara de senadores, que tiene períodos de 6 años, se renueva por tercios, también cada 2 años. Hay distintos métodos de votación en el territorio nacional, pero abordaremos en este caso las especificidades de la elección en la provincia de Buenos Aires y en los municipios allí inscriptos. Desde la reforma constitucional del 94 hasta el presente, Argentina ha introducido en términos electorales la reelección presidencial, la Ley de Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias, leyes de paridad de género, introducción del recuento

⁷⁹ Informe Latinobarómetro 2023. (2023). *Corporación Latinobarómetro*. Chile, en <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>.

electrónico, voto electrónico, la Ley de Financiamiento de los Partidos, etc. Estos cambios institucionales sin duda alguna han alterado el panorama político.

Para dar un marco de comprensión a los últimos 20 años del país, cabe señalar que Argentina ha tenido un fuerte crecimiento de su PBI durante la primera década del 2000 hasta el 2011. Luego, se ha dado un estancamiento en el crecimiento (Indec, 2024).⁸⁰ Del mismo modo, sus índices de pobreza aumentaron marcadamente ante la crisis sufrida en 2001, disminuyeron hasta 2011 y, desde ese momento al presente, nuevamente han aumentado⁸¹ hasta niveles del 52,9% del primer semestre del 2024⁸² (Indec, 2024). En términos de institucionalidad, encontramos que los argentinos le otorgan un promedio de 9,3 de promedio (en una escala del 1 al 10) a la valoración sobre la importancia de vivir en democracia, sin embargo, ante la pregunta sobre la percepción de cuán democrático es el país en la actualidad, este promedio cae al 6,6, lo que “evidencia una insatisfacción con el desempeño en comparación con las expectativas⁸³ (Observatorio Pulsar.uba, 2024). En Argentina también encontramos que el tamaño del Estado argentino, en sus diferentes instancias, ha alterado su fisonomía. Más allá de las adjetivaciones y opiniones, hay un consenso relativo acerca del crecimiento del tamaño del Estado argentino. Los niveles de gasto público han aumentado del 30% en las décadas de los 80, 90 y 00 hasta los actuales 43% de promedio para el período de 2010-20⁸⁴. De manera análoga, el empleo público también ha aumentado por distintas razones.⁸⁵ ⁸⁶ Al analizar las esferas nacionales, provinciales y municipales, los trabajos de los últimos años exponen un crecimiento del empleo público. En términos de opinión pública, a 2024 hay un apoyo mayoritario a la percepción de que el Estado gasta demasiado, hay consensos mayoritarios para aplicar recortes en con relación a los planes sociales (60%), al empleo público (66%) y a la política (88%). Esto contrasta con un 91% que rechaza el recorte en educación y

⁸⁰ Indec. Informes técnicos. Vol. 8, n° 139. Buenos Aires, junio de 2024

⁸¹ CEDLAS, (enero-2018). La pobreza en Argentina: recuperando la comparabilidad, Blog del CEDLAS, <https://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/la-pobreza-en-argentina-recuperando-la-comparabilidad/>

⁸² Indec. Informes técnicos. Vol. 8, n° 220. Buenos Aires, junio de 2024

⁸³ Primer informe Observatorio Pulsar.uba. Universidad de Buenos Aires, IGEDECO 2024. <https://pulsar.uba.ar/creencias-sociales-2024-democracia-y-consensos/>

⁸⁴ Fuente: Dirección de Análisis de Política Fiscal y de Ingresos perteneciente a la Dirección Nacional de Política Macroeconómica - Subsecretaría de Programación Macroeconómica - Secretaría de Política Económica, en base a Secretaría de Hacienda, información pública de las provincias, obras sociales e INDEC.

<https://www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica/macroeconomica/gastopublicoconsolidado>

⁸⁵ Fernández, A y González, M. (15 de agosto de 2017) “Empleo público: nivel, evolución y formas de contratación”. *Realidad Económica* 309

⁸⁶ Pomares, J., Gasparin, J., & Deleersnyder, D. (2013). Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación. *documento de trabajo*, 117.

en salud, un 85% de rechazo al recorte en ciencia y tecnología y 72% a la cultura.⁸⁷ (Observatorio Pulsar.uba, 2024).

Finalmente, en términos políticos vale resaltar que en los últimos 20 años se ha vivido un período de continuidad partidaria por parte del PJ entre 2003 y 2015 (entre las presidencias de Néstor Kirchner y Cristina Kirchner) y luego dos períodos en donde ningún presidente ha logrado reelegir (Macri 2015-2019, Fernández 2019-2023). Desde 2023 el presidente es Javier Milei, quien no pertenece a ninguno de los partidos políticos que estuvieron en el poder en el pasado reciente.

La provincia de Buenos Aires y su régimen electoral

La provincia de Buenos Aires ha sido gobernada desde 1983 a la fecha mayoritariamente por el Partido Justicialista (31 años) y 10 por el partido radical y aliados (1983-1989 UCR y entre 2015-2019 Coalición PRO-UCR-CC). Tiene 17,569,053 millones de habitantes divididos desde el año 2009* (con la autonomía del Partido de Lezama), en 135 municipios. Con realidades muy diferentes, podemos encontrar en sus extremos a municipios como Tordillo, con 1819 habitantes, y a La Matanza, que cuenta con 1,837,774 habitantes. Existen municipios rurales, costeros y también municipios situados en el conurbano, que es un territorio de 3833 km² y que abarca 24 partidos que rodean la Ciudad de Buenos Aires.⁸⁸ La provincia está dividida en 8 secciones electorales que eligen los cargos para la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados cada 2 años. Están compuestas por 46 senadores y 92 diputados provinciales que se reparten de manera no proporcional a su población según la ley LEY N° 5.109 de la constitución de la provincia de Buenos Aires.⁸⁹ El peso poblacional no se representa proporcionalmente en términos del reparto de los cargos legislativos y de esta manera la diferencia entre cantidad de electores por diputado es muy amplia. Por ejemplo en un extremo encontramos que la sección Cuarta le corresponde un diputado cada 37.857 electores mientras que en otro extremo en la

⁸⁷ Tercer informe Observatorio Pulsar.uba. Universidad de Buenos Aires, IGEDECO 2024.

<https://pulsar.uba.ar/creencias-sociales-2024-informe-3-estado-mercado-y-libertad-en-la-argentina/>

⁸⁸ ¿Qué es el Gran Buenos Aires? INDEC Buenos Aires, agosto 2003

⁸⁹ El artículo 13 de la ley dictamina la siguiente proporción por sección electoral:

SECCIÓN CAPITAL, elegirá tres (3) senadores y seis (6) diputados.

SECCIÓN PRIMERA, elegirá ocho (8) senadores y quince (15) diputados.

SECCIÓN SEGUNDA, elegirá cinco (5) senadores y once (11) diputados.

SECCIÓN TERCERA, elegirá nueve (9) senadores y dieciocho (18) diputados.

SECCIÓN CUARTA, elegirá siete (7) senadores y catorce (14) diputados.

SECCIÓN QUINTA, elegirá cinco (5) senadores y once (11) diputados.

SECCIÓN SEXTA, elegirá seis (6) senadores y once (11) diputados.

SECCIÓN SEPTIMA, elegirá tres (3) senadores y seis (6) diputados.

Primera Sección electoral hay un diputado cada 319.731 electores. Este contexto tiene el objetivo de hacer comprender cómo los cargos se dividen según regiones y ciudades.

Un dato absolutamente relevante para la dinámica de la provincia de Buenos Aires es su sistema electoral. Sin entrar en especificaciones técnicas, dos datos son relevantes en cuanto a la competencia electoral de los intendentes: el modo de votación y la fecha en la que se llevan a cabo las elecciones. En la provincia de Buenos Aires, las elecciones municipales se realizan al mismo tiempo que las elecciones para presidente de la nación, gobernador, senadores nacionales, diputados nacionales, senadores provinciales y diputados provinciales, a través de una boleta impresa por cada partido, susceptible de ser cortada por categorías. Estas boletas están presentes en el cuarto de votación al cual ingresa un solo votante que está empadronado según su DNI en un registro único de votantes administrado por la Cámara Nacional Electoral. Como primer hecho relevante cabe remarcar que el tener boletas por partido demanda la fiscalización por mesa por parte de los mismos partidos. Esta es una tarea de cada partido político por lo que cada elección requiere un número sustancial de fiscales (hay casi 37.000 mesas de votación y los partidos mayoritarios tienen un fiscal por mesa). Numerosos casos de denuncia de robo de boletas son noticia durante los actos eleccionarios aunque nunca han habido casos probados y condenas por estos supuestos hechos.^{90 91 92} El dato que entendemos relevante es que cada partido debe contar con fiscales capacitados para reponer boletas y, posteriormente al acto eleccionario, contar los votos y completar los telegramas oficiales de recuento, que son los que brindan los resultados provisionales en el mismo día de la elección. Es decir, los partidos políticos en la provincia de Buenos Aires requieren de un cuerpo de fiscales para el día de la elección y ellos son solventados por el propio partido.

⁹⁰ Clásico electoral: todos los partidos denuncian irregularidades con las boletas y fiscales. (22/10/2023). *Ámbito*.
<https://www.ambito.com/politica/clasico-electoral-todos-los-partidos-denuncian-irregularidades-las-boletas-y-fiscales-n5852479>

⁹¹ Dolabjian, C. (10/8/2023). Elecciones 2023 | Las trampas más frecuentes en las escuelas del conurbano: robo de boletas, picardía en la fiscalización y una pelea mesa por mesa. *La Nación*.
<https://www.lanacion.com.ar/politica/elecciones-2023-las-trampas-mas-frecuentes-en-las-escuelas-del-conurbano-robo-de-boletas-picardia-en-nid13082023/>

⁹² Balotaje 2023 | Robos, roturas y un detenido: las boletas, eje de las primeras polémicas (19/11/2023). *La Nación*.
<https://www.lanacion.com.ar/politica/balotaje-2023-detuvieron-a-un-adolescente-de-16-anos-que-robo-boletas-de-javier-mil-ei-en-una-escuela-nid19112023/>

El segundo punto importante es el de la boleta (ver fotos en anexo) ⁹³. Si bien esta boleta puede ser cortada, requiere de una acción efectiva por parte del votante. El particular efecto que se discute sobre este sistema de votación tiene que ver con la tracción que impulsan hacia el resto de los cargos las cabeceras de la boleta, esto es la categoría presidente, que está ubicada primera de izquierda a derecha, y la categoría intendente, que es la ubicada de derecha a izquierda. Si bien por lo general el corte solo se da ante campañas específicas por parte de los partidos políticos, el arrastre por tener un candidato presidencial competitivo es un factor relevante, no solo en los discursos de la política, sino en la práctica efectiva de las campañas y en los medios de comunicación. Por poner algunos ejemplos de la discusión sobre el método del corte de boleta citamos algunas notas periodísticas respecto al caso. ^{94 95} Durante el proceso de redacción de este trabajo, el gobierno nacional habría conseguido impulsar una ley para el cambio de este sistema, pero sus efectos sólo podrán ser analizados una vez que el cambio ya haya sido implementado.

A estas cuestiones particulares debe sumarse un hecho electoral que cambia la proyección a futuro del cargo de intendente. En el año 2016 se aprobó en la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires la ley que reglamentó la reelección de hasta dos períodos de los intendentes. Hasta ese momento, quien ejercía este cargo estaba habilitado por ley para ser reelecto de manera indefinida. Si bien hubo una interpretación que fue discutida en 2021, se aclaró que el primer período que se tomaba para la norma era el de 2019 por lo cual, ese año se tomaba como primera elección y la del año 2023 se convertía en la única posible reelección. Por primera vez en más de 100 años de historia, los intendentes municipales veían acotadas sus posibilidades de reelección.

Este cambio no es menor y debe ser enmarcado en algunos hechos. En principio, que la discusión pública sobre la reelección ha tomado volumen; segundo, que la reelección como tema de discusión era anteriormente debatido en relación a los poderes provinciales, mientras que en esta ocasión el cargo de intendente ingresaba a la discusión y se lo limitaba a dos períodos, y tercero, que se debe tener en cuenta que en la provincia de Buenos Aires muchos intendentes han reelegido por varios períodos,

⁹³ El sistema electoral en la provincia de Buenos Aires se efectúa a través de la selección por parte del votante de una boleta donde las distintas categorías están unidas una a otras. No es obligatorio votar la boleta completa sino que esta se puede seccionar y diferentes partidos políticos pueden ser votados por categoría en el voto. Así un voto puede estar compuesto por el partido A para la categoría presidente, el partido B para la categoría diputados, el partido C para la categoría intendentes, el partido D para la categoría diputados provinciales y el voto en blanco para la categoría Intendente Municipal.

⁹⁴ Elecciones 2023: ¿cómo cortar boleta y asegurar la validez del voto?. (13/8/2023). *Infobae*.

<https://www.infobae.com/politica/2023/07/27/elecciones-2023-como-cortar-boleta-y-asegurar-la-validez-del-voto/>

⁹⁵ El debate por el corte de boleta y el "voto delivery" se mete en el tramo final de la campaña. (19/10/2023). *A24*.

<https://www.a24.com/politica/el-debate-el-corte-boleta-y-el-voto-delivery-se-mete-el-tramo-final-la-campana-n1232509>

especialmente en los últimos 40 años de democracia. Por mencionar algunos casos, tanto de municipios grandes como pequeños (en términos poblacionales) encontramos con 6 mandatos consecutivos a los siguientes intendentes: Hector Olivera (por el Partido Justicialista) en el municipio de Tordillo (2.542 habitantes)*, ⁹⁶ a Miguel Ángel Lunghi (Partido Radical, hoy Juntos por el Cambio) del municipio de Tandil (144.575)*, a Mario Secco (PJ) de Ensenada (63.997), a Ricardo Curutchet (PJ) de Marcos Paz (67.011). Con 5 períodos, encontramos a Fernando Gray (PJ) de Esteban Echeverría (338.480) y a Miguel Ángel Gargaglione (UCR) de San Cayetano (8994). Con 4 elecciones a Jorge Ferraresi (PJ) de Avellaneda (367.554) y a Francisco Echarren (PJ) de Castelli (9.544). Como vemos, la reelección de intendentes no atiende a cuestiones de partido ni de tamaño, puesto que las reelecciones se observan en municipios muy diferentes entre sí. Esta tendencia reeleccionaria está sustentada “por el hecho de que el 51% de los titulares de los ejecutivos municipales de la provincia fueron reelectos al menos una vez.”⁹⁷ (Rotman, S. & Varetto, C., 2015 pag 302) Además, siguiendo a estos autores, vemos que en el caso de los intendentes de la provincia de Buenos Aires en los últimos años se visualiza que “el interés por las intendencias se refuerza, ya que quienes no permanecen en los gobiernos locales encuentran dificultades para obtener otros destinos de relevancia”⁹⁸ (Rotman, S. & Varetto, C., 2015 pág 26). Del mismo modo, es relevante para pintar el cuadro de situación tener en cuenta que desde “2003 más de un 55% de los intendentes buscó ser reelecto, cuatro años después lo hicieron más del 78% y esta pauta siguió creciendo y pasó el 81% en 2011 y 85% en 2015”⁹⁹ (Rotman, S. & Varetto, C., 2015 pág 24). Esto muestra que las reelecciones son muy relevantes en las carreras de todos los intendentes bonaerenses y que se trata de un fenómeno que es claramente transpartidario.¹⁰⁰

Los municipios

Los municipios se rigen por la Constitución de la Provincia de Buenos Aires, específicamente por la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 6769/58) y están constituidos por un poder ejecutivo, un poder legislativo (Concejo Deliberante), un Consejo Escolar y un Tribunal de Paz. En el caso del intendente municipal, sus atribuciones son extensas y están citadas entre los artículos 107 y 177 de la Ley Orgánica de Municipalidades. En resumen general, como un ejecutivo nacional, el intendente promulga

⁹⁶ Censo 2022. Indec

⁹⁷ Rotman, S. & Varetto, C., (2015) Carreras y ambición política a nivel subnacional. Análisis de las carreras políticas de los intendentes en la Provincia de Buenos Aires (Argentina), 1983-2015

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Salerno, A. & Cao, M. (2023). “Los intendentes electos en la provincia de Buenos Aires en 2015 y 2019: perfiles, reclutamiento y distribución por fuerza política”. *Coordenadas. Revista de Historia Local y Regional*. 10(2), 60-78.

las ordenanzas votadas, administra el presupuesto municipal, convoca licitaciones públicas, recauda impuestos municipales y ejecuta obras y servicios dependientes del estado municipal, aunque como señala Germán Lodola (2011), el gobierno nacional ha sido un actor fundamental en términos de inversión presupuestaria puesto que “la provincia de Buenos Aires obtuvo cerca del 80% de las inversiones, mientras que sólo Córdoba, Chubut, Entre Ríos, Santa Fe y Chaco superaron el 1%.5 (...) Este dato sugiere que el gobierno concentró su estrategia en disciplinar a los caudillos peronistas del conurbano.”¹⁰¹(Germán Lodola, 2011 P. 222) Este fenómeno termina por evidenciar que los municipios dan mayor cantidad de respuestas a cuestiones de debate público, pero vuelve a las intendencias más dependientes de los poderes ejecutivos nacionales y provinciales o de gobiernos locales lindantes (Chiara et al 2009) ¹⁰². Como se señala en este punto “El incremento mayor en la expansión del gasto público en relación con los recursos propios municipales ha generado una situación en la cual tiende a intensificarse el grado de dependencia de los gobiernos locales respecto a las transferencias de recursos de otros niveles de gobierno para financiar los desequilibrios fiscales.”¹⁰³ (Gloria Acosta ... [et al.] pág 47)

El rol administrativo del intendente tiene limitaciones vinculadas a la educación, la salud y la seguridad. Sin embargo, los intendentes post años 2000 han ido abarcando y brindando soluciones y posibilidades en numerosos ámbitos en los que no tienen injerencia administrativa ni de gestión. Como veíamos anteriormente en el punto sobre las atribuciones y uso del presupuesto en inversión local, las capacidades de reacción y de acción de un municipio están limitadas por la Ley Orgánica de Municipalidades y por el conjunto de leyes y recursos que tiene un municipio. En general, los municipios, en términos presupuestarios, se encargan principalmente de pagar salarios de los cuadros administrativos, de salud, de educación y de proveer alumbrado, barrido y limpieza (reparar y mantener luminarias, pavimento y limpieza, la recolección de residuos del municipio). En estas funciones se utiliza el 70/80% del presupuesto municipal. En este sentido, observar cómo diversos municipios han abordado la cuestión de la seguridad, la creación de cuerpos locales de prevención, la instalación de cámaras de vigilancia, centros de monitoreo, compra de móviles y estructura de seguridad, así como también servicios locales de salud, de odontología y otras demuestra cómo los intendentes se han hecho

¹⁰¹ Lodola, Germán 2011 “Gobierno nacional, gobernadores e intendentes en el período kirchnerista” en Malamud, Andrés y Miguel De Luca (eds.) La política en tiempos de los Kirchner (Buenos Aires: Eudeba)

¹⁰² Chiara, M., & Di Virgilio, M. M. (2009). Gestión de la política social. *Conceptos y herramientas*. 1ª ed. Buenos Aires. Prometeo-UNGSM.

¹⁰³ Adaro, C., Argonz, I., Gómez, J. F., Mangalo, M., Mangas, M. L., Martínez, C. R., & Martínez, C. (2015). *La estructura de la recaudación municipal en la Argentina: alcances, limitaciones y desafíos*. Universidad Nacional de General Sarmiento.

cargo de nuevas demandas que emergen de la arena pública, lo que denominamos problemas públicos. Estos se han impuesto sobre las verdaderas capacidades de los intendentes y han alterado la fisonomía de lo que hace o deja de hacer un municipio.

Algunos datos presupuestarios para comprender las responsabilidades administrativas y el funcionamiento concreto de los municipios nos señalan que el gasto público municipal ha aumentado en los últimos años, pasando de un valor cercano al 2,8% del PBI en 1993-2008, a uno del orden del 3,7% del PBI en 2009-2013. Específicamente, el gasto en personal, es decir, el gasto en sueldos de los municipios de PBA, representa el 53% de los gastos totales y “a nivel absoluto, el conjunto de municipios que integran la muestra analizada recaudan menos de lo que gastan en personal, con la sola excepción de los grandes de Buenos Aires, de la región Centro y del colectivo de distritos metropolitanos.”¹⁰⁴ (Gloria Acosta ... [et al.] pág 67)

Finalmente, en términos administrativos o reglamentarios, los requisitos para ser electo intendente están especificados en el artículo 191, incisos 3 y 5, de la constitución provincial y son: tener ciudadanía en ejercicio, una edad mínima de veinticinco años y tener una residencia como vecino del distrito con antigüedad de un año de domicilio anterior a la elección. Para ser concejal, (Art. 191 inciso 3 C.P.B.A.) ser ciudadano o extranjero, con también una edad mínima de veinticinco años y, en cuanto a la residencia, ser vecino del distrito con antigüedad de un año de domicilio anterior a la elección y en caso de ser extranjero, tener además cinco años de residencia y estar inscripto en el registro especial. En cambio, para ser consejero escolar (Art. 203, 2º y 3º párrafo C.P.B.A.) el artículo explicita ser ciudadano, tener una edad mínima de dieciocho años y una residencia como vecino del distrito con no menos de dos años de domicilio inmediato anterior a la elección.

El sueldo del intendente está estipulado en el artículo 125 y la particularidad que encontramos en la provincia de Buenos Aires, que ha sido y es publicado frecuentemente por los medios de comunicación¹⁰⁵, es que este puede ser mayor que el del gobernador o incluso el presidente de la nación, puesto que debe ser de al menos 10 veces y hasta 16 veces el sueldo mínimo. No estipula un límite máximo y además, como dicta la ley, “los presupuestos municipales podrán prever una partida mensual para gastos de representación sin cargo de rendición de cuentas”. Los intendentes tampoco

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ D'Imperio, J. (28/4/2022). Conurbano Files: cuánto ganan los intendentes bonaerenses. *Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/politica/conurbano-files-cuanto-ganan-intendentes-bonaerenses.phtml>

están obligados a presentar sus sueldos, por lo que la mayoría de la información pública es incompleta.

106

Los cargos de concejales se renuevan por mitades cada 2 años, mientras que el cargo de consejero escolar se renueva junto con la elección de intendente, cada 4 años. La cantidad de concejales de un distrito está estipulada por en el artículo 2 de la mencionada ley y van desde 6 concejales para los distritos de menos habitantes, hasta 24 en los distritos de más de 200.000 habitantes¹⁰⁷. Son atribuciones de los concejales la sanción de ordenanzas y reglamentaciones locales de distinta índole, la aprobación del presupuesto municipal y la sanción de aumentos o creación de impuestos, entre otras tantas (Artículos 24 al 29 de la Ley Orgánica de Municipalidades). También, y no es un dato menor, el Concejo Deliberante puede disponer la suspensión o la destitución del intendente municipal (artículo 247/8/9) con la aprobación de las dos terceras partes del total de sus miembros.

Trayectorias de intendentes

Desde el punto de vista territorial, la provincia de Buenos Aires y sus 135 partidos evidencian realidades muy diferentes. Existen municipios con grandes poblaciones y municipios pequeños en términos poblacionales. En todos ellos encontramos como factor común que los intendentes municipales además de detentar la mayor responsabilidad administrativa a nivel local, se codean con los medios de comunicación nacionales y son sostenes políticos de la gobernabilidad de la provincia en general. Los intendentes, como actores institucionales y con su peso específico en la agenda pública, tienen una relevancia en ascenso desde hace algunas décadas. Han ganado peso e interés en los medios de comunicación, han ocupado cargos de mayor relevancia en el gobierno nacional y provincial, son actores relevantes a la hora de definir candidaturas, etc. Este es el marco de parte del escenario de la política actual. Los últimos 30 años han traído significativos cambios al terreno donde discurre la

¹⁰⁶Fitz Patrick, M y Crucianelli, S. (23/12/2020). De 135 municipios de la provincia de Buenos Aires, solo 22 intendentes informan online cuánto ganan. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/politica/2020/12/23/de-135-municipios-de-la-provincia-de-buenos-aires-solo-21-intendentes-informan-online-cuanto-ganan/>

¹⁰⁷ El artículo 2 de la Ley Orgánica Municipal dispone que “Los Partidos cuya población no exceda de cinco mil (5.000) habitantes elegirán seis (6) Concejales; los de más de cinco mil (5.000) a diez mil (10.000) habitantes elegirán diez (10) Concejales; los de más de diez mil (10.000) a veinte mil (20.000) habitantes elegirán doce (12) Concejales; los de más de veinte mil (20.000) a treinta mil (30.000) habitantes elegirán catorce (14) Concejales; los de más de treinta mil (30.000) a cuarenta mil (40.000) habitantes elegirán dieciséis (16) Concejales; los de más de cuarenta mil (40.000) a ochenta mil (80.000) habitantes elegirán dieciocho (18) Concejales; los de más de ochenta mil (80.000) a doscientos mil (200.000) habitantes elegirán veinte (20) Concejales y los de más de doscientos mil (200.000) habitantes elegirán veinticuatro (24) concejales.”

política en relación con la política municipal. Para ejemplificar la creciente influencia de los intendentes en la política nacional, podemos citar el hecho de que “La intendencia municipal comenzó a integrar parte de la carrera de los honores que la dirigencia política debía transitar, dado que su ejercicio permitía demostrar la capacidad de gestión y avalar el acceso a cargos de mayor relevancia institucional.”(Cravacuore. 2024. Página 6).¹⁰⁸ Este autor cita como ejemplo el caso de Eduardo Duhalde, quien comenzó su carrera desde lo local, habiendo sido intendente municipal, para en 1989 acceder al cargo de vicepresidente de la nación. El autor también señala que por primera vez en 2003 Argentina votó un presidente, Nestor Kirchner, quien había comenzado su carrera política como intendente municipal de la ciudad de Río Gallegos, en la provincia de Santa Cruz. También agrega, como complemento al crecimiento de la importancia del rol del intendente, que en las últimas décadas se ha dado un fenómeno en el que funcionarios y legisladores han renunciado a sus cargos para competir electoralmente en la carrera municipal, con el fin de proyectarse desde allí a la primera magistratura provincial. (Cravacuore y Villar, 2014: 192)¹⁰⁹

En este contexto, las oportunidades mediáticas y políticas para actores como los intendentes (y también otros actores desde el sector público y privado) abrieron la posibilidad de una mayor exposición y centralidad en la agenda pública. Los intendentes empezaron a gozar de mayor relevancia y en “los medios de comunicación nacionales se le brinda más espacio a lo acontecido en algunos municipios bonaerenses que en muchas de las provincias argentinas y sus líderes cuentan, en ocasiones, con “mayores niveles de conocimiento en el resto del país que algunos gobernadores” (Rotman Varetto 2015. pág 9).¹¹⁰

Si bien existe bibliografía sobre las trayectorias y carreras de políticos en Argentina desde el año 2000 a la fecha, los trabajos dedicados a los intendentes de la provincia de Buenos Aires es mucho más acotado. Las ciencias sociales han abordado este tema desde la ciencia política o la sociología, desde miradas más estructurales o institucionalistas, como por ejemplo Ollier (2010), quien analiza las estabilidades y cambios en la elección de intendentes del conurbano; Rotman y Varetto (2015), que profundizan en rasgos institucionales; Eryszewicz (2015), que se centra en los nuevos liderazgos locales posteriores a la crisis de 2001 y cómo los intendentes han adquirido nueva preponderancia en el

¹⁰⁸ Cravacuore, D. 40 AÑOS DE DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL EN ARGENTINA. Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB. MARZO 2024. Volumen I.

¹⁰⁹ Cravacuore, D y Villar, A (2014), “Treinta Años Del Municipio Argentino: De La Administración Al Gobierno Local”, en Lozano, M y Flores, J (comp.) Democracia Y Sociedad En La Argentina Contemporánea. Reflexiones Sobre Tres Décadas, Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.

¹¹⁰ Rotman, S. & Varetto, C. Op. cit.

escenario político; y Dominguez y Szwarchberg (2017), quienes se centran en describir algunos casos de intendentes del conurbano.

Entornos, militantes y profesionales

Para precisar el rol de los entornos, es de utilidad separarlos en algunos tipos específicos observados en campo: por un lado, el equipo político y, por el otro, el equipo administrativo o burocrático. Por lo general el equipo político comparte ideología, partido y recorre su carrera laboral de la mano del intendente del mismo partido. En cambio, en las entrevistas realizadas con personal administrativo, asesores o profesionales nos encontramos con individuos que han trabajado con distintas gestiones de intendentes de distintos partidos. Con ellos pudimos acceder a otra mirada, pues si bien contamos con información sobre los estilos de los intendentes brindada por sus círculos cercanos, son los entornos que no están ligados políticamente a los intendentes los que otorgan una visión más rica en términos comparativos respecto a cómo trabaja un intendente, con sus métodos, formas y particularidades. Las miradas sobre los entornos que tratamos específicamente en el capítulo 3 requiere de una aclaración sobre los tipos de entornos que rodean a un intendente. Para simplificar y abordar estos puntos, describimos de manera amplia al menos tres diferentes tipos de entornos con los cuales interactuamos en el trabajo de campo. Cada uno de ellos tiene especificidades y cumple un rol, aunque en ocasiones una sola persona puede estar compartiendo dos o hasta tres de estos tipos. También es preciso señalar que, si bien todos estos entornos rodean y nutren de información de manera periódica, no todos ellos comparten el mismo poder de opinión, el grado de cercanía ni pertenecen al mismo círculo.

Los entornos de los intendentes se vinculan a nuestras hipótesis pues, como se verá, la disponibilidad de ellos está relacionada con el distrito que se gobierna. La experiencia y conocimiento que tienen las personas que rodean y forman parte del equipo del intendente está condicionada por la ubicación y tamaño del municipio. Esto complejiza o simplifica el armado de los equipos de gobierno y las tareas tanto de gestión como de campaña.

Funcionarios, militantes e independientes

Uno de los círculos sobre los que se apoya un intendente es el de los funcionarios públicos, que pueden ser tanto partidarios (en el sentido de compartir una militancia, visión ideológica o historia política)

como también independientes. Por un lado, los funcionarios públicos (secretarios, subsecretarios y directores) son quienes se desenvuelven en roles específicos con tareas especializadas de gestión. En ellos se confía una parte de la tarea administrativa. Por el otro, se encuentran los militantes, quienes conforman el grupo más amplio y con quizás menos interacción diaria, aunque en ocasiones éstos también cumplen tareas de gestión (quizás sin ser especializadas o que requieran conocimiento previo). Puede ser el ejemplo de choferes, secretarias/os privados o administrativos, coordinadores, etc. Sin pretender ser exhaustivo y a manera de diferenciar entornos, esta categoría comparte información con el intendente; le presenta informes de área; ejecuta sus decisiones; administra presupuesto; y toma decisiones. Este entorno es en general el que nutre al intendente de una parte de la visión política, social, económica o administrativa, ya que brinda información sobre las tareas realizadas. Lo llamativo de este entorno es que se entremezclan diferentes tipos de relaciones y grados de confianza por parte del intendente hacia ellos, como pudimos observar en distintas reuniones. Pueden estar compuestos por exdirectivos de empresas, exdiputados (provinciales, nacionales) o incluso exministros en el orden nacional, así también como de militantes barriales o ciudadanos independientes que, a partir de su conocimiento en un campo, tienen la responsabilidad de administrar un área u ocupar un cargo.

Por lo general, en el interior y en el conurbano uno encuentra en la participación cotidiana con los equipos muchos militantes y personas con historias ligadas al intendente. Esto redundaría en la situación en la que se encuentran personas que forman parte de la gestión pero que no necesariamente están calificadas para esos cargos. La confianza justifica estas situaciones: lo observado permite concluir que este factor es tan importante como la calificación de las personas. Construir una carrera política desde la militancia hace que los intendentes se apoyen en el trabajo no rentado y en la participación activa de militantes no especializados en distintas áreas. Es habitual encontrar manejando redes sociales a personas que no tienen formación en periodismo ni en comunicación y en la edición de videos y producción, a jóvenes con equipamiento e intención pero sin entrenamiento específico.

Una diferencia que encontramos entre municipios del conurbano, o municipios de más de 40.000 habitantes, y los municipios más pequeños, es que en estos últimos las posibilidades de contar con recursos humanos especializados se reducen. Cuando hablamos en nuestras hipótesis acerca de las limitaciones que tiene un intendente según el distrito que le toca gobernar, esta característica se imprime en esta lógica. En términos de oferta, la cantidad de personas disponibles para ocupar un cargo son proporcionalmente mayores a mayor cantidad de habitantes. Es por este motivo que encontramos

en municipios medianos y pequeños muchos menos funcionarios especializados que en los municipios del conurbano o en las grandes ciudades. Este condicionante (en los municipios chicos) genera en ocasiones que haya personas que, además de su rol de funcionario, realicen actividades paralelas. En el año 2023, en el marco de una reunión de campaña le pedimos al secretario de desarrollo social del municipio (de 40.000 habitantes) su mail, a lo cual el secretario respondió: “TonyShow@yahoo.com.ar”. Le pedí que por favor me diera su mail institucional, el que usaba para recibir los mails de otros funcionarios, vecinos u otros políticos, a lo que respondió: “Ese es mi mail, es el único que tengo”. Cuando comenté esta situación con el intendente, su respuesta fue que se trataba de un hecho normal: “Muchos de los funcionarios tienen otros trabajos, otras actividades. Tony es cantante y sigue haciendo shows privados en el pueblo. Anima cumpleaños, fiestas y otras cosas así. Tampoco ganan tanto en la muni como para que se los impida... Yo sé que es un tema, que no los puedo llevar o presentar en cualquier lado, pero tampoco tengo tanto para elegir”.

Como decíamos, el tamaño de los municipios incide en la formación del equipo de gestión. Los intendentes del interior de la provincia de Buenos Aires, a diferencia de sus pares de los distritos más grandes, tienen grandes dificultades a la hora de llenar su equipo de profesionales o técnicos especializados. Esto se ve específicamente en los municipios chicos, donde señalan específicamente lo difícil que les resulta conseguir personas con experiencia en presentación de proyectos a nivel nacional o provincial.¹¹¹ De manera contraria, en los municipios del conurbano, la oferta es amplia. La cercanía con la Ciudad de Buenos Aires, la importancia que puede revestir cubrir un cargo público en un municipio de gran tamaño incluso los ingresos que tienen los funcionarios difieren en gran medida de los municipios más pequeños y alejados. Es común ver en los organigramas de las intendencias a ex funcionarios públicos, militantes, personas con larga trayectoria o profesionales de distintas áreas. No son pocos los ejemplos en los que funcionarios de primer nivel a nivel nacional se han trasladado a municipios ante la derrota de su partido político.¹¹²

¹¹¹ La presentación de proyectos remite a la tarea que realizan secretarios, subsecretarios o directores a la hora de precisar tareas y presupuesto para la consecución de obras, planes o programas de políticas públicas ante organismos de Nación, Provincia o instituciones y organismos de fomento e inversión.

¹¹² Por poner el ejemplo del caso del Municipio de La Matanza, luego de la elección perdida por el Frente Para la Victoria en 2015, Deborah Giorgi, quien era Ministra de la Producción a nivel nacional pasó a ser Secretaria de Producción en el Municipio, Alejandro Collia, quien era Ministro de Salud Bonaerense pasó a ocupar el cargo de secretario de Salud en ese municipio. En 2023, Silvina Gvirtz, asumió la secretaría de políticas educativas del mismo municipio habiéndose desempeñado hasta diciembre de 2023 en el cargo de secretaria de Educación nacional

Otra cuestión a tener en cuenta es que, sin importar el tamaño y la ubicación del municipio en cuestión, no todos los funcionarios viven en la misma localidad o municipio en el que trabajan. Esta característica, la de funcionarios que viven en municipios vecinos o diferentes al que gobiernan no es extraño, puesto que incluso hay intendentes que viven en distritos diferentes al que gobiernan (particularmente conocimos dos de ellos) o viven en su distrito laboral durante algunos días en la semana mientras su familia reside en otra localidad. Estas situaciones, que pueden darse no solo en el caso de la cabeza del municipio sino también en el de funcionarios, es distinto a lo que sucede con la militancia. Los militantes parecen estar anclados al territorio, salvo cuando además de su rol de militantes les toca desempeñarse en un cargo público.

Finalmente en estos entornos ubicamos también (porque hemos tenido entrevistas con este tipo de perfil) a personal administrativo que pertenece a la planta permanente del municipio y que es “heredado” por un intendente. Lejos de lo que pueda creerse, son muchos los casos en los que encontramos desarrollando tareas a funcionarios partidarios o militantes de algún intendente anterior o de un partido político opuesto al del actual intendente. Es decir, la lógica de creer que alrededor de un intendente hay un equipo solidificado en cuanto a lo ideológico o partidario no siempre se cumple. Más bien hay cuestiones administrativas, ejecutivas o de otra índole que permiten conocer personas sin vinculación política partidaria con el intendente ni de afinidad personal. En estos casos es de remarcar que ninguna de las personas que entrevistamos hace política o milita para un espacio diferente del intendente para el que actualmente trabajan, aunque no necesariamente comparten trabajo militante o una participación política activa del espacio.

De consultores, encuestadores y asesores

El rol de los técnicos, asesores, consultores y profesionales en la política actual es bastante conocido y muchos estudios explican el contexto de su aparición y peso en la política (F. Plasser, G. Plasser, 2002, Salmon 2003, Castells 2006, Aira 2011, Da Empoli 2019). Desde un punto de vista genérico podemos decir que “la consultoría política es una profesión multidisciplinaria que procura brindar herramientas de análisis para objetivar al máximo el trabajo de un dirigente político, un partido, un gobierno o asociación”¹¹³ (A. Reina y M. Reina, 2015. pág 6) El uso de asesoramiento profesional, en una variedad

¹¹³ Reina, A y Reina, M. (2015). El rol del consultor político en campañas electorales. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

cada vez más amplia de temas, es una realidad palpable y declarada en el contexto de la política actual. La centralidad de la comunicación, el peso de la publicidad, la importancia de las encuestas propició “que un ejército de especialistas en imagen, oratoria, publicidad y opinión pública rodeasen los comites de campaña de los partidos primero y a los candidatos como líderes personalizados luego”¹¹⁴ (Vommaro, G., Morresi, S. y Bellotti, A 2015. p. 269). Si bien existen distintos tipos de consultores y modelos de consultoría, por lo general en esta profesión se pone en valor y se destacan particularmente la externalidad, la experiencia y el saber profesional. No nos detendremos en la explicación de la variedad ni tipos de consultores, asesores y técnicos que rodean la política. Pero sí abordamos en nuestras entrevistas su opinión y la de los entornos e intendentes, acerca de su presencia.

La utilidad del asesoramiento es percibida como central en la política del presente. Si bien en los comentarios generales (tanto de los entornos como de los propios intendentes) se identifican las tareas de los profesionales, asesores y consultores independientes como cuestiones vinculadas con imagen, publicidad, comunicación, redes sociales, estudios de opinión, etc, la realidad es que el asesoramiento percibido en los equipos de trabajo es mucho más amplio. El asesoramiento por parte de especialistas en diversas áreas temáticas (salud, educación, economía, etc.) es amplio y al consultar por su presencia, tanto intendentes como funcionarios admiten este tipo de contrataciones de manera frecuente.

La presencia de estos actores se vincula con varias de nuestras hipótesis. En principio son quienes realizan las mediciones de opinión pública que los intendentes, como veremos, atienden a la hora de tomar decisiones. También son los profesionales en los que en ocasiones organizan o asesoran en la organización de una campaña electoral. El intendente promedio confía en los profesionales y, si bien existen diferencias en cuanto a si eligen profesionales militantes de su propio partido, identificados ideológicamente, o no, la situación actual es la de una presencia de estos roles en los equipos de decisión de los intendentes¹¹⁵.

La figura de consultores y asesores está rodeada de diferentes percepciones. Los entornos los perciben como parte interesada. No son políticos, pero tienen intereses personales. Son profesionales, pero no

¹¹⁴ Vommaro, G., Morresi, S. y Bellotti, A. (2015) “Mundo PRO. Anatomía de un partido fabricado para ganar”, CABA, Planeta.

¹¹⁵ Ampliaremos este punto en el capítulo sobre toma de decisiones.

está claro que logren abstraer su profesión de sus intereses, sus creencias y su ideología. Si bien no es homogénea la imagen que hay sobre estos profesionales, en general despiertan dudas en el equipo militante o de funcionarios por no estar “gestionando”, es decir, por no brindarse enteramente y de tiempo completo a la tarea; por ser externos; por trabajar con otros políticos; por tener agendas paralelas (percibidas). Los entornos hablan de la figura de los consultores como traductores o interpretadores de la realidad y desarrolladores de métodos y herramientas para el acceso al dato objetivo. Sin embargo, estos no están exentos de interpretaciones y dudas. En algunos casos, los entornos expresan no saber si las encuestas o los datos presentados a ellos están adulterados, maquillados, tocados. El intendente confía en parte en estos consultores, quizás no tanto como paradigma de la objetividad, sino más bien como herramientas de construcción y despliegue de métodos de liderazgo. A la hora de tomar decisiones, se respaldan en el saber y la información de estos profesionales para comunicar sus definiciones. Los consultores y asesores son quienes tienen palabra autorizada y saberes específicos, y es por esto que se los reconoce. Nuevamente, no como poseedores de la verdad absoluta, sino como herramientas de guía y ordenamiento de la dinámica del poder. Las miradas de los profesionales en parte son utilizadas (y reconocidas) como herramientas de combate al microclima, al conjunto de creencias encerrado en un grupo. El intendente se defiende de sus entornos o combate el microclima¹¹⁶ con estas herramientas, más el asesoramiento externo. En este asesoramiento externo se accede a la investigación y ella “tienden a poner en evidencia esa brecha de percepciones y nos ayudan a comprender mejor la dinámica de una población específica”.¹¹⁷ (Reina y Reina, 2014. pág 215)

El peso del apellido y el círculo de amistades

El último entorno que presentamos es el que destaca por su nivel de cercanía. Suelen ser familiares o amigos, compañeros, relaciones de larga data (y no necesariamente involucrada con la política). Si bien definir amistad es complejo (puede que un funcionario o militante también sea percibido como amigo) lo que marca la pauta acerca de si una persona integra uno u otro entorno, a los fines de este trabajo, es principalmente la percepción que hacen los entrevistados sobre ellos. Cuando destacan su amistad por sobre su profesión o función los consideramos en este punto.

¹¹⁶ Llamamos “microclima” al flujo de percepciones y opiniones en determinados segmentos sociales, que son creadas sin basamento en la investigación de la realidad social.

¹¹⁷ Fara, C., Rossi, S., Fernández, J., Guberman, L., Reina, A., Reina, M., ... & Rizzuti, C. (2013). Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: *Manuel de marketing y comunicación política*. Buenos Aires, Argentina: Konrad Adenauer Stiftung.

El valor del apellido no solo está presente en términos de la familiaridad del intendente con algún miembro de su personal. Tanto en pequeños municipios como en grandes municipios recogimos testimonios respecto de la importancia del apellido a la hora de integrar una lista, de hacer ver una coalición amplia, de evidenciar apoyos de dirigentes tradicionales e incluso casos de vecinos que son personalidades reconocidas en la ciudad/pueblo. La tradición, el pertenecer a una familia, tiene un valor no sólo simbólico, sino que también se hace palpable a la hora de ser representado en afiches de campaña, en boletas electorales y diversas herramientas de comunicación.

“En mi casa siempre se vivió la política. Se hablaba de política, mi viejo participaba en asociaciones, en instituciones, y eso a m me influyó, no puedo negar que eso también estuvo (...) Mi apellido era importante, el intendente siempre quiso tener a uno de mi apellido en la lista. Sobre todo porque era una manera de llegar a los del campo, a los que él no llegaba” (*Ex intendente (PJ), Municipio -40.000 habitantes. Quinta sección electoral*).

Además de la importancia de la cercanía y la relación, compartir el apellido destaca como una característica útil electoralmente hablando.

Los entornos que no integran este círculo justifican la presencia y dialogan acerca de los familiares y amigos del intendente utilizando siempre la confianza como la cualidad que los hace relevantes. La confianza es un valor esencial por lo que comentan los entrevistados en los diálogos que tuvimos. Sin embargo, a la hora de consultar a los intendentes por sus familiares y amigos buscando sus argumentos para justificar su presencia, ellos eligen por presentar la experiencia y el conocimiento como aval de su involucramiento en la gestión/campaña. Es posible que ambos argumentos sean válidos, sin embargo, queda claro que se presentan miradas divergentes sobre el mismo tema.

Habiendo presentado el contexto nacional, provincial y municipal y descrito los tres tipos de entornos con los cuales dialogamos y participamos en actividades de campaña y gestión, quedan unas breves aclaraciones antes de pasar al capítulo 3. En principio partiendo de la hipótesis de que el contexto territorial es decir el tipo de municipio que un intendente gobierna condiciona su forma de gobernar vemos que estos presentan condiciones específicas de cara a la contratación de personal, de profesionales y la convocatoria de cuadros políticos para el funcionamiento del gobierno. Como

veremos más adelante en el capítulo 4, los contextos también configuran diferentes posibilidades a la hora de hacer gestión y campaña respecto de las prácticas y de las posibilidades. En un breve resumen acerca de los entornos podemos describir que la confianza, el conocimiento, el saber específico son elementos tomados en cuenta a la hora de rodearse (siempre pensando en el intendente). Ninguno de ellos, como cualidades, son excluyentes y por el contrario a lo que pueda ser pensado, el intednete es amplio en cuanto a las personalidades que lo rodean. En algunos casos comparten ideología, en otros buscan en sus equipos conocimiento y expertise y en otros la confianza es el valor clave que parece definir la presencia de una persona. Si bien volveremos a precisar los aportes de cada entorno en la toma de decisiones (capítulo 5), remarcamos que los intendentes se nutren de diferentes estereotipos para la conformación de sus equipos. Las miradas y definiciones cruzadas sobre uno y otro grupo, lo profundizaremos en el capítulo siguiente.

Capítulo 3: Ser intendente

Definiciones propias y ajenas.

¿Qué significa ser intendente? ¿Cuál es la descripción que hacen los propios actores sobre esta cuestión y cuál es la idea y visión que brindan los entornos y personas que están alrededor de los intendentes en sus quehaceres cotidianos? Para este capítulo nos centramos en el discurso público y privado de los intendentes. Conocer las definiciones que los propios sujetos realizan sobre sí mismos, las descripciones que los entornos brindan sobre ellos y confrontar estos datos con las notas y reflexiones de la observación y participación en el trabajo de campo busca definir el cargo, sus responsabilidades, potencialidades y limitaciones desde los propios actores. Entendemos que esta puesta en palabras no es una mera abstracción, sino que “las palabras juegan un papel trascendental no solo en la comunicación, sino en la propia construcción de la realidad social” (Soler y Flecha, 2010, p. 365).¹¹⁸ Lejos de ser una mera transcripción de lo expuesto, la información, mediada por el trabajo de campo y la reflexión, pretende acceder a una descripción más interpretativa que formal o expositiva. Consideramos que el valor de las palabras está en la transmisión de sentido, que funcionan en tanto “significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida” (Geertz. Op. cit., p. 88).¹¹⁹ El discurso de los actores nos interesa como configuración del rol, como definiciones que crean el campo de prácticas, de lo simbólico. Lo dicho en público condiciona, estructura y perfila una situación (y a la misma persona). Comprendiendo que el escenario público es un lugar donde los discursos, conceptos e ideas construyen marcos interpretativos y representaciones comunes, es imposible acceder al conocimiento del rol institucional y político de un intendente sin abordar esta cuestión. Para estos autores las instituciones

se encarnan en la experiencia individual por medio de los ‘roles’, los que objetivizados lingüísticamente, constituyen un ingrediente esencial del mundo objetivamente accesible para cualquier sociedad. Al desempeñar ‘roles’ los individuos participan en un mundo social; al internalizar dichos ‘roles’, ese mismo mundo cobra realidad para ellos subjetivamente (Berger y Luckmann. Op.cit., p. 98).¹²⁰

¹¹⁸ Soler, M. y Flecha, R. (2010). “Desde los actos de habla de Austin a los actos comunicativos. Perspectivas desde Searle, Habermas y CREA”. Revista Signos/ 43. Universidad de Barcelona España.

¹¹⁹ Geertz, Op. cit.

¹²⁰ Berger, P. y Luckmann, T. Op. cit.

Acceder mediante el lenguaje a la configuración del rol, definir el ser intendente de los propios actores permite comprender cómo está constituido este actor institucional en la vida diaria de quienes ejercen el cargo y conviven con su entorno, con la política, con otros intendentes. La representación que los propios entornos y otros entornos tienen sobre el ser intendente permite acceder a esa arena, al espacio donde la política en parte discurre.

Comenzamos presentando en primera instancia ejemplos y textuales recogidos de entrevistas públicas en medios de comunicación o en streamings, que pretenden ser un ejemplo del discurso público de lo que significa para los propios actores ser intendente, más específicamente cómo se definen, qué dicen, qué hacen, cuál es su tarea y de qué manera la expresan. Posteriormente sumaremos testimonios de intendentes, ex intendentes y sus entornos para profundizar en estas definiciones, pretendiendo expresar el marco de sentido de los actores para comprender hasta qué punto lo vertido en el ámbito de lo público se sostiene o se amplía en lo privado, y qué reflexiones podemos hacer desde la observación y participación en el trabajo de campo. Estos discursos, estas reflexiones pretenden, además de definir el rol, avanzar sobre nuestras hipótesis, sobre todo comprender cuál es el universo de definiciones que rodean el ser intendente desde lo discursivo y también desde lo performativo. Sostenemos que el conjunto de conceptos acerca de lo que es ser intendente en parte está construido previamente. El rol está definido, al menos gran parte de su discurso, de sus prácticas y acciones. Aún con posibilidad de agencia, ser intendente es asumir un cargo que tiene el peso de la historia y tradición del mismo cargo, del distrito, y también de quienes lo han sido y con sus prácticas moldearon lo esperable y ordinario de los haceres y decires.

El discurso público

El discurso público de los intendentes respecto de su rol es homogéneo y los siguientes testimonios, frutos de declaraciones públicas, son solo ejemplos de una revisión más amplia.

Somos vecinos, somos personas comunes. Me van a ver todos los días en la calle, haciendo las compras como cualquier ciudadano, yendo en bicicleta a la municipalidad. Somos ciudadanos que decidimos involucrarnos para poder liderar este proceso. Un intendente tiene eso, una gran responsabilidad para gobernar su distrito. A diferencia de un gobernador o un presidente, el

intendente tiene mucha más cercanía con el vecino, a veces te golpean la puerta para llevarte reclamos y pedidos (Instituto de Formación Política y Gestión Pública, 31 mayo 2024).¹²¹

(El intendente...) es un vecino más, que ha sido elegido por sus vecinos para resolver los problemas cotidianos, cercanos a la gente. Me da orgullo decir que me eligieron para tapar baches, recoger la basura, ordenar la infraestructura, manejar la educación, la salud y eso hago, pero no dejás de ser un vecino, porque es lo lindo que tiene el intendente, que un gobernador y un presidente no lo puede hacer (...) yo puedo visitar en un año a todas las directoras de los colegios de Lanús y un Gobernador no puede hacerlo (Instituto de Formación Política y Gestión Pública, 8 febrero 2021).¹²²

Es un trabajo muy lindo, por supuesto que con muchas dificultades pero tener la diaria a partir de las 7am que arrancamos, recorrer un barrio, estar con una vecina, con un vecino, poder apoyar la cabeza a la noche en la almohada y pensar, hoy hicimos algo, tomamos una decisión que le mejoró la calidad de vida a una vecina, a un vecino, a un barrio y eso es lo que me mueve todos los días, a transformar (Camaño, J, 2021).¹²³

La reiteración de nociones como “vecinos”, “responsabilidad”, “primer mostrador”, “24 por 7”, “cercanía” y “soluciones” habla de un universo compartido. Habiendo observado 30 entrevistas en

¹²¹ Instituto de Formación Política y Gestión Pública (31 mayo 2024). *Intendentes del siglo XXI: Entrevista a Lucía Gómez, Intendenta de Adolfo Gonzáles Chaves*. [Archivo de Video] https://www.youtube.com/watch?v=a41Zn_72uZU&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=2

¹²² Instituto de Formación Política y Gestión Pública (8 febrero 2021). *Intendentes del siglo XXI - Entrevista a Nestor Grindetti, Intendente de Lanús*. [Archivo de Video] <https://www.youtube.com/watch?v=93xDzntouSg&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=18>

¹²³ Camaño, J.. (23 may 2021). *Right now* “Entrevista a Juan Zabaleta, intendente de Hurlingham” [Programa]. Indalo media https://www.youtube.com/watch?v=qHlwz3BkBds&ab_channel=C5N

medios públicos y canales web¹²⁴ podemos decir que los intendentes generalmente destacan su cercanía como principal característica valorativa. En cuanto a sus explicaciones públicas, se muestran como personas que viven a la par del ciudadano la cotidianeidad. Se presentan como personas comunes, gente normal que tiene las mismas preocupaciones y sienten de la misma forma que el vecino o el ciudadano promedio. Se observa que la palabra vecino es transversal a los discursos y apela en parte a la evidenciación de cercanía, de vivir una realidad compartida. Un concepto que lejos de ser arbitrario y neutro se inscribe “en procesos de interpelación de colectivos para la intervención en problemas públicos, procesos que implican formas de inclusión/exclusión, de legitimación de demandas, de relaciones asimétricas o de acceso desigual a recursos materiales y simbólicos” (Tufró, 2021, p.).¹²⁵ Afianzado principalmente en la cotidianeidad, en dar respuestas inmediatas, el léxico de la política municipal muestra muchas similitudes sin importar a qué espacio político observemos. Tanto en público como en privado, las referencias son ineludiblemente pragmáticas, de corto plazo, vinculadas a la respuesta que puede dar un ente administrativo que es el más cercano en términos de representación política. El pragmatismo, el hacer, la gestión, la resolución de problemas y la consecución de obras son los elementos que mejor definen el cargo desde lo discursivo. Es por esto que el discurso está ligado al hacer, tanto en público como en privado. La escenificación o la *performance* que expresan los actores es la de mostrarse siempre atentos a la respuesta, a brindar soluciones.

Los discursos ideológicos, politizados, que expresan valores también existen en las entrevistas relevadas. Sin embargo, a la hora de definir el rol, la política y la ideología partidaria parecen quedar relegadas. Por poner algunos ejemplos, encontramos que lo relativo a los valores ideológicos se inscribe en el discurso cuando se dan cuestiones de posicionamiento, ya sea en defensa o en ataque de propios o ajenos al gobierno nacional y provincial, o a otros actores políticos que de manera directa o indirecta convocan al resto del espacio político a sentar posición¹²⁶ (por esto queremos decir cuando algún hito o hecho político se desarrolla a nivel nacional y provincial y se convoca a los actores políticos a participar del debate, o se les consulta a los intendentes por cuestiones netamente nacionales

¹²⁴ En el anexo de este trabajo están especificadas las distintas entrevistas en medios públicos, de televisión por cable y streamings donde distintos intendentes son preguntados acerca de qué significa ser intendente o como es el trabajo de ser intendente.

¹²⁵ Tufró, M. (2021). *La patria chica: genealogía política de la figura del vecino*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones del CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.

¹²⁶ Intendentes y gobernadores se suman al control de precios. (29/20/21). *Página 12*.

<https://www.pagina12.com.ar/378014-intendentes-y-gobernadores-se-suman-al-control-de-precios>. Aquí vemos al gobierno convocando a intendentes y gobernadores a sumarse a la auditoría de precios en las bocas de expendio y centros comerciales. Esto queda oficializado en el decreto 745/2021 y en el boletín oficial.

o provinciales) o en campañas electorales.¹²⁷ Los intendentes dan señales políticas a su electorado, sin dudas, pero a la hora de estructurar su discurso acerca de lo que significa ser intendente y lo que ciudadanía les demanda, el discurso se muestra centrado en el hacer, en una reivindicación de lo local y en dar respuesta o presentar alternativas de respuesta ante problemáticas presentes. Incluso en momentos de campaña electoral: “Los políticos en campaña, se presentan como vecinos comunes que viven cotidianamente los problemas de la ciudad y los conocen por experiencia” (Annunziata, 2012, p. 69).¹²⁸ En las entrevistas públicas se pone en evidencia este intento. Los intendentes hablan de personas con nombre propio, cuentan historias y anécdotas con vecinos, exponen su día a día refiriéndose a tareas comunes, como ir al mercado, caminar la calle, ir a comer, dialogar con vecinos. Esta tendencia se repite y no hace más que exponer un intento por comunicar a su electorado, a la ciudadanía, que no son diferentes al resto de la población.

El discurso privado

El discurso privado de los intendentes y los ex intendentes (en nuestras entrevistas y reuniones cerradas en las que participamos) no hace más que confirmar lo que se dice en entrevistas, discursos, actos y reuniones públicas. El rol del intendente en el presente, la concepción generalizada de los propios actores, es el de presentarse como un representante y como responsable primero ante la necesidad material e inmediata de la ciudadanía o del vecino, y es bastante homogéneo entre los actores, incluso escuchando protagonistas de diferentes partidos políticos:

Vos no podés hacerte el sota cuando te llega un mensaje. La gente es impresionante, no te da respiro. Vos crees que sos un poco importante, pero el vecino te llega al celular, te manda un mensaje de texto y si no le respondes te insiste. Y en las redes sociales ni hablar. Te vuelven loco. Te acribillan si no les das bola. (Entrevista ex intendente (PRO), municipio de la primera sección electoral, + 200.000 habitantes)

¹²⁷ En una entrevista a Fernando Gray y Joaquín de La Torre se puede apreciar cómo sucede esto durante los momentos de campaña electoral, en parte debido al sistema electoral que no solo une las elecciones de presidente, gobernador e intendente, sino también, debido al formato de votación en la provincia de Buenos Aires, que se realiza a partir de una boleta por partido donde estos tres actores (y también senadores, diputados y legisladores provinciales) van unidos, con posibilidad de ser cortados, pero por default unidos.
(https://www.youtube.com/watch?v=-GrjIOWZKhs&ab_channel=C5N)

¹²⁸ Annunziata, R. 2012. “¿Hacia un nuevo modelo de lazo representativo? La representación de proximidad en las campañas electorales de 2009 y 2011 en Argentina” en Cheresky, I y Annunziata, R. (comps.) *Sin programa, sin promesa. Liderazgos y procesos electorales en Argentina* (Buenos Aires: Prometeo).

Yo tengo el celular explotado todas las noches. No solo de mis colaboradores, los vecinos te escriben y te exigen, no tienen vergüenza, no les importa a algunos pedirte y reclamarte que los ayudes o les soluciones algo... seguramente en el conurbano es distinto, pero acá en el pueblo la gente te conoce, te pide y te reclama. Te mandan audios, te mandan fotos que te muestran cómo está una calle, una vereda, te reclaman por trámites, un montón de cosas. (Entrevista ex intendente (PJ), municipio de la quinta sección electoral, +40.000 habitantes)

Durante el trabajo de campo fue común escuchar estos relatos por parte de los intendentes hacia los equipos de trabajo. Incluso en lugares privados donde solo hay militantes, el discurso sigue destacando siempre la figura del intendente como alguien que hace, que resuelve, que lo consultan, lo demandan y que está cerca de los vecinos. Alguien que escucha y atiende, una persona que vive las 24 hs del día en contacto con otros vecinos. En las entrevistas personales que pudimos realizar para este trabajo, los intendentes responden de la misma manera. La búsqueda de identificación con el ciudadano promedio y la puesta en palabras de esta característica es un lugar común en los discursos.

Como mencionamos anteriormente, el discurso ideológico también sucede en privado, en reuniones y actividades cerradas de los intendentes, donde eligen anteponer el discurso de cercanía y de resolución de problemas por sobre el discurso político o ideológico. En más de una ocasión, en reuniones de campaña, pudimos escuchar militantes o funcionarios reclamando al intendente por un discurso más politizado y de defensa del espacio provincial y nacional. Esto genera diferentes reacciones. Por un lado, el discurso político o de defensa ideológica no se menosprecia. Frente a la militancia y a los propios equipos, los intendentes destacan siempre el valor de defender una posición macro. Sin embargo, se destaca que el valor diferencial del discurso para con el vecino es el de resolver problemas, dar soluciones. Los intendentes, también en ocasiones sus jefes de campaña y otros actores de peso, expresan que el voto tiene que ver con resolver problemas, dar respuesta, tener propuestas y conseguir logros. “Nos votan para resolver problemas, la gente quiere que hablemos de escuelas, obras, soluciones, no de política” (Jefe de campaña, Intendente (PJ) municipio – 40.000 habitantes). Si bien por esto no debe entenderse que el intendente se niega completamente a hablar de política, entiende que la ciudadanía en su mayoría prefiere escuchar discursos pragmáticos y de soluciones más que de temas

ideológicos. Aunque esto genera algunas fricciones o descontentos en algunas de las reuniones que pudimos presenciar, la primacía del discurso de cercanía y soluciones parece ser entendido como el objetivo final de la comunicación para con los vecinos y la opinión pública. El intendente es un sujeto que habla y opina sobre política, sobre ideología y cuestiones partidarias, pero en términos de prioridades, este tipo de opiniones ocupa un lugar secundario o aparece disfrazado de palabras que más tienen que ver con el hacer, con el estar y con resolver que con cuestiones ideológicas en sí.

24 x 7: Se es intendente todo el tiempo

Profundizar en el discurso nos lleva a exponer algunos de los rasgos más extendidos como definitorios de su tarea de los intendentes. La ocupación del tiempo que demanda el ser intendente es uno de ellos. Para ello partimos de la base de las entrevistas públicas en medios y abordamos en profundidad con los intendentes que entrevistamos. Ser intendente, desde lo expositivo, insume gran parte del tiempo vivible. Según lo dicho, la tarea demanda estar siempre alerta, en guardia, incluso en los momentos de esparcimiento o de actividades familiares. Significa vivir una lógica en la que se debe estar siempre preparado para abordar una situación, un acercamiento de una persona, un llamado, un mensaje, etc. En parte esta situación es avalada en el discurso privado, tanto de los intendentes entrevistados como los entornos. Lejos de parecer una pose o una frase marketinera, el intendente no solo es reconocido en la calle, sino que también, con distintos grados de familiaridad, son abordados de distinta manera según el contexto, lo que refuerza la lógica de decir que n.

Vivir en un pueblo, en una ciudad del interior de la provincia de Buenos Aires es muy distinto al conurbano. En una ciudad o pueblo del interior, las redes de conocimiento, los lugares compartidos, el ser conocido en los lugares públicos, y que lo que hagas en esos lugares públicos se termina sabiendo, eso te das cuenta. No es lo mismo estar en Tres de Febrero o La Matanza que en Chivilcoy. En definitiva, vos podés tener poco contacto. Pero en un pueblo todos se enteran, todo se sabe y sino se lo inventan. Pero la cercanía es otra. (Entrevista ex intendente, municipio de la sexta sección electoral, +40.000 habitantes)

Esta situación se relata puertas adentro y de manera pública también, sin excepción respecto al tamaño del municipio donde el intendente gobierna.

Somos la primera puerta que se golpea, y no solo la del municipio. Más allá de que Junín es grande, los vecinos de Junín saben dónde vivís y te tocan la puerta. Los vecinos tocan timbre y quieren respuesta ya. No solo en horario municipal.¹²⁹ (Instituto de Formación Política y Gestión Pública, 5 octubre 2022).

Nuestros entrevistados intentan evidenciar el factor cercanía y el relacionamiento directo con vecinos como una constante. Si bien es importante tener en cuenta el tamaño del municipio con la dinámica que se vive para con el vecino, la ciudadanía en la provincia de Buenos Aires no parece temerle o tener una distancia exclusivamente formal con ellos. Tenemos intendentes que se describen a sí mismos como personas siempre atentas a la resolución de conflictos, a la búsqueda de soluciones, y este rasgo los expone a ello. El trato directo, atender, escuchar y gestionar significa en los hechos estar siempre a disposición. Ellos, tanto en lo discursivo como en la práctica (es decir en el tiempo compartido y las reacciones por ellos dadas ante el abordaje de los vecinos), en general se muestran proclives al diálogo, a la recepción de demandas.

En función de lo visto, podemos argumentar que desde los hechos está presente la idea de que hacer política es atender y solucionar reclamos de manera personal. Esto no solo lo dicen sino que se puede ver expresado en las actividades, en los recorridos. Tomarse un tiempo para hablar con un vecino o pedirle a un funcionario o colaborador cercano que anote lo que alguien le pide son prácticas presentes en las recorridas en las que participamos. No podemos extrapolar esta situación a un fin de semana o algún momento donde el intendente se encuentre en actividades recreativas o familiares, pero sí podemos afirmar que en el momento de mostrarse como intendente, en el momento de ejercitar su rol, de performar, el intendente le brinda especial atención a atender personas. Sobre esta cuestión, dialogando con ellos, se fundamenta esa práctica como esencial a la tarea y particularmente útil a la hora de mantener la relación con la ciudadanía.

¹²⁹ Instituto de Formación Política y Gestión Pública (5 octubre 2022). *Intendentes del siglo XXI: Entrevista a Pablo Petrecca, Intendente de Junín*. [Archivo de Video] <https://www.youtube.com/watch?v=m-Tfmv5EMlw&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgrlju&index=7>

La creencia de que el diálogo personal, la atención exclusiva, el tomarse unos minutos con vecinos aseguran cierta lealtad o generan resultados o vínculos de mayor confianza entre ciudadanos y gobernantes son argumentos repetidos. Si bien existen lugares donde el contacto y la cercanía pueden influir de manera directa, no parece ser indicio de reaseguro de votos. Sin embargo, poco parece importar la racionalidad del planteo. Durante gran parte de la campaña de 2023 acompañamos un intendente que repetía en todos los actos, públicos y privados, un hecho que desde su discurso era fundamento del triunfo en elecciones anteriores “en la campaña anterior visité 3000 hogares, le puse el cuerpo a la campaña y gracias a eso logramos el resultado que logramos” (ex intendente, municipio de la primera sección electoral, +200.000 habitantes). En términos proporcionales, este intendente sacó cerca de 80.000 votos, sin embargo en la construcción de su relato o su *storytelling* (Salmon, 2007; Lakoff, 2008; Luntz, 2007), ¹³⁰ el haber recorrido y dialogado personalmente con 3000 vecinos había sido el fundamento de su victoria. Este argumento era repetido por sus funcionarios y equipo de manera que integra la narrativa que da vida a esta representación o mito extendido en el grupo. En términos de lo simbólico, recorrer hogares, dialogar y visitar familias eran la práctica habitual de las campañas. Más allá de la garantía del voto, esta actividad amalgama y cohesiona a este grupo, a este equipo y su militancia. Les da argumentos para decir que están haciendo las cosas bien, que repetir lo que dio resultado seguirá funcionando.

Si bien este punto está mayormente elaborado en el capítulo siguiente, estar en público con un intendente es sentir la mirada del público. Es difícil poder entender para alguien no público, no conocido, lo que siente quien es reconocido. Pero definitivamente la mirada ajena se siente, se percibe y en ocasiones se hace presente de manera directa, ya sea con un saludo, una consulta o la interrupción por parte de ciudadanos que abordan al intendente en el espacio público. Cuando se está compartiendo un espacio, un café, un almuerzo o una caminata con un intendente, no se siente una situación de anonimato, por el contrario, es notorio cómo el público, los transeúntes, los ciudadanos, reparan en la situación, ponen su mirada en el intendente y su círculo. En municipios más pequeños esta atracción es diferente. Probablemente tenga que ver con el tamaño de la población y que cruzarse con el intendente sea algo cotidiano o al menos regular. Sin embargo no deja de sentirse la mirada ajena. Se percibe de

¹³⁰ Diversos autores han escrito sobre relato y *storytelling* y se lo define como un conjunto de comunicaciones, mensajes, una lógica discursiva que narra una historia, brinda un marco y compone un personaje para su utilización como herramienta discursiva tanto en un proceso de campaña electoral como en la narrativa que se crea y recrea durante una gestión pública o, de manera más amplia, como la representación e historia que acompaña a un político durante su trayectoria (esté o no en gestión).

igual modo que uno está en presencia de alguien importante, de peso. Alguien que está siendo notado por el entorno.

No sé cómo será ser intendente en el conurbano, pero acá que todos te conocen o saben dónde vivís, sentís que tu vida ya no pasa por ser uno más, sino que siempre estás en la lupa, todo lo que hacés te lo miran de otra manera. (Entrevista ex intendente, municipio de la quinta sección electoral, +40.000 habitantes)

Si bien se expone en las entrevistas y diálogos con los miembros del equipo que el interior no es lo mismo que el conurbano, como veremos más adelante, el intendente no es una figura más del decorado, no es un ciudadano común. Provenga de donde provenga, el intendente es notado, influye en el entorno, se puede palpar en el actuar del público y también de quienes interactúan con el intendente. Desde vecinos hasta mozos o empleados de comercios, el trato hacia el intendente no es el trato hacia cualquier persona.

Los discursos sobre ser intendente son repetitivos en general y de muchas similitudes en los diferentes municipios y ante personas de distintos partidos políticos a las que entrevistamos. El rol del intendente no parece tener grandes diferencias a la hora de ser expresado, tanto en el interior como en el conurbano, en un municipio grande, como chico. También el abanico de prácticas comunes que los definen y pueden verse en la práctica, tienen similitudes entre los casos en los que hicimos nuestro trabajo de campo. Los intendentes tiene una manual no escrito y compartido de presentación y buenas prácticas. Eso al menos en primera instancia se siente y se recibe de ellos. En profundidad veremos que a partir de estos puntos compartidos empiezan a haber matices, diferencias de sentir, prácticas y formas de vivir el rol.

Ser observado: vivir como “la gente”

Sin duda alguna, a mayor tamaño, mayor privacidad. En términos poblacionales, cuanto más grande es el distrito, mayor posibilidad tiene un intendente de pasar desapercibido. Ahora, ¿cuáles son las actitudes o qué sienten los intendentes con el hecho de esta pérdida de anonimato? Nos encontramos a

grandes rasgos con tres tipos de respuestas: por un lado los incómodos, quienes no disfrutaban de la mirada ajena, los que sienten el peso de ser observados y admiten que ello les genera incomodidad o directamente una molestia. Por otro lado, los inmunes o neutrales, quienes dicen que esta situación no los incomoda. Finalmente, están quienes disfrutaban y se jactan de ello. Más allá de estas tres maneras de vivir el reconocimiento, todos admiten entender el rol y que la pérdida del anonimato es una característica ineludible del cargo. Tanto los actuales intendentes como los ex intendentes entrevistados se situaban en una de estas tres categorías, sin embargo en dos ocasiones manifestaron haber cambiado su postura respecto al abordaje público habiendo cumplido su cargo. En ellos el peso de ser intendente era el factor que desencadenaba la incomodidad, puesto que no les molesta ser abordados ni reconocidos, pero sí les molestaba cuando eran intendentes. La interpretación que podemos hacer de esos casos es que no solo se debe tomar en cuenta el hecho del reconocimiento sino también que el cargo, el ser intendente, trae consigo una responsabilidad que por lo general se extingue una vez terminado el mandato. Al concluir la responsabilidad del cargo, el reconocimiento no es vivido con pesar.

Volviendo al hecho de la pérdida del anonimato, más allá de las actitudes que tengan sobre el tema, en lo observado, todos ellos reaccionan de manera similar al entorno. Dejan de lado sus sentimientos íntimos a la hora de performar como intendentes, de escenificar su rol ya que conviven con la mirada pública cotidianamente. Ante los ojos de quien comparte tiempo con ellos se los puede notar en algunos casos con mayor incomodidad, percibimos actitudes más cortantes o intentos de dar por cerrada la charla. Pero en los hechos, los intendentes interactúan con el vecino, se adaptan a esta situación, por más que no les sea del todo satisfactoria.

A mí me gusta ir a un bar, tomar un café, ando en bicicleta los fines de semana... y sí la gente te reconoce (...) capaz que no te dicen nada pero te das cuenta de que te miran. El otro día, por ejemplo, yo estaba en un comercio. Y yo veía que una señora me miraba y me miraba hasta que llegó un momento en que la miré yo y le dije “sí, soy el intendente”. Y ahí ella se sonrió y me dijo “Ah, me parecía que era usted pero no quería molestar” pero enseguida se acercó, se puso a charlar conmigo y hasta me pidió una foto (...) Es bastante incómodo estar todo el tiempo observado. Hay otros a los que les gusta llamar la atención, no les molesta y hasta lo disfrutaban

pero no es mi caso. No, no. A mí ser intendente me encanta, pero lo que menos me gusta es no poder vivir de manera más normal. (Entrevista intendente, municipio de la primera sección electoral, +200.000 habitantes)

No tener anonimato, ser reconocido, choca con la idea afirmada por los intendentes sobre ser uno más, tener una vida como cualquier vecino. En relación a este punto, en todos los casos que abordamos hay un reconocimiento implícito y también expreso de que, por más que los intendentes afirman que sus vidas son como las del resto de las personas, esto no es así. Esto hizo que abordáramos esta cuestión. ¿Qué los lleva a adoptar esta postura? ¿Creen realmente que viven como el resto de las personas? O, ¿por qué motivo afirman esto si a las claras sus posibilidades, su acceso a facilidades y comodidades son tan diferentes al del ciudadano promedio? Ellos afirman que cuando caminan por la calle los reconocen, que tienen una responsabilidad para con los vecinos y ellos se lo hacen saber. A la vez admiten tener posibilidades que no tiene “un vecino más”. ¿Por qué motivo afirman tan vehementemente que son iguales al resto si saben que son observados, reconocidos y que sus actitudes serán evaluadas de una manera diferente a la de los demás ciudadanos? ¿Qué significa para ellos, entonces, decir que son como un ciudadano común? Al confrontar esta contradicción con los intendentes, ellos aseguran que “es una forma de decir”, es “una manera de pronunciarse” o “una expresión”. Pero aclaran que no por ser vistos de manera diferente, no por no ser anónimos les está vedado el comprender cómo vive el ciudadano promedio, el ciudadano anónimo. Profundizaremos en esta, por llamar de una manera, “contradicción” sobre el final de este trabajo, sin dejar de decir que la presentación de estos argumentos generan incomodidad y tensión en las entrevistas. El intendente que dice sentir y vivir como la gente y asegura en público y en privado que “es uno más”, reconoce en nuestras entrevistas que esta forma de hablar, de expresarse es una búsqueda de identificación. Sin embargo, como veremos, una cosa es para el intendente asumir o aceptar que no es uno más o que hablar en este sentido es performar (ejecutar un papel en el cual se teje una identificación común con el ciudadano), y otra cosa muy distinta es cuando otros lo ponen en duda. Cuando los entornos ponen en cuestión este papel y ponen en cuestión las palabras del intendente, el resultado no es el mismo. Parece, como veremos en otro apartado, que dependiendo del contexto y de las personas, el intendente puede ser más o menos receptivo. Como si en ciertos momentos su rol y su institución no tuvieran consecuencias y en otros, ante la expresión de duda o contradicción, particularmente de los entornos, el

intendente debiera reforzar su papel sin aceptar una puesta en cuestionamiento de lo que conforma su experiencia y, por lo tanto, la validez de sus argumentos y percepciones.

Dar respuesta; sin excusas

Un último tema que abordamos en función del discurso público y privado de los intendentes es la necesidad de dar respuesta ante la demanda de los vecinos. Los datos presupuestarios recientes evidencian que los intendentes han pasado de brindar servicios y atenciones básicas, a tener que dar respuesta y soluciones ante nuevas demandas y problemáticas sociales en los últimos años. Solo en términos de seguridad, por ejemplificar un área: “En los últimos años, la cuestión del rol municipal en la gestión de los problemas de seguridad ciudadana se ha ido consolidando hasta ubicarse en un lugar central de la discusión (Concaro, C. y Baudino, A, 2016, p. 77).¹³¹ Cuestiones como seguridad, espacio público, salud y educación (que antes eran temas y abordajes exclusivamente responsabilidad de los gobiernos nacionales y provinciales) han ido calando en la agenda pública como responsabilidades compartidas. Como veíamos en el capítulo 2, el presupuesto de los municipios es acotado a la hora de abordar nuevos reclamos. Sin embargo, los intendentes en general entienden las nuevas reglas de juego de la política y más allá de la responsabilidad concreta, buscan dar señales a la ciudadanía, tanto en público como en privado. Los intendentes han ido perfilándose como resolvedores e impulsores de muchas nuevas ideas e implementaciones que se han dado a través de los años. Las cámaras de seguridad; los foros de seguridad; la apertura y mantención de salas maternas y salas de atención primaria; la compra y mantenimiento de patrullas policiales; los cuerpos de vigilancia municipales, etc., son ejemplos de tareas que 30 años atrás solo se podían encontrar de manera aislada como competencia de los municipios de la provincia de Buenos Aires. Hoy el rol del intendente es impensado por fuera del discurso de la seguridad y la prevención.

Ya se acabó la época de “como no me toca a mí, como no es mi jurisdicción no voy a hacer nada”, esa es otra época, otra provincia, otros intendentes, otra Argentina... Los vecinos hoy tienen demandas muy claras, económicas, de empleo, necesidades, que esperan respuestas del

¹³¹ Concaro, C. y Baudino, A, (2016). “La idea de la ROLVyD. Transformar al municipio en protagonista de la discusión de la seguridad municipal democrática”. En Schleider, T., & Carrasco, M. E. (2016). *Municipios: los nuevos actores de la seguridad ciudadana*. Buenos Aires: ILSED.

presidente y tienen demandas locales también concretas que pueden ser la inseguridad, el espacio público, y hay una demanda directa a los intendentes. El gobernador va en el medio demasiado cómodo, tranquilo. No hay una identificación clara sobre lo que hace y lo que no hace (Soledad Martínez en A confesión de parte, julio 2024).¹³²

Lo que puede hacer legalmente un intendente en el marco de la inversión estrictamente municipal no evita que estos aborden propuestas, proyectos y promesas, tanto en campaña como en gestión sobre soluciones que no dependen exclusivamente de ellos. Sin embargo esto no evita la elaboración de materiales de comunicación, de folletos, spots y discursos en donde estas soluciones también buscan ser personificadas en ellos, “gestionadas” como se dice en la jerga. En ocasiones encontramos casos donde los intendentes se esfuerzan en transmitir los viajes, los contactos y las gestiones que abordan tanto ante el Gobierno nacional como el Gobierno provincial. El intendente debe mostrar que se mueve, debe mostrar que busca resultados, soluciones. Lejos de evitar las nuevas problemáticas, el intendente performa como alguien que en general dice poco que no y, por el contrario, busca creativamente maneras de alcanzar resoluciones. De todos modos, no debe entenderse por ello que no hay intendentes que también hacen pedagogía, esto es, que explican sobre sus competencias y advierten sobre aquello que no está a su alcance, sobre todo en el campo pudimos observar muchas situaciones de este tipo. Se encargan de reconocer el problema, el reclamo, prometen trabajar para solucionarlo pero a la vez explican que esto no depende exclusivamente de ellos. Sin embargo, en todos estos casos, tanto en quienes explican que no pueden hacerlo ellos como quienes abordan y toman las demandas como propias, el intendente se muestra en movimiento. Esto lo evidencian en el trato y también lo expresan en las entrevistas: “La gente te quiere ver trabajar, aunque no puedas resolver el problema, no quiere excusas, quiere verte en acción, quiere ver que estás haciendo algo por ellos” (ex Intendente, municipio de la primera sección electoral, +200.000 habitantes).

¹³² A Confesión De Parte .(28 julio 2024). *Romina Manguel con Soledad Martínez (Intendenta de Vicente López)*. [Archivo de Video] https://www.youtube.com/watch?v=_E9tV62I3zA&ab_channel=AConfesi%C3%B3nDeParte

¿Ciudadanos como cualquier otro?

En este punto presentamos las percepciones y el discurso de los entornos de los intendentes para comprender cuál es la visión que se tiene del cargo desde fuera, para comprender cómo ven los entornos el rol y la actividad del intendente. Aproximarnos a las miradas, a veces congruentes, a veces contrapuestas, de los equipos de gobierno y militantes permiten profundizar en la definición de lo que significa para quienes rodean a un intendente el ejercer el cargo y verificar hasta qué punto lo que dicen los intendentes, en público y en privado, se puede constatar con sus equipos y personas que lo rodean. En el entrecruzamiento entre lo que dice ser y hacer el intendente y lo que lo entornos postulan se define el marco donde estas visiones crean el escenario donde se toman las decisiones. Analizaremos esta dinámica y sus particularidades para comprender cómo funciona el espacio desde donde surgen las definiciones de acción.

Ser intendente según los entornos

¿A qué nos referimos con entorno? Cada uno de nosotros vive rodeado de un grupo de personas que influye y define nuestras apreciaciones sobre la vida cotidiana. En este sentido, el entorno puede ser cualquier persona con la que tenemos trato o influye de alguna manera. En el caso de este apartado, entendemos como entorno específicamente a las personas que han realizado actividad política con un intendente, empleados de distinto rango con un acceso semanal y fluido con el intendente. Como expresamos y diferenciamos en el capítulo 2, los entornos no pueden entenderse como un universo homogéneo, sino que hay diferencias entre ellos. Nos interesan sus miradas específicamente sobre lo que ellos entienden por las responsabilidades, prácticas y haceres que aborda un intendente a la hora de ejercer su cargo. Pretendemos contraponer el discurso de los actores directos (los intendentes) con los de sus círculos de trabajo.

Los entornos contestan y cuestionan muchas de las definiciones vertidas por sus líderes. Disputan y contradicen o aclaran cuestiones que los intendentes responden de manera certera. Aún con estas diferencias, podemos afirmar que hay una cualidad o característica en la que los entornos concuerdan o describen de la misma manera que los actores principales: los intendentes sacrifican una parte de su vida privada a la hora de ejercer el cargo. Sobre este punto las miradas son homogéneas. El intendente relega actividades, está enteramente entregado a su cargo. Si bien hay distintos motivos, principalmente

se percibe que es por la comprensión del peso de la mirada externa. Aunque las actividades de los intendentes y la forma en la que ejercen su cargo no es igual en todos los casos, existe la idea entre los entornos de que los intendentes trabajan mucho. Más allá de la cantidad de horas que dediquen al cargo, en las entrevistas este hecho resalta como una cualidad compartida por quienes ejercen el cargo. Los entornos perciben que la vida del intendente tiene sus beneficios y privilegios y que ser intendente además de abrir puertas deja tiempo, en algunos casos, para la recreación. Sin embargo, en general la idea que transmiten los entornos es que los intendentes ocupan mucho de su tiempo en dedicarse a la tarea para la que fueron electos. Si bien las prácticas de los intendentes no son todas iguales e individualmente viven su vida y trabajan (en términos de cantidad de tiempo) distinto, mayoritariamente los intendentes son percibidos como personas que se dedican mucho tiempo a la tarea.

Trabajé con tres intendentes, todos muy distintos. Uno era re tranquilo, o al menos a mí no me volvía loca. El otro era muy exigente, pero iba y venía. A veces desaparecía, a veces se enchufaba un par de semanas y nos tenía cortitos a todos. La última experiencia que tuve fue bastante diferente a los otros dos. No podría decir que fueron todos iguales, más bien, fueron todos muy distintos. Ahora sí, los tres trabajaban todo el día, hinchaban a cualquier hora. Ser intendente es laburar un montón, eso seguro. (secretaria privada, municipio de la primera sección electoral, +200.000 habitantes)

El intendente es percibido como una persona que vive 24 x 7 para el cargo. Por lo observado hay dos estilos diferentes de ocuparlo: quienes están todo el día dedicados a la política y quienes encuentran espacios delimitados de presencia física. Están los intendentes que viven por y para hacer política. Quizás esto no signifique que trabaja todo el día en la gestión propiamente dicha, pero sí se puede afirmar que este tipo ideal¹³³ se ubica cerca del rango de la persona que “vive y respira política”. Por otro lado, encontramos también la caracterización, principalmente en los municipios chicos, de

¹³³ Nos referimos a tipo ideal como categoría de análisis weberiana, como construcción abstracta del investigador que resalta características significativas de un fenómeno para su comprensión.

personas que aún siendo intendentes reservan tiempo para actividades recreativas, familiares o simplemente de descanso.

A las 15 hs el intendente cerraba el celular y se iba al campo. Si bien te leía los mensajes, no te respondía hasta el día siguiente o se ocupaba del tema derivándolo. El tipo después de las 15 se iba y no volvía hasta el otro día. (Entrevista secretaria de prensa, municipio de la sexta sección electoral, -40.000 habitantes).

Este tipo de comportamientos también parece adecuarse de mejor manera a la perspectiva de los intendentes de carrera política tradicional, frente a quienes ingresan a la vida política habiendo antes construido una carrera personal no vinculada directamente a cargos políticos o partidarios. Por un lado están quienes dedican más tiempo al cuerpo a cuerpo, a la atención personalizada, al diálogo y tratamiento de cuestiones y problemas que puedan surgir, tanto administrativos como políticos. Por el otro, quienes se dedican a la función de manera más delegativa, sin tanto cuerpo presente y más bien como ejecutores o delegando responsabilidades en funcionarios y otros miembros del equipo político. Lo interesante de este punto, más allá de algunas diferencias que trataremos en los siguientes capítulos, es que los discursos de los entornos no varían. Todos expresan que los intendentes viven dedicados a la tarea de serlo.

La disonancia entre las opiniones y textuales de los entornos frente al discurso de los intendentes se produce en relación a la concepción o percepción de que los intendentes viven “como el resto de la gente”. Los entornos son tajantes en la gran mayoría de los casos: los intendentes no viven como el resto de las personas. Sin embargo, los entornos saben que esta afirmación es común en el discurso de sus líderes: “Todos los intendentes te van a decir que están en la calle pero del dicho al hecho... después no encontrás a ninguno que sepa cuánto vale la leche” (ex secretario privado del intendente. municipio de la sexta sección electoral, - 40.000 habitantes). Otras declaraciones van en el mismo sentido:

Lo que hay que ver es qué significa para él estar en la calle. Porque te va a decir “seguro, estoy todo el tiempo recorriendo” pero después caminar, ir a la verdulería, hacer un trámite, tomarse

un bondi y todo ese tipo de cosas no las hacen. (ex secretario de hacienda, municipio de la quinta sección electoral, +40.000 habitantes)

Si hablás con el intendente te va a decir que está todo el día en la calle pero la verdad es que sale del municipio se sube a un auto, lo llevan, lo traen Y sí es verdad que va a los lugares, tiene reuniones con vecinos. Pero desde hace 30 años que no se toma un bondi, no. No sabe lo que es ir al supermercado. (ex secretaria de prensa del intendente, municipio de la sexta sección electoral, -40.000 habitantes)

Los entornos, asesores, secretarios, choferes y militantes observan no solo una diferencia en lo que puede ser la vida de un vecino frente a lo que es la vida de un intendente, sino también en comparación a la de ellos. Los intendentes acceden a facilidades, no tienen pérdidas de tiempos en trámites y demases como el resto de los ciudadanos. Viven por fuera de algunos de los lugares comunes en los que habita el resto de la sociedad. Los intendentes se mueven en una realidad filtrada, una cotidianidad con comodidades y facilidades a las que el resto de los ciudadanos no acceden. Y a la hora de conocer los servicios a disposición, se hace evidente la diferencia. En general, los intendentes se manejan con chofer, ya sea formal o informal (en algunos municipios no existe el cargo en la planta municipal, pero podemos afirmar que en el conurbano bonaerense esta práctica está extendida). En el interior de la provincia, si bien hay muchos intendentes que manejan su propio auto, distinta es la situación cuando estos hacen viajes de mediana y larga distancia. En estos casos el rol de chofer lo puede ocupar un secretario, un empleado, un dirigente político del espacio o personas en otro rol, pero en general, a los intendentes los llevan y los traen. Esto es justificado tanto por intendentes como por los entornos con el argumento de que el tiempo disponible que libera el hecho de no manejar se puede utilizar para hablar por teléfono, descansar o simplemente eficientizar el tiempo de trabajo.

Otras comodidades vinculadas con el cargo de intendente son los gastos de representación, el contar con empleados administrativos que en ocasiones, como reconocen durante las entrevistas, hacen tareas de organización no solo de la vida pública del intendente sino también de cuestiones personales. No es intención de este apartado el de hacer una fisonomía de los gastos y oportunidades del intendente

municipal, pero a simple vista podemos afirmar que el cargo goza de beneficios materiales. En términos de relaciones y contactos, el intendente también tiene una situación privilegiada. Esas cuestiones las abordaremos en los próximos capítulos.

Por último, los entornos exponen una característica que en el diálogo con los intendentes no emerge en su total dimensión. Si bien los intendentes, admiten que no son anónimos y que el reconocimiento es una condición de su trabajo, los entornos hablan de los intendentes no solo como personajes conocidos, sino también como personas diferenciadas, reverenciadas y, en casos, aduladas. Pueden pensarse como una celebridad, alguien famoso, mucho más que simplemente una persona conocida o sin anonimato. Sería inexacto afirmar que las situaciones de todos los intendentes son iguales porque, como decíamos anteriormente, el tamaño del municipio incide en el tipo de comportamiento y prácticas que realiza un intendente (y profundizaremos en esto en los últimos dos capítulos). En este sentido hay un reconocimiento sobre las diferencias que tiene representar este cargo en distintas latitudes:

Si el intendente es de un lugar chico probablemente no le quede otra que estar en la calle, visitar la despensa o la carnicería. En ese sentido, viven una realidad bastante cercana a lo que podría ser el ciudadano promedio. Obviamente tienen facilidades, los conocen, les facilitan muchas cosas por lo que siempre se puede decir que viven en una realidad diferente. Como podría ser la vida de un famoso o de una *celebrity*. En cambio los que viven en el conurbano es otro mundo. Ahí no solo son *celebrities*, sino que directamente la mayoría no viven la vida que vive el resto. No van al banco, no hacen trámites. (Asesor externo/consultor de municipios)

Sobre esta cuestión acerca del ser tratado como *celebrity*, nos parece oportuno reflejar un testimonio que indica el conocimiento que tiene un intendente sobre el poder de su figura:

Tuve un caso espectacular que siempre cuento. Alguien me hizo mierda en redes, me dijo de todo. Hacía un comentario diciendo que yo era chorro, vago y no sé cuántas cosas más. Y a ese comentario yo le respondí. No fue mi CM, fui yo. Y le dije algo del estilo “bueno, ¿qué te pasa? Estuve ahí, estamos tratando de solucionar ese tema, no seas tan bestia conmigo” a lo que el tipo me respondió “Uyyy, me respondiste, qué fenómeno que sos. Está todo bien con vos, sos

un capo. Todo bien, era para que te preocupes por el tema”. O sea, pasó de destruirme y decir cualquier barbaridad de mi a alabarme en 14 segundos. Es todo un tema. La gente quiere ser escuchada. Quiere ser notada. Con el tiempo te das cuenta. Y eso te termina consumiendo todo el día. Te llega un reclamo, un mensaje, un pedido y trabajás para tratar de solucionarlo. Eso es ser intendente. (ex intendente, municipio de la primera sección electoral, +40.000 habitantes)

Hay una percepción en los entornos que está relacionada con la idea de contestar la lógica de los intendentes sobre vivir como el resto de las personas, ya que señalan que el rol que ejercen estos personajes es más grande que la persona que lo personifica. “Todas las semanas tenés cola de 20 o 30 personas esperando verlo. El viejo es como Alain Delon, es una figura acá y todos le quieren pedir algo” (secretario hacienda, municipio del interior (PJ), -40.000 habitantes). La figura del intendente y el poder que detenta parecen ser un diferencial único en el distrito. Sobre todo en el caso de los municipios del interior, donde la agenda es local, donde el poder económico es reducido y las personalidades son escasas. En términos de comparación, ante la ausencia de una agenda local (como profundizaremos en el capítulo 4), la agenda que prima en el conurbano es la nacional, por lo tanto el intendente se pone a la par de otros liderazgos nacionales, incluso figuras nacionales de fama y relevancia. En el interior, el intendente es un personaje en sí, probablemente de los más o el más importante o influyente a nivel local. La figura del intendente es una figura que recibe un trato diferenciado, una mirada donde el respeto y la fascinación se cruzan con el valor de la oportunidad para quien lo trata. No es menor este rasgo y, en algunas ocasiones, se alude a esta posibilidad en las entrevistas. El intendente del interior es un personaje, es una *celebrity*, alguien influyente, con capacidad de acción, red de contactos y posibilidades.

Recapitulando, los intendentes son percibidos por sus entornos como personas que dedican gran parte de su vida a la atención de sus responsabilidades, directas (administrativas) o indirectas (políticas). Sobre este punto las opiniones son homogéneas. Sin embargo, no lo son tanto las opiniones acerca de una de las cualidades que referíamos al inicio de este capítulo: el vivir como el resto de la ciudadanía. Las miradas de los entornos sobre este punto son concluyentes: el intendente vive en una situación diferente al resto de las personas, al menos a la gran mayoría. Estas concepciones permiten entrever que existe una percepción distinta del otro entre los actores. Los entornos saben que los intendentes

dicen y aseguran vivir como el resto de las personas, pero en diálogo con ellos estos afirman reconocer que no es cierto. Esta dinámica entre actores permite adentrarse en el espacio donde se define el diagnóstico de situación. Las miradas de unos sobre otros configuran el escenario donde se lleva adelante la discusión, el debate y finalmente constituye el universo donde se toman decisiones.

La interacción maquillada

Los intendentes reconocen que la realidad en la que viven está maquillada por sus entornos. No son ajenos a ello y lo reconocen en privado sin inconvenientes. Entienden que ser intendente es habitar una posición de poder donde la realidad llega distorsionada por diversos motivos. Es difícil o imposible entender el mecanismo por el cual el intendente (o cualquier persona) elige en qué momento lo que se le dice es un hecho verificable o una verdad despojada de algún interés (si es que existe esta posibilidad). Pero el hecho a resaltar es que para los intendentes la información que circula desde los entornos hacia él puede ser interesada. Tanto a nivel profesional (en el caso de asesores, consultores o funcionarios), como a nivel político, (militantes o incluso ciudadanos) el intendente está atento y considera la posibilidad de que las opiniones y la información a la que accede pueden ser tanto parcial como enteramente falsas. Las estrategias que desarrollan y mencionan para combatir esta situación podemos encontrarlas primero en sus palabras:

Me gusta caminar por los barrios, ver cómo están las cosas. Saco fotos y se las mando a algún secretario para que arreglen algo (...) tenes que controlar, estar encima, porque sino después te dicen que hacen las cosas y te están metiendo flor de camelo. (Ex intendente, municipio +40.000 habitantes. Quinta sección electoral)

O también:

Si no revisás las obras ni estás en la calle, si no chequeás vos las cosas, te van a decir que está todo perfecto (...) Te dicen mucho lo que querés escuchar y eso tenés que tenerlo claro. Tampoco te podés enojar, pero nadie quiere llevarte las malas noticias. (Ex secretario de hacienda, municipio -40.000 habitantes. Quinta sección electoral)

Tenés que estar en la calle. Porque vos podés hacer muchas encuestas pero entendés mejor la situación charlando con los vecinos. La gente es muy cruda. Te dice las cosas sin anestesia. También están los que te doran la píldora pero te das cuenta. Cuando las cosas van mal, te das cuenta. (Ex intendente, municipio -40.000 habitantes. Sexta sección electoral)

Hay reconocimiento de la posibilidad de ser “endulzados” o informados de manera parcial o interesada. Ellos consideran la parcialidad posible que tiene la información que manejan y comunican sus entornos. Reconocen la presencia de agendas, de intereses e incluso el interés de agrandar por parte de sus entornos. A esta situación los intendentes la combaten con presencia, con diálogo personal, con visitas, con el acercamiento a la ciudadanía y, basado en mi experiencia y refrendado en el campo, con acceso y exposición de ejemplos de la vida cotidiana. Es habitual encontrar en ellos justificativos que tienen que ver con la propia experiencia para impulsar políticas o tomar decisiones. Más allá de los datos, cifras, encuestas e informes que reciban, los intendentes actúan o dicen actuar por su propia comprensión de los hechos. Si bien ellos retienen información y comunican datos o exponen justificaciones que han escuchado en reuniones políticas, con instituciones, y otro tipo de información que brindan, los intendentes siempre hablan desde el yo, argumentan finalmente desde la propia vivencia. Más allá de la información con la que cuentan, la centralidad de la propia experiencia en el discurso es fuente de sus argumentaciones y justificaciones por la tarea a encomendar, por la decisión a tomar. Hay un doble chequeo en la información y eso parece ser la constante. Los problemas públicos sobre los que operan los intendentes en general parecen estar vinculados, por un lado con la agenda emergente, pero en términos de sus decisiones, parece ser que la propia experiencia tienen un peso decisivo. Los intereses o gustos personales y la influencia de los temas de propio interés se integran en la realidad tanto de la campaña como de la gestión, en muchos casos aún por fuera de las decisiones estratégicas definidas por el mismo intendente o por el grupo. Lejos de pensar la política como esa actividad definida por la racionalidad y el cálculo, el individuo y su experiencia, su mundo cotidiano y su realidad subjetiva deciden mucho de lo que termina por convertirse en la agenda.

Volviendo a lo ya mencionado, los intendentes reconocen que la realidad que les presentan está maquillada, cruzada de intereses. Entienden que en la interacción con sus entornos pesa la dificultad de

contradecir al líder, de aceptar errores y olvidos. En función de esto mencionan como un valor el hecho de que sus colaboradores o asesores les hablen directamente y les digan de frente tanto las buenas como las malas noticias. Piden que se les diga la verdad. El reconocimiento del peso del propio personaje está implícito en esta cuestión y, al menos desde lo discursivo, dicen necesitar y premiar a quienes les marquen errores, contrapuntos o visiones alternativas.

En la práctica, según lo observado y en el diálogo con los entornos, este hecho no parece ser tan sencillo. Discutir con el intendente, de manera abierta, en reuniones y actividades, no se percibe como una práctica habitual. Los entornos presentan muchos desacuerdos y visiones alternativas en el diálogo privado, pero en presencia del intendente estas cuestiones se ven reducidas al mínimo. Al confrontar a los entornos respecto de esta cuestión, la realidad parece ser un poco más compleja de lo que cuentan los intendentes. Los entornos reconocen que las malas noticias o las consideraciones negativas sobre su accionar no son fáciles de transmitir: se dicen en privado, en reuniones con pocas personas (y de confianza) o incluso se buscan terceros que comuniquen estas cuestiones. En mi experiencia en campo esto se da porque, como dicen los entornos, no es una tarea grata para nadie del equipo dar malas noticias e incluso es peor opinar negativamente o de manera contraria al intendente. Probablemente esto suceda porque existe la concepción de que la razón del líder o del máximo decisor no puede ser puesta en duda. Transmitir certezas, tener confianza en el rumbo y en la mirada de quien lidera son características que se palpan en el campo. Si bien en charlas privadas las dudas o las consideraciones sobre el diagnóstico de una situación o sobre las decisiones son moneda corriente, en público y en reuniones (aunque sean pequeñas) la discusión se da entre entornos.

En relación a nuestras hipótesis, entendemos que también la tradición, lo que representa ser intendente dentro de una estructura partidaria, histórica, es un cargo (como en general son los cargos ejecutivos o de dirección) sobre los que la figura del político debe tener fortaleza, no puede ser puesta en duda. Sin querer hacer hipótesis del porqué, la idea acerca de que a quien lidera no se lo debe cuestionar existe. Es un comentario repetitivo en reuniones, en diálogos con entornos, que cuando hay situaciones donde se contradice a un intendente, esto no pasa desapercibido. Opinar diferente, marcar una inexactitud, precisar un dato erróneo, son irregularidades ante la presencia del discurso del intendente. Y hacer uso de alguno de estos recursos frente al intendente queda como anécdota del grupo. Quien discute, quien provee alternativas al discurso del líder está haciendo algo inusual. Por lo general, en reuniones amplias

el intendente opina de muchos temas, corrige sin tener probablemente más información que los presentes. Pero el discurso del líder prima: la lógica de no desdecirlo, de seguir adelante y dejarlo con la última palabra es cosa común. La teatralización o el juego de roles al que asistimos cuando participamos en distintas reuniones es el del líder que toma decisiones, en ocasiones explica o debate argumentos, pero sin que abunde la tensión en la discusión para con él. El intendente es la persona que toma las decisiones y, aunque sean consideradas erradas por algunos (como en casos te comentan en privado), estas deben cumplirse. Esta lógica de conducción es bastante homogénea. El verticalismo o el acatamiento a las decisiones son regla común en los espacios con los que compartimos el campo. Hay espacio para desacuerdos pero parte del peso y del poder simbólico que emana del rol es su poder de decisión, su capacidad de liderar, de definir y marcar rumbo. También, como veremos, esto implica un reconocimiento o una aceptación casi total de la responsabilidad.

Árbitro y responsable de la decisión

¿Cómo se toman decisiones, cómo se llega a un diagnóstico común con un equipo cuando alguna de las partes duda acerca de la veracidad de lo que el otro afirma? ¿Cómo se define la realidad sobre la que se opera cuando la mirada sobre el otro es reconocida como interesada, como parcial? Como decíamos, operan dos distorsiones visibles: la de los intendentes que no creen que todo lo que se diga a su alrededor está desprovisto de intereses o inexactitudes, y la de los entornos que dudan de la autopercepción del intendente. La imagen que los intendentes proyectan y la percepción de sus entornos sobre ellos difiere. Y los consejos, indicaciones o acciones expresadas por los entornos son susceptibles de duda. La construcción del escenario donde operan tanto intendentes como entornos debe tener en cuenta que esta realidad, este escenario sobre el que opera la gestión pública está tironeada entre percepciones de aceptación en lo público pero de duda en lo privado. Si lo que se define como el diagnóstico de operación es esa realidad que puede estar cargada de subjetividad por parte de los intervinientes, ¿cómo operan o en base a qué diagnóstico se toman decisiones? Este punto de desacuerdo es el que trae a colación una reflexión acerca de la relación entre entornos e intendentes que tiene que ver no solo con el rol sino también con el ejercicio y la construcción de la agenda pública. El intendente dice saber que en las opiniones, prácticas y testimonios de sus entornos pueden esconderse realidades maquilladas. A la vez, los entornos reconocen también esta práctica en los intendentes: lo que los intendentes dicen que hacen y lo que dicen que son no siempre se refleja en sus actividades diarias. Especialmente secretarías y choferes (que manejan agenda y conocen el día a día de los

intendentes) indican que en múltiples ocasiones el intendente dice haber hecho o haber estado en lugares a los que faltó, como también haber participado en reuniones que no se llevaron a cabo (en ocasiones por directivas expresas) y relatar sucesos que no reflejan exactamente lo ocurrido (según sus opiniones, claro está). Ante estas situaciones debemos plantearnos que existe en la relación entre intendentes y entornos una distorsión y/o un juego performativo donde la realidad se actúa, aún en situaciones donde alguno o ambos de los protagonistas saben que esta no es tal cual se expone.

La dinámica de las decisiones se define en un marco entre lo expresado y accionado por parte de un intendente y un equipo. A la vez, el juego o el escenario en el que se vive y se reproduce la política es un espacio abierto y proclive a la dinámica de las distorsiones, donde el acto escenificado culmina por evidenciar al equipo que nutre, informa y brinda insumos, y al líder que decide, actúa y hace actuar en consecuencia. Esta dinámica no deja de estar en tensión por una distorsión, por una contraposición de pareceres en donde lo que se capta del lado opuesto al rol se percibe como parcial, como sujeto a intereses, agendas, pareceres o simplemente arbitrariedades (objetivas o subjetivas). Los entornos dudan acerca de la capacidad de interpretar la realidad por parte del intendente y, a la vez, los intendentes dudan acerca de la fiabilidad de los escenarios planteados por sus entornos. Aunque esta duda sea menor, el escenario planteado por uno y aceptado por otros deja espacios, huecos y resquicios librados a la propia interpretación. Esos callejones donde la duda y la propia experiencia valen más que la opinión y definición conjunta es donde se practica la política. Y donde hay falta de nitidez y alternativas, la situación pasa a ser clarificada y definida por el intendente.

Aún con desacuerdos, aún con dudas y discusiones internas, la realidad sobre la que finalmente se opera parece estar apalancada principalmente por quien define, y acepta esta responsabilidad, cuál es el estado de situación. El intendente es quien consume lo expuesto, quien define entre pareceres, quien impone su visión y con ella simplifica y unifica en términos prácticos el escenario sobre el que se opera. En este sentido, la realidad parece ser una construcción de aceptación conjunta, una suma de definiciones que se amalgaman ante el reconocimiento final de quien opera sobre ellas. Como expresa Foucault, la verdad es

un conjunto de procedimientos reglamentados por la producción, la ley, la repartición, la puesta en circulación, y el funcionamiento de los enunciados (...) ligada circularmente a los sistemas

de poder que la producen y la mantienen, y a los efectos de poder que induce y que la acompañan ¹³⁴ (Foucault, M., 1981. p. 189).

La realidad sobre la que se opera en política se constituye como escenario de acción con la definición final de la palabra y la acción de quien lidera, es decir el intendente. En este contexto, se plantea cómo se puede construir una relación de poder o jerarquía cuando ambas partes dudan de la veracidad del otro. La política se convierte así en un acto performativo, donde la verdad se percibe como una construcción subjetiva, a menudo desvinculada de la realidad cotidiana. Vemos de esta manera cómo “los efectos de poder que producen los regímenes de verdad conformaran los discursos que funcionan como lo verdadero o lo falso y definirán las técnicas por las que ‘algo’ se dice como verdadero”¹³⁵ (Camelo, D., 2023, p. 234). La información sobre la cual el intendente interactúa y toma decisiones, expone argumentos, marca rumbos, es un espacio de discusión ampliado en donde todos los entornos participan, estando siempre a la espera del decisor final, el intendente. Sobre él pesa y decanta la decisión, el rumbo. Más allá de los maquillajes impuestos, tanto por entornos como por el propio intendente, la decisión del líder es la realidad que se impone y se respeta (al menos en términos operativos). Ese parece ser el centro del funcionamiento de la dinámica entre los actores y en relación a nuestras hipótesis clarifica algunas cuestiones vinculadas con la toma de decisiones y la relación directa que tiene el intendente en la definición del diagnóstico de situación. El intendente sabe como quiere ser visto, sabe que es lo que quieren que digan de él, o al menos, sabe que no quiere ser visto como alguien que imposta una forma de ser.

Esta confianza en las definiciones está reforzada por el insumo en términos de información que proveen las encuestas de opinión. Si el intendente es quien define una situación y un rumbo y sobre él pesa la decisión, los estudios de opinión pública se utilizan regularmente como argumentos de confirmación o cambio del rumbo. Las mediciones de imagen, de aprobación de gestión siempre están en el léxico de la política municipal como garantes. Se exponen números y porcentajes, tanto por parte del intendente como de los propios entornos. La discusión acerca de las decisiones y el impacto que estas tendrán en la imagen pública de la gestión y del propio intendente son el mapa sobre el que se traza el rumbo o los argumentos a partir de los cuales se ratifica una política, una acción, una dirección.

¹³⁴Foucault, M. (1981). “Verdad y poder. Diálogo con M. Fontana”. En M. Morey (trad.) *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones* (pp. 169-190). Alianza Editorial.

¹³⁵ Camelo, D. F. (2023). Discurso, política y verdad: Michel Foucault y la función del intelectual. *Revista Filosofía UIS*, 22(1), 225-249.

Confrontando realidades

Finalmente queda desarrollar qué resultados emergen de los diálogos y entrevistas con intendentes cuando se exponen algunas distorsiones. Decíamos anteriormente que el intendente reconoce que no vive como el resto de las personas, al menos en términos de su anonimato. Sabe que es reconocido y acepta que en algunos casos le pesa más o menos, pero entiende que el resto de los vecinos no viven en su misma situación. Revela que estar rodeado también de personas con intereses y agendas propias le puede complicar el acceso a la realidad, pero que a esta se llega a través de la propia mirada, de la presencia. Algo muy distinto sucede cuando se le comenta a un intendente las declaraciones de sus entornos (de la militancia, de sus funcionarios o incluso familiares) que ponen en tela de juicio la noción de que es alguien que “vive como el ciudadano promedio”: el diálogo se vuelve incómodo. Poner en cuestión el hecho de que no son “iguales” o que no tienen vidas “iguales” al ciudadano promedio, y que sus entornos lo afirman, genera incomodidad en los entrevistados, cierto rechazo a la exposición de esta distorsión. Es como si la capacidad del capitán de definir el rumbo se pusiera en cuestión por parte de su tripulación; la reacción es la de sentirse cuestionado en su capacidad de elaboración de diagnóstico y de no poder sentir, percibir, entender el sentimiento del resto de la ciudadanía. El intendente siente y expresa que vive como “la gente”, que entiende sus problemas y necesidades porque en definitiva “él es uno más, como ellos”. Y necesita al parecer la complicidad sobre ese sentimiento. Como decíamos finalizando el punto anterior, parece no querer ser asociado a alguien que imposta quien dice ser. Evidentemente sentirse “ciudadanos” es parte importante de la autodefinition. El diálogo se vuelve tenso al exponerles algunas distorsiones percibidas por los entornos. Los intendentes cambian el tono, en oportunidades se ofuscan y buscan alternativas que justifiquen que no hacer tal o cual cosa no invalida el hecho de ser capaces de sentir cómo vive una persona normal. Los beneficios de ser intendente son reconocidos en muchas ocasiones a lo largo de nuestro trabajo de campo, pero exponer que hay quienes no están de acuerdo con la afirmación de que la vida de un intendente es como la de las otras personas es generador de contraargumentos y dificulta la fluidez y amabilidad de la conversación.

Como grafican los entornos, y en eventuales casos reconocen los intendentes, ellos no realizan las tareas cotidianas ni dependen de los mismos factores para tomar decisiones que un ciudadano común. Por mencionar algunas cuestiones, los intendentes, al menos en nuestro registro, no realizan trámites, no hacen colas, no van al banco a pagar, no esperan su turno en un restaurante. Se valen de la maquinaria burocrática del estado, de contactos y de facilidades que les brinda el hecho de tener secretarios/as y personal a cargo, para solucionar temas que en otra situación un ciudadano debería

hacerlo por sí solo. Esto, como decíamos, genera incomodidad cuando se lo menciona a los intendentes. Reconocer los hechos no es sinónimo de estar complacido de hacerlo. Aún cuando en privado, en reuniones y actividades los intendentes demandan información a sus asesores sobre el precio de las cosas, memorizan datos y practican respuestas para que estas sean acordes a lo que diría un ciudadano común, esto al parecer no cambia la situación.

Esta exposición pretende describir la dinámica donde el intendente y sus entornos construyen sus opiniones, se nutren de información y elaboran el diagnóstico de situación. Exponer brevemente como se ven mutuamente los actores que integran el círculo de trabajo cotidiano, como interactúan y cuales son sus características, dificultades y desafíos, pretenden alumbrar sobre la importancia del intendente como arbitro final de los intereses y responsable último de las definiciones. A continuación pasamos a exponer las diferentes características que el contexto impone al abanico de posibilidades de un intendente. El territorio, su tamaño y el modo en el que se llega al poder son los escenarios que despliegan diferentes incentivos y limitaciones al ejercicio del cargo en cuestión.

Capítulo 4: Condicionantes y oportunidades

Para seguir profundizando en lo que significa ser intendente, además de las construcciones discursivas y las definiciones, tenemos que observar los condicionantes y las oportunidades que el contexto otorga, reconociendo que de él dependen las distintas formas en las que la práctica de ser intendente se lleva a cabo. No hay manera posible de comprender la toma de decisiones sin definir el escenario de acción de los intendentes, ya que los comportamientos son moldeados por el entorno, por la situación. Todas estas condiciones configuran de antemano y establecen una estructura donde el poder de agencia es relevante y tiene tanto limitantes como oportunidades, dependiendo del caso. Sin dudas ser intendente es diferente en cada uno de los 135 municipios de la provincia de Buenos Aires. Más allá de las normas y el funcionamiento administrativo, cada localidad tiene su historia, su tradición, sus particularidades. Buscamos identificar algunas dimensiones que pueden arrojar luz sobre distintas cualidades que en las diferentes latitudes presentan similitudes, brindan un marco de comparabilidad, o posibilitan una evaluación que exceda los marcos individuales. Para hacer esta radiografía de las principales diferencias y similitudes que encontramos entre los intendentes y equipos consultados, hemos diferenciado estas dimensiones respecto de variables que señalan especificidades o marcos que permiten nivelar los distintos casos y testimonios. Estas han sido identificadas a posteriori de las entrevistas y son útiles para diferenciar y comprender grandes grupos de cualidades que se han hecho evidentes en el marco del trabajo de campo. La intención es expresarlas para situar los testimonios y marcar en ellos puntos de comparación. Las dimensiones que abordaremos en este capítulo y que nos permiten diseccionar las opiniones y definiciones de los propios actores sobre el rol del intendente son: a) Tamaño del distrito, b) Conurbano o interior, c) Cambio o continuidad (contexto de asunción). Estas dimensiones no son las únicas que se podrían marcar (también se los podría organizar por distancia respecto a la Capital Federal y la capital de la provincia de Buenos Aires, La Plata; superficie territorial de cada municipio, distritos que agrupan la mayoría de su población en una cabecera versus municipios conformados por varias localidades de relevancia poblacional, etc.) pero para delimitar y abordar los testimonios será de utilidad contextualizar y ampliar la información sobre algunas características.

Tamaño del distrito

Municipios grandes y chicos

Una de las principales diferencias en cuanto a lo que es ejercer el rol del intendente municipal es el tamaño del distrito que se administra. No es lo mismo, como evidencian las entrevistas, ser intendente en un municipio chico que en uno de gran tamaño. Sería inexacto argumentar que el rol del intendente no tiene nada que ver con la dimensión de la intendencia. Si bien es difícil marcar un límite objetivo entre municipio grande y chico, podemos diferenciar claramente los de menos de 40 o 30 mil habitantes de los de más de 100 mil habitantes. La diferenciación intermedia es más compleja y hay casos en los que un municipio de 40 mil habitantes se comporta como uno pequeño y otras, como uno grande. Esta dinámica tiene que ver con diferentes cuestiones, como la cantidad de ciudades y pueblos que integran un municipio, e incluso la geografía del lugar. Por poner un ejemplo, hay municipios de 20 a 40 mil habitantes formados por una gran cabecera donde vive más del 50% del municipio pero también otros donde la confluencia de varios pueblos o ciudades formalizan finalmente un total de 20 a 40 mil habitantes.¹³⁶ Volviendo al punto inicial, no hay dudas de que en un municipio chico parece haber una confianza y percepción de cercanía o ánimo de interacción mayor entre los intendentes y los ciudadanos.

Acá nadie tiene vergüenza de mandarme un mensaje. Todo el tiempo tengo mensajes de gente que no conozco y una de dos, o se presentan y me dicen de dónde me conocen o a quién conozco de su entorno, o directamente me hablan como si tuvieran una relación previa conmigo (ex intendente (PJ), municipio de la quinta sección electoral, -40.000 habitantes).

Interrogados acerca de esta diferencia los intendentes o ex intendentes de municipios más grandes reconocen que sus pares tienen otra relación y exposición en términos de la cercanía. “Yo tengo privacidad, muy pocos vecinos saben donde vivo, a diferencia de alguna ciudad del interior donde todos te conocen y saben dónde buscarte” (Intendente (PRO), municipio de la primera sección electoral, +200.000 habitantes).

¹³⁶ En anexo pueden verse mapas de algunos distritos de similares cantidades de habitantes pero con geografías y composiciones muy distintas entre sí.

En términos de privacidad, cercanía y familiaridad con los vecinos, los municipios chicos tienen una realidad absolutamente diferente a la de los municipios del conurbano. El rol del intendente es muy diferente en un municipio chico que en uno grande. La percepción de cercanía o la habitualidad que puede sentir un ciudadano promedio con alguien con quien es factible cruzarse o con quien se tiene personas en común es muy distinta a cuando un intendente es percibido como parte de una estructura lejana y distante, una persona con la que no se tiene contacto, no se puede tenerlo y ni siquiera es posible imaginar un grado de cercanía. En este sentido, los intendentes de las cabeceras de sección, como los intendentes del conurbano, viven una realidad muy distinta a la de los intendentes de los partidos más pequeños.

Pero no solo en estos términos podemos diferenciarlos. En principio, el tamaño representa la cantidad de votos que tiene una persona para lograr ser intendente y está directamente relacionado con la forma en la que los intendentes hacen valer su peso electoral¹³⁷. De esta forma, en términos de negociación política y reconocimiento, los municipios grandes brindan mayores oportunidades para el desarrollo de la carrera política de sus intendentes, así como una mayor influencia al contar con legisladores provinciales, nacionales e incluso cargos en las administraciones nacionales o provinciales. En el caso de la primera y tercera sección electoral, los municipios son en su gran mayoría grandes: el peso electoral y la “cantidad” de votos que tiene un intendente influyen a la hora de negociar cargos en las listas de legisladores nacionales y provinciales. Pero en el resto de las secciones, con la omisión del caso particular de la sección capital¹³⁸ (donde los intendentes compiten entre ellos con situaciones medianamente parejas en términos de cantidad de votos), encontramos una realidad bastante diferente. Así vemos que, por ejemplo, la quinta sección electoral está conformada por 27 municipios en donde el peso electoral del Municipio de General Pueyrredon representa aproximadamente el 50% del padrón electoral de la sección. En la sexta sección electoral, por mencionar otro ejemplo, nos encontramos con Bahía Blanca, que representa por sí sola también el 50% del padrón electoral. El restante 50% de la población se divide en 21 municipios. En estos casos el peso de las cabeceras o ciudades con mayor población incide fuertemente en el poder político a disputar. Los intendentes de los municipios chicos no solo comprenden esta realidad sino que la aceptan y es común que las asociaciones y las coaliciones entre intendentes surjan a la hora de apoyar o impulsar candidatos para los cargos legislativos. Aún así,

¹³⁷ Un intendente con más votos negocia de manera diferenciada frente a otro con menos voto. La expresión “yo tengo tantos votos” no es un tema menor en el discurso de los intendentes. Valorar la cantidad de votos que le generan al partido político, al proyecto nacional o provincial, es una constante en el discurso tanto de intendentes como de entornos.

¹³⁸ La *Sección Electoral Capital*, también denominada *8ª Sección Electoral*, abarca solo el partido de La Plata

la política está plagada de ejemplos que alteran la lógica de la racionalidad numérica. Un caso particular que puede mencionarse es el del ex intendente de General Lavalle, Osvaldo Goicoechea, quien siendo intendente pidió licencia para asumir el cargo de subsecretario de Gobierno de la provincia de Buenos Aires y en 2005 se presentó como candidato a senador provincial por la Quinta sección electoral, obteniendo una banca en la Cámara Alta bonaerense y convirtiéndose posteriormente en jefe del bloque del Senado del FPV. Este tipo de trayectorias existe y, en términos territoriales, podría parecer un contraejemplo a la lógica numérica pura, puesto que General Lavalle es el tercer distrito menos poblado de la provincia de Buenos Aires¹³⁹ (4870 habitantes).

Si bien el tamaño del distrito no es un impedimento para lograr ascender desde la carrera de intendente municipal, es percibido por los intendentes y entornos como un condicionante. Basados en la lógica del “tengo tantos votos”, los intendentes dotan a este elemento de valor a la hora de hacerse notar o negociar, tanto en provincia como frente a los ministros o funcionarios nacionales. Aún así, como mencionamos anteriormente, las carreras políticas no solo están constituidas por votos. Hay otros elementos de negociación y posicionamiento para los intendentes como las relaciones, la capacidad de influencia, el conocimiento y acceso a diversos resortes del Estado, la capacidad de comunicar, la agenda de periodistas y medios, el hecho de ser reconocidos por algún tema de agenda nacional que pueda tomar la agenda pública, etc.

Relaciones y política

Un hecho reconocible a partir de las entrevistas con intendentes es que la política discurre de manera similar, aunque con matices, tanto en municipios grandes como en pequeños. Relacionarse con la comunidad y con otros actores políticos puede tener facetas diferentes, códigos particulares, pero en términos generales tanto en municipios chicos como en municipios grandes los intendentes entienden que se puede dialogar con las otras fuerzas políticas de manera similar.

Hacer política en un municipio chico y grande es muy diferente, pero en todos lados creo que los intendentes hablamos con todos. Vos charlás con todo el mundo, con los del PJ, con los radicales, con todos. Nos conocemos todos. Y eso es tanto acá como en el interior. Por más que no seamos un pueblo, el ámbito es chiquito en todos lados. Somos pocos y nos conocemos. Y

¹³⁹Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos.

puede ser que parezca que nos peleamos porque eso es lo que llega a los medios y a veces tus adversarios hacen y dicen cosas que son medias tiradas de los pelos, pero bueno, es la política, uno sabe cómo funciona. Todos tratamos de sacar alguna ventaja, pero hay diálogo. Con la mayoría nos hablamos. Y podemos discutir, hasta enojarnos, pero en definitiva siempre tenemos diálogo. Con todos. Bah, con casi todos, siempre hay algún loquito. (Intendente (PRO), municipio de la primera sección electoral, +200.000 habitantes).

“Por lo que yo conozco, todos los intendentes nos manejamos bastante parecido. Puede haber alguno con más carácter, pero todos charlamos con todo el mundo. No importa de qué partido sean, no importa su historia. Yo estuve muy peleado con el campo durante el conflicto desde el 2008, pero más allá de que nos tirabamos con declaraciones nunca dejamos de dialogar. Es verdad que con algunos no hablaba, pero les hacía llegar mensajes y ellos a mí. (intendente (PJ), municipio de la quinta sección electoral, -40.000 habitantes).

Ser intendente y hacer política o ejercer el cargo no parece, tanto en palabras como en la práctica, algo demasiado diferente a la forma de hablar y vincularse con el círculo de pares que dialogan e influyen sobre la agenda pública. Por nuestro trabajo de campo y la propia experiencia hemos presenciado ejemplos de fuertes disputas y conflictos entre dirigentes, tanto en municipios grandes como en chicos. El conflicto, la polarización y las diferencias personales o políticas no parecen estar relacionadas con el tamaño del municipio. Por el contrario, más allá del tamaño, las relaciones entre dirigentes no es muy diferente a las relaciones que se desarrollan en otros ámbitos, como el académico o profesional, donde aún con diferencias ideológicas, los actores se interrelacionan. Esto no significa que no haya casos donde prime el conflicto, sino que la cantidad de habitantes o la ubicación geográfica no son una variable que influya en este sentido. La política parece ser un espacio como cualquier otro, donde la ideología no impide el diálogo, la negociación, los acuerdos y, por supuesto, la estructuración de espacios de conflicto.

El tamaño importa

Provenir de un municipio grande o chico acota o maximiza oportunidades políticas, ya que impregna en quien ejecuta el cargo una valoración que en términos electorales es utilizada por los intendentes como sello de presentación ante la política para negociar, obtener beneficios para el municipio, para el intendente en cuestión o para miembros de su gabinete o de su espacio político. En términos de la definición del rol del intendente, el tamaño del distrito importa, lo define, lo caracteriza. Explica y diferencia contextos, escenarios, temas y situaciones que son reconocidos como particulares según el lugar de donde provengan. Temáticas como la inseguridad, la atención de la salud y el funcionamiento del sistema educativo público difieren en gran manera entre municipios grandes de chicos. Las realidades traen aparejadas problemáticas de distinto tenor y perfilan personalidades, al menos en la caracterización por parte de los protagonistas. Los intendentes del conurbano y las grandes ciudades, por poner un ejemplo específico, tienen una relación con la temática de la inseguridad muy diferente a la de los municipios del interior. Si bien no podemos decir con esto que la inseguridad no sea un tema en el interior (de hecho lo es en la percepción ciudadana, según los datos de encuestas a los que tuvimos acceso durante el trabajo de campo) el tipo de delitos y la cotidianeidad de los hechos de inseguridad en el interior tienen diferentes lógicas que las de los municipios grandes, y así lo perciben los intendentes.

Respecto a las prácticas y actividades cotidianas de un intendente, sí se hacen evidentes numerosas diferencias que muestran cómo cambian la escenificación y el rol que se desempeña en los distintos tipos de municipios. Los grandes configuran realidades sociales diferentes y, por lo tanto, organizar eventos y actividades en estos lugares supone una puesta en escena diferente. Por citar algunos ejemplos, en los municipios grandes los esquemas de seguridad, la organización de eventos y las visitas de los intendentes a distintos sitios movilizan una mayor cantidad de personas. En este sentido, participar de una recorrida junto a un intendente en estas latitudes configura una realidad muy diferente a la de los municipios chicos. En general, en las localidades más pequeñas no se registran, al menos no visualmente, aparatos de seguridad de relevancia a la hora de organizar un acto o actividad. En un municipio grande la llegada de un intendente al hospital, por poner un ejemplo que vivimos, supone una preparación previa, una organización con el personal de comunicación de la municipalidad y la interacción con el personal de comunicación del hospital. Incluso las fuerzas de seguridad locales se hicieron presentes en el caso en el que participamos. El intendente de un municipio chico organiza la recorrida quizás en el mismo día. La fluidez de las decisiones y la capacidad de reacción del equipo es decisivamente más veloz y práctica que la que realiza un intendente de un distrito grande. Los actos

públicos que involucran recorridas o actividades regulares, desde el punto de vista del tamaño, inciden en la forma de organización y escenifican realidades muy diferentes.

Participando en recorridas y actividades con intendentes de municipios grandes y chicos, observamos una mayor teatralidad y puesta en escena en el caso de los primeros. Como veremos a continuación, el hecho de estar inserto en un circuito de información que puede en cualquier momento convertirse en noticia nacional configura no solo otra preparación previa sino también una organización y un armado o diseño de la escena que evidencia realidades diferentes. Son contadas las ocasiones, por ejemplo, en las que en municipios chicos el intendente cuenta con un equipo de sonido y micrófono a la hora de hacer visitas. En ellas podemos ver al intendente bajar del auto sin que nadie lo venga a recibir, ingresar a una institución pública o privada sin tener contacto formal previo al evento con ningún funcionario público o asistente, e incluso averiguar en el mismo momento que llega dónde está la persona que busca o la sala que tiene que visitar. Esto es muy distinto en municipios grandes, donde la figura del intendente, por lo general, está rodeada y acompañada, es esperada, recibida y escoltada hacia el lugar de destino. La teatralidad de la política, el saludo a cada persona, cierta rigidez y formalidad, la cantidad de personas que rodean la situación quitan fluidez a la acción. Todo se vuelve una serie de secuencias orquestadas donde cada quien parece saber qué es lo que sigue a continuación. La informalidad, por el contrario, es la pauta común en los municipios más pequeños. En estos detalles se hace evidente la diferencia que verbalizan tanto intendentes como entornos respecto a la cercanía según el tipo de municipio.

Conurbano e interior

Conocimiento y circuito de información

El gran diferenciador del conurbano y el interior no es a nuestro entender el tamaño, sino específicamente el circuito de medios y, con ello, la generación de una agenda de temas locales. Si bien en el interior de la provincia encontramos mayormente municipios pequeños, tenemos casos como Bahía Blanca, General Pueyrredón, San Nicolás, La Costa, Junín, Necochea, Olavarría y otros que exceden los 100.000 habitantes. Sin embargo, estos partidos alejados del conurbano manifiestan una gran diferencia en torno a la existencia de un sistema local de medios de comunicación que generan un circuito de información local, lo cual brinda a los intendentes una amplia comunicación (y recepción)

de su gestión de gobierno. El conurbano tiene una lógica completamente diferente ya que su población se informa y vive atravesada por la realidad nacional en término de exposición a medios nacionales. En este sentido, los intendentes del conurbano pujan por espacios en los medios nacionales pero su grado de influencia y recepción no está demostrado. Esto se verifica en nuestro trabajo de campo y las entrevistas realizadas con directores de prensa y equipos de campaña local. Los canales locales a nivel del conurbano existen, pero el rating, la cantidad de visitas que tienen sus portales y las ventas de los medios gráficos son bajas. Los intendentes se remiten a informar a su ciudadanía mediante pauta en redes sociales y un amplio abanico de herramientas tanto de comunicación directa como de pauteo y contenido en redes. En nuestro trabajo de campo pudimos interactuar con equipos de comunicación de municipios del conurbano y del interior y encontramos grandes diferencias en cuanto a la cantidad de sus miembros y sus ocupaciones específicas. Los equipos de comunicación y campaña en el conurbano, si bien son más numerosos y profesionalizados, dan cuenta de lo difícil que es llegar a comunicar las políticas, actividades y acciones de un intendente en estas localidades. En cambio, en el interior encontramos equipos mucho más limitados en cuanto personal y capacidades, pero con una gran influencia a la hora de marcar la agenda diaria de los medios de comunicación locales.

En el conurbano, la ciudadanía está altamente expuesta a los medios nacionales, quizás más que en el interior. La diferencia radica en que la información local que transita por los medios locales no tiene el mismo grado de recepción en el conurbano que en los otros municipios. Los sucesos locales y la creación de novedad en el interior tienen mayor recepción e influencia que sus contrapartes a nivel del conurbano, lo cual se evidencia en que su población no tiene un alto conocimiento de la realidad política municipal. La información política y de gestión que consumen tiene más que ver con la realidad nacional que con la municipal. Incluso la realidad provincial se ve licuada, puesto que los medios provinciales son también marginales.

Como hemos mencionado, esta diferenciación entre presencia o influencia de la municipalidad en la agenda pública local es marcadamente distinta entre interior y conurbano y limita, en parte, a la administración local al comunicar sus hechos cotidianos de gestión. Pero debe tenerse en cuenta que también hay una limitante en los municipios del interior de la provincia respecto a la posible inclusión del intendente en el debate nacional, es decir, en ser parte de la agenda de medios nacionales. Esto es diferente en los municipios del conurbano, que comparten con los del interior una limitante en términos de comunicación local y una potencial amenaza de formar parte de la agenda nacional ante un caso de crisis o conflicto específico. Sin embargo, esta amenaza es también oportunidad. Los medios

nacionales, situados en su mayoría en la Ciudad de Buenos Aires tienen, por una cuestión de agenda y de cercanía, una relación más fluida con los municipios del conurbano. Los intendentes de la primera y tercera sección electoral (los más cercanos a la Ciudad de Buenos Aires) suelen ser invitados frecuentes a los programas de política nacional. Así, encontramos que un intendente municipal puede tener mayor presencia en los medios nacionales que un gobernador de una provincia argentina. Esta oportunidad es aprovechada por los intendentes a la hora de construir sus carreras políticas e insertarse en el debate nacional. Si bien las comunicaciones o la información local pueden ser también expuestas por el sistema de medios nacionales, en contadas ocasiones tienen relevancia en términos de evento o acontecimiento en la agenda pública. Sin embargo, en cuestiones de política partidaria, los intendentes del conurbano tienen una oportunidad diferencial a la hora de hacer política y discutir los debates nacionales.

Encontramos, entonces, dos realidades bien diferenciadas con potencialidades y limitantes en ambos escenarios. En el interior un intendente tiene mayor manejo de la agenda de temas que se comunican en los medios locales, pero menor peso a nivel de política nacional y provincial. En el conurbano, los intendentes tienen poco peso a la hora de comunicar a sus vecinos las políticas locales, pero tienen una gran oportunidad a la hora de sumarse o ser parte del debate nacional. En términos de hacer política o negociar políticamente, los intendentes del conurbano tienen viento a favor, sin dudas. En términos de comunicar su agenda, los municipios del interior obtienen una ventaja.

Amenazas al oficialismo

Al analizar las potencialidades de candidatos opositores y las amenazas al poder del ejecutivo municipal, se observan también dos situaciones muy diferentes si las contrastamos en términos de conurbano versus interior. Es muy difícil para un candidato opositor al gobierno local hacerse conocido en el circuito local de medios de comunicación en el conurbano. En el interior, si bien los ejecutivos municipales tienen un gran control de la agenda de medios, el circuito de comunicación local existe y no es exclusivamente dependiente del gobierno local. Como corolario debemos precisar que es más difícil para un dirigente político opositor hacerse conocido a nivel local en los municipios del conurbano que en los del interior. Incluso en los más grandes. Ciudades lejanas al conurbano, incluso mayores de 40.000 mil habitantes, tienen sus propios medios y el rating en ellos es mayor que el de los canales locales del conurbano: el consumo de medios locales y de información local en el interior es

mayor. Los medios de prensa, las páginas de facebook de medios de comunicación y de periodistas; y las radios locales tienen una audiencia muy grande. Especialmente las radios locales, que a nivel conurbano no tienen influencia de ningún tipo y en el interior son las grandes generadoras de agenda y discusión pública.

En términos de medios de comunicación debemos entender que ser intendente de un municipio del interior y visitar un estudio de televisión o radio de medios nacionales es muy distinto que hacerlo siendo un intendente del conurbano, en primer lugar por el simple hecho de la costumbre y familiaridad con esas actividades. Desde luego que hay excepciones (por la propia trayectoria o experiencia del intendente), pero sin dudas en el conurbano, como ya hemos señalado, los municipios y los intendentes están acostumbrados a tener relación con medios, periodistas y recurre a ellos frecuentemente (en muchos casos). Los equipos de comunicación son más grandes, tienen otros recursos y por lo general cuentan con un encargado de manejar las relaciones con los periodistas y productores. Esta persona no es sólo quien recibe el llamado o contacto, sino que se dedica a tener relación con ellos, ganar confianza, tejer redes de información y, con ello, regularidad en términos de relaciones. De esto se desprende que los intendentes (tanto del conurbano como del interior) realizan prácticas y entrenamientos de vocerías, los llamados media training. En los últimos años, entrenarse para responder preguntas y comunicar los propios mensajes de manera correcta se ha erigido como una práctica habitual y común en la política. La política actual se configura a través de los medios y, en ese sentido, ha abordado esta cuestión de manera bastante extendida, al menos en la provincia de Buenos Aires. La diferencia, nuevamente, entre dirigentes del conurbano y del interior es, además del presupuesto, el reconocimiento de la necesidad de este entrenamiento. Si bien en los municipios del interior se realizan también estas teatralizaciones y prácticas con el objetivo de ganar experiencia y fluidez, en los municipios del conurbano se suma al anterior objetivo la potencialidad de que una noticia llegue a los medios nacionales. Además, los intendentes construyen su propia experiencia en el marco del intercambio con las experiencias ajenas, es decir que configuran sus necesidades en función de la praxis de los otros intendentes y candidatos. *Si otros lo hacen, entonces yo debería hacerlo* parece ser la operación del razonamiento.

Sin extender más este punto, al que volveremos en el capítulo final de la toma de decisiones, se pretende dejar en cuestión estos dos grandes escenarios que constituyen el contexto general desde donde operan las prácticas.

Cambio o continuidad

El contexto de asunción

En términos de comprender la legitimidad y el poder que detenta un intendente nos parece esencial presentar esta tercera dimensión, la del contexto de asunción, que parece en principio ser tanto limitante como oportunidad dependiendo del caso que configure. Para simplificar la situación, podemos analizar un proceso electoral desde dos situaciones: la continuidad o el cambio. Si bien hay matices que plantearíamos a continuación, un intendente asume tomando la posta de un intendente opositor o de un aliado. El escenario bajo el cual un intendente es electo configura el abanico de posibilidades respecto de la autonomía, no sólo en términos de ejercicio de poder y toma de decisiones, sino también en la posibilidad de romper tradiciones y prácticas del espacio político al que representa.

Los escenarios de continuidad o cambio son puntos extremos en una línea, en la cual se pueden perfilar situaciones intermedias o de mayor complejidad. En los municipios raramente sucede que una sola persona detente el poder absoluto. El intendente negocia y comparte poder simbólico con otros funcionarios y políticos (pueden ser locales, provinciales o nacionales) que pueden tener influencia en la toma de decisiones. No es intención de este trabajo cuantificar el peso específico que tiene un intendente en cada acción y decisión administrativa o política, sino complejizar la situación exponiendo los diferentes escenarios que pueden darse al interior de un distrito y que afecten la toma de decisiones y la autonomía del rol del intendente. A los puntos extremos definidos como continuidad y cambio pueden agregarse matices de distinto tipo. Entre estos dos escenarios encontramos ocasiones donde limitar la caracterización entre uno u otro sería engañoso. La diferenciación es borrosa o se complejiza al comprender que existen procesos políticos donde otras figuras detentan poder en la toma de decisiones, incluso casos donde el líder o el máximo detentador de poder del municipio no es el propio intendente, provenga de la situación que provenga (incluso en el caso de cambio puro). Así encontramos casos donde un funcionario, legislador o dirigente es la máxima figura referenciada con un distrito (incluso por encima del intendente), casos donde el intendente lidera el municipio en

convivencia con otros dirigentes con alta imagen o poder político y también distritos donde el intendente, aún habiendo ganado, se reconoce como parte de un equipo donde otros dirigentes son quienes lideran el espacio (situación relativamente común en las ocasiones donde intendentes se toman licencia y pasa a ejercer el rol su reemplazante ¹⁴⁰)

La discusión distrital sobre el poder o el máximo liderazgo ha experimentado nuevas situaciones a partir de 2011, año donde se instauró en Argentina la ley PASO (Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias) para la selección de los candidatos a cargos electivos nacionales con el doble objetivo de “alentar la democratización de los partidos políticos y contribuir a la reestructuración del sistema partidario” (Pomares, Page y Scherlis. 2011. p. 2) ¹⁴¹. Esta nueva disposición generó que, en ocasiones, miembros del propio gobierno municipal se escindieran del liderazgo territorial, disputaran e incluso ganaran la interna para ser electos intendentes. En estos casos podemos hablar de una continuidad partidaria con cambio de liderazgo. En definitiva y resumiendo esta introducción, la división entre asunción desde la continuidad o desde el cambio es un elemento que visibiliza y permite comprender de manera más acabada las posibilidades de un intendente a la hora de tomar decisiones.

La asunción y la autonomía

Por lo general se dan dos situaciones a nivel distrital: la del intendente como máximo líder del distrito, con mayor conocimiento y capacidad de influencia a niveles provinciales o nacionales, y la del intendente que comparte la toma de decisiones con otros liderazgos a nivel nacional, provincial o distrital. Las dos situaciones deben ser entendidas como tipos ideales puesto que difícilmente pueda decirse que en un distrito las decisiones se toman de manera 100% autónoma o 100% colegiada. Hay matices y negociaciones constantes entre dirigentes de mayor y menor relevancia, pero por diferenciar dos extremos de un espectro de liderazgos, las trayectorias generalmente se pueden caracterizar como las que se constituyen con un intendente con gran autonomía y poder de decisión sobre el rumbo de su gobierno y las que lo hacen con un intendente con decisiones limitadas o con necesidad constante de negociación con líderes y personajes del mismo espacio político. En estas últimas también incluimos la situación del intendente que asume por licencia del intendente electo. Si bien podría argumentarse que

¹⁴⁰ Según la ley electoral de la Provincia de Buenos Aires, quien reemplaza al intendente en licencia es el primer candidato a Concejal electo en las elecciones donde se eligieron intendente.

¹⁴¹ Pomares Julia, Page María y Scherlis Gerardo. 2011. La primera vez de las primarias. Logros y desafíos. Buenos Aires: CIPPEC.

en esta situación el intendente no tiene o tiene muy poca autonomía, la evidencia nos indica que, aunque sea una posición de poco poder, cualquiera que asume el cargo de intendente recibe un aumento de conocimiento en su imagen pública que lo diferencia del resto del plantel político reconocible del distrito. Por esta sola cuestión, la persona en el rol ya se posiciona de una manera diferente, al menos frente a la opinión pública, y por ello elegimos ubicarlo en esta categoría.

Por lo general, en nuestras entrevistas encontramos cierta vinculación entre mayor autonomía e indiscutido liderazgo con el hecho de que un intendente le gane la elección a un espacio rival. En estos casos hablamos del cambio puro. Vencer a otro espacio político, desbancar al ejecutivo reinante desde la oposición, le otorga al nuevo responsable del gobierno municipal una mayor fortaleza desde lo político. Por el contrario, al ganar una elección desde una continuidad de espacio político, el intendente triunfante debe convivir con el ex intendente de su mismo espacio. En términos de construcción política y de imagen en la opinión pública, un ex intendente tiene la ventaja de, además de haber ejercido el poder y tener influencia administrativa, ser conocido mayoritariamente por la opinión pública local, lo que le da “poder de fuego” en términos electorales y condiciona cualquier intento de autonomía plena del gobierno de turno.

Cualquiera que fue intendente tiene un conocimiento sobre el distrito, los actores claves, los medios de comunicación, ejecutó obras, tiene acceso al partido, manejó un presupuesto enorme durante muchos años, asumió una responsabilidad, tiene votos y hayan sido propios o no, el que puso la cara en la boleta es él. Eso no se lo podés quitar y eso también en la política se reconoce (Entrevista a consultor y ex asesor de gobiernos municipales).

El intendente, para hacer una radiografía con estas variables, goza de mayor autonomía y posibilidad de toma de decisiones cuando se encuentra en una situación de mayor poder. Este poder lo brindan los votos y en menor medida el conocimiento público (la imagen). Para ejemplificar este hecho podemos decir que la situación de mayor poder posible de un intendente viene del triunfo ante un opositor, en un escenario típico de cambio, donde no hay otra figura que compita o lo iguale en términos de imagen pública y que, por ende, se erija como el máximo decisor y negociador con los gobiernos nacionales y provinciales. Cuando un intendente del partido B, le gana al candidato gobernante del partido A, el

nuevo intendente asoma como líder del distrito. Siempre está como condicionante la lógica de que en ese distrito no haya otro dirigente de mucho peso del mismo partido, puede ser un reciente ex intendente o un actual o reciente ex ministro, gobernador o alguien que ocupe o haya ocupado otro alto cargo legislativo. Nuevamente, esta situación es un ideal, pero es gráficamente respecto al contexto de situación donde el recién electo goza de mayor autonomía. Con esta autonomía nos referimos a poder de negociación, capacidad de ejercer y dictaminar cambios, tanto administrativos y estructurales como simbólicos y relacionados con las prácticas habituales del espacio o partido político al interior de un distrito. En contraposición, un intendente detenta la menor autonomía posible cuando asume desde la continuidad sin una elección que medie su asunción. Participamos de dos campañas (y anteriormente nos encontramos con experiencias similares) en las que el intendente había asumido el cargo por motivo de licencia del intendente electo. Asumir sin votos y sin conocimiento es iniciar la gestión con un nivel de autonomía bajo. Claro está que, como decíamos anteriormente, con el tiempo esta figura crece en términos de conocimiento en la opinión pública y en esta situación gana en autonomía, pero no es hasta la elección donde puede evidenciar su capacidad de obtención de votos.

Entre estos dos casos extremos existen interminables posibilidades, pero en términos de autonomía y capacidad de decisión, el contexto de asunción influye de manera relevante en el tipo de liderazgo o en el punto de inicio de una carrera política. La capacidad de un intendente de saltar tradiciones, de imponer nuevos códigos internos, de generar nuevos símbolos y virar en términos ideológicos o partidarios (con posibilidad de cambiar de posición y establecer alianzas), están directamente vinculados al poder que un intendente tiene. Este poder emana de diferentes cualidades, pero no puede entenderse sin tener en cuenta el punto de arranque, es decir, continuidad o cambio.

La reelección

Dentro de lo que es esta lógica, y para ampliar el contexto electoral en el que se mueven los intendentes, debemos entender que, una vez en el cargo, la mayoría de ellos buscan la reelección como destino inicial de su trayectoria política. En términos de ambición política, según expresan Rotman y Varetto, la reelección no solo es la trayectoria inmediata más elegida por los intendentes, sino que también escasean, o no son mayoritarios, los casos en los que los intendentes pasan a cargos ejecutivos nacionales, provinciales, o son candidatos electos para desempeñarse en la Legislatura Provincial o el Congreso Nacional. Buscar otro mandato es, al menos desde la evidencia, un camino recorrido por la

mayoría de los actores: “La tendencia a la búsqueda y obtención de la reelección por parte de los intendentes también está sustentada por el hecho de que el 51% de los titulares de los ejecutivos municipales de la provincia fueron reelectos al menos una vez. De ellos, el 92% lo hizo de forma consecutiva...” (Rotman, S. & Varetto, C., (2015). ¹⁴²

En términos de construcción política y de autonomía, estos datos aparecen, en el trabajo de campo, como el destino más evidente de un intendente electo. La reelección es vista por los entornos y por el propio intendente como el escenario más probable de construcción política a futuro. La creencia acerca de la dificultad de que un intendente en el cargo pierda una elección es una noción que se puede verificar con claridad en las entrevistas y los diálogos. Más allá del dato empírico, el propio intendente y los entornos aseguran que ganar la reelección es un camino relativamente seguro. Básicamente, la lógica es que un intendente que gobierna, ejecuta y cumple su función, tiene una situación ventajosa frente al resto de competidores políticos.

Es muy difícil ganarle a un intendente que tiene muchos años de gobierno, sobre todo porque es conocido, maneja el presupuesto de la municipalidad y es muy difícil darte a conocer. En municipios chicos es más fácil que te corten la boleta o poder hacer campaña local, pero en el conurbano es más complicado darte a conocer porque la gente no escucha los medios locales. Se informa por los medios nacionales (Intendente (PJ), municipio de la sexta sección electoral, -40.000 habitantes).

No sé cuál es el número, pero diría que seguramente es más fácil ser reelecto que perder una elección en un municipio. Sobre todo en los del conurbano. Si sos intendente del conurbano y hacés más o menos bien las cosas, tenés plata para hacer cosas, concejales que ganan dos mangos con cincuenta, sistema de medios invisible, la mirada de la población puesta en lo

¹⁴² Rotman, S. & Varetto, C., (2015) “Se hace camino al andar. Las carreras políticas en la Provincia de Buenos Aires (1983-2011)”. In M. Escolar & J. Abal Medina, eds. *Modus vivendi. Política multinivel y Estado federal en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo.

nacional y para colmo la boleta. (Intendente (PJ), municipio de la quinta sección electoral, -40.000 habitantes).

Sin embargo, como vemos en los testimonios, no es lo mismo intentar la reelección en el conurbano que en el interior, principalmente porque el circuito de información hace que los intendentes del conurbano cuenten con un capital de reconocimiento que sus competidores no tienen. La reelección es un objetivo alcanzable y considerado accesible por los partidos que circundan la Ciudad de Buenos Aires. Como también explicitamos anteriormente, en el conurbano las posibilidades de darse a conocer y tener una alta popularidad son limitadas para los actores políticos, salvo que provengan de otro ámbito o sean actores reconocidos previamente. Según afirman Gattoni y Rodríguez, la verdadera amenaza a los intendentes en el cargo por lo general proviene de candidatos que se promueven con la influencia del ejecutivo nacional, lo que ha llevado en casos a “la instalación pública de candidatos locales que en muchos casos no tenían una trayectoria reconocida en el municipio (Gattoni y Rodríguez, 2009. p. 71).¹⁴³

En términos de analizar la toma de decisiones, específicamente en lo referido a la construcción de trayectorias y planificaciones de carrera de los intendentes, se señala que “en lo que respecta a la carrera de los intendentes bonaerenses es posible observar que, en general, tienen una débil correlación con cargos legislativos en la provincia y mucho más representándola en la Nación (...) El cargo más conectado a las intendencias es el de concejal (...) En segundo lugar de importancia aparece el vínculo con la legislatura provincial y tercero aparece la conexión con los cargos parlamentarios nacionales.”¹⁴⁴ (Rotman, S. & Varetto, C., 2015. Pag 302). Este dato se corrobora en parte en el trabajo de campo, y decimos en parte porque por más que la correlación en términos empíricos del cargo de intendente con otros cargos a nivel nacional se muestre baja, los intendentes planifican o construyen escenarios para poder saltar hacia otras esferas del poder nacional o provincial. En este caso, vale hacer una aclaración, puesto que los autores citados analizan la trayectoria de los intendentes respecto a cargos legislativos y ministeriales, quedando por fuera del análisis los cargos de secretarías, subsecretarías, asesoramiento, organismos autónomos y otras labores que pueden ser importantes a nivel político, aún sin ser cargos

¹⁴³M. S. Gattoni & Rodríguez, D. A. (2009): “Crease o no. Alternancia y desagregación de los poderes locales en el conurbano bonaerense (2005-2007)” en Cheresky, I. (2009): *Las urnas y la desconfianza ciudadana en la democracia argentina*. Homo Sapiens. Rosario.

¹⁴⁴Rotman, S. & Varetto, C., Op. cit.

relevantes en un organigrama de gobierno. En el trabajo de campo encontramos ex intendentes que han pasado, en función de la construcción de sus carreras políticas, a cargos menores en los organigramas nacionales y provinciales. En términos estadísticos pueden no encontrarse ex intendentes que pasen a cargos de índole nacional o provincial, puesto que estos no revisten de la jerarquía necesaria para ser incluidos en la nómina. Pero desde la observación y basados en nuestra participación y experiencia, el pasaje de los intendentes a espacios de participación y trabajo en equipos ministeriales o bajo el padrinazgo de otros dirigentes que ocupan cargos en el ejecutivo provincial o nacional, es entendido como un objetivo posible y estos destinos son buscados y ejercidos cuando se genera la posibilidad.

Por un lado reconocemos que existen fuertes incentivos para recorrer el camino de la reelección. Sin embargo, tanto en entrevistas como en la participación, el discurso y el análisis de factibilidad, aparece la opción de que el intendente ocupe otros cargos y, como hemos visto, esta es una idea extendida entre los propios intendentes y sus entornos. Si tenemos en cuenta que, según la ley actual, la limitación de la reelección para los intendentes entra en vigencia en 2027, podemos esperar que a futuro esta situación se profundice. Sin embargo, lo que no podemos soslayar es que los intendentes entienden que la reelección es no solo un camino posible sino también altamente probable (aunque con matices dependiendo del distrito). Ganarle a un intendente en el cargo no es una tarea sencilla y depende no solo del contexto local, sino también nacional y provincial.

Capítulo 5: La toma de decisiones

Haber participado como observador en procesos electorales y acompañar equipos de gestión pública municipal me ha permitido conocer algunas de las características que definen la toma de decisiones en los diferentes momentos. La toma de decisiones es el núcleo de la acción política y administrativa de los intendentes. Este capítulo explora cómo los intendentes enfrentan este proceso en dos momentos fundamentales: la gestión diaria y las campañas electorales. Aunque a primera vista pueden parecer fases distintas, ambas están profundamente entrelazadas, reflejando la dinámica constante entre la búsqueda de resultados inmediatos y la proyección estratégica a largo plazo. Como veíamos anteriormente el peso del intendente es definitorio a la hora de resolver el cuadro de situación. Es el responsable y decisor último en términos de definición de diagnóstico y trazado del rumbo. Y los estudios de opinión son insumos importantes a la hora de confirmar sus decisiones. Las encuestas y principalmente lo relacionado a la imagen pública del intendente y de su gestión son termómetros que constatan las definiciones. Dijimos en nuestras hipótesis que por un lado las decisiones están condicionadas por el distrito que se gobierna. También aventuramos que las decisiones se toman siempre teniendo en cuenta el costo potencial en imagen pública. En las próximas páginas abordaremos algunos contextos específicos en los cuales pueden analizarse los procesos de toma de decisión. Estas pueden tentar a ser ubicadas como diferentes tipos de decisiones (personales, políticas o administrativas) aunque se verá en la narración de ellas que es difícil distinguirlas. Si bien en algunos casos se puede arriesgar por ordenarlas, la mayoría de las situaciones que estaremos analizando entremezclan al punto de hacer indivisible el factor político del administrativo y personal

Gestionar y hacer campaña

La política tiene una dificultad en tanto y en cuanto se desarrolla en un continuo de tiempo que difícilmente pueda tener un inicio ni final (Fernández Álvarez, Gaztañaga y Quirós, 2017). En estos apartados dividimos algunas cuestiones relacionadas con la campaña electoral o el tiempo de campaña y la gestión pública pero sólo a fines interpretativos o bien en una división práctica tomada desde el propio discurso de los actores. La intención no es separar estos momentos en términos analíticos (porque en definitiva mientras se está en campaña también se gestiona y mientras se está en gestión no puede afirmarse que no se está haciendo campaña o pensando y tomando decisiones en parte en función de la campaña siguiente) sino simplemente exponerlos de manera diferenciada.

En el campo realizado entre 2023, año de campaña y 2024, primer año de una nueva gestión, encontramos que intentar definir como entidades separadas el momento electoral del momento de gestión limita y simplifica una realidad mucho más entrelazada. La dinámica electoral o pensar la futura campaña están siempre presentes en el discurso. Las discusiones y análisis sobre las posibilidades electorales de un espacio y las posibles candidaturas nunca dejan de estar presentes en la dinámica entre militantes, intendentes, asesores y funcionarios. También a la hora de cuidar la imagen de un Intendente, organizar el trabajo de comunicación y gestión en un año par (es decir no electoral) no puede entenderse como una realidad ajena a la búsqueda de maximización de la imagen de una figura. Quizás la profundidad con la que se debate lo electoral en años impares no es la misma que en los años pares, pero de ningún modo estamos en condiciones de asegurar que mientras se gestiona no se hace o no se piensa en campaña. La discusión y el diálogo sobre las posibilidades electorales no se activan en el debate político del grupo que rodea al intendente solamente en los años de campaña. Durante 2024 participamos en numerosas reuniones privadas o con militantes en donde los intendentes hablaban de esforzarse para sacar en la próxima campaña una cantidad de votos todavía mayor a la registrada en el último comicio. Tanto entre los grupos de asesores y militantes como con los intendentes propiamente dicho las especulaciones sobre escenarios electorales, figuras del propio partido y otros que en un futuro pueden candidatearse, la cuestión acerca de si el intendente reelegirá o si tendrá la posibilidad de presentarse o ser designado en otro cargo. Son múltiples las charlas sobre estos tópicos y no los encontramos exclusivamente en el año electoral.

El objetivo o uno de los objetivos finales de todo grupo político puede definirse entonces siempre en relación con la mirada a una posibilidad electoral. Si bien se manifiesta en público, en entrevistas e incluso en ámbitos cerrados frente a militantes y vecinos que la campaña y las candidaturas “están lejos” o como se escucha tanto en medios como en el campo “hablar hoy de candidaturas es faltarle el respeto al vecino” la situación parece tener más que ver con representar el rol, sobre todo desde lo discursivo, que los vecinos esperan de los intendentes. La realidad muestra una cara muy diferente. Las mediciones y encuestas de imagen, de potencialidad en cuanto a votos y otras variables están presentes en todo momento, aunque la asiduidad y el rigor con los que se realicen puede variar entre municipios chicos y grandes, especialmente por una cuestión presupuestaria principalmente y en otros casos por una decisión política o personal o de estilo. Las elecciones, el próximo acto electoral, siempre están en el horizonte no como una posibilidad, sino como una certeza que ordena un equipo político.

“Estamos en campaña”

Hechas las aclaraciones, en términos prácticos, una campaña electoral, vista desde acontecimientos específicos, nos permite describir y analizar prácticas puntuales. También como profundizaremos a continuación, la campaña electoral vista y entendida desde la mirada de nuestros interlocutores, no deja de ser una institución específica, un concepto o idea a partir de la cual quienes se vinculan y participan de ella esperan seguir ciertos pasos, cumplir tradiciones y tomar decisiones específicas, típicas de este momento. Los actos de inicio de campaña, la definición de una estrategia comunicacional, las decisiones en torno a la elección de candidatos, son algunos de ellos.

En relación a lo expuesto sobre el propio discurso y las dinámicas que encontramos en nuestro trabajo de campo, hay una situación o condición que se destaca. Según lo visto, los Intendentes hacen hincapié, remarcan y activan en sus entornos una idea particular: “Estamos en campaña”. Si bien hacer campaña en el interior y en el conurbano es muy diferente porque afecta el estilo de los actos, la forma de organizarse, el tamaño del equipo destinado, en algo se asemejan las campañas tanto en el interior y en el conurbano, y es que se deja claro que se está atravesando el tiempo de la campaña. El intendente, el equipo que lo acompaña, los militantes, los funcionarios y entornos de todo tipo comparten esta visión, la repiten, actúan en consecuencia. Para ellos el tiempo de campaña tiene un inicio y un final. Los límites o el momento para definir este espacio temporal en el que se ingresa es diferente y varía según el contexto, pero aunque no pueda ser exacto este momento (puede ser el acto inaugural o lanzamiento de campaña, una reunión o reuniones, una fecha establecida de manera legal) pero sin pretender establecer un momento diferenciador, todo el grupo político y en particular el intendente refuerza en cada momento en sus expresiones y en su forma de actuar que “empezó la campaña”.

A simple vista los intendentes en principio dejan bien en claro que se está en tiempo de campaña. En los actos y reuniones internas con militantes y funcionarios expresan estar en campaña, surge todo un léxico donde la palabra votos, convencer, recorrer y otros toman primacía en el discurso, como también la presencia de las nociones de estrategia, mediciones de opinión pública, apoyos, etc. Según las entrevistas que realizamos los intendentes o los candidatos a intendentes aseguran que el tiempo de campaña es un momento en el cual se acercan de una manera mucho más profunda a los vecinos. El rol performativo del político en campaña toma una dimensión total. “A partir de hoy compro manzanas en una verdulería, lechuga en otra y bananas en otra. Estamos en campaña, le compro a todo y quedo bien con todos” (Sec Hacienda (PJ), municipio de la quinta sección electoral, -40.000 habitantes). decía un secretario de hacienda que sin ser candidato se reconocía en “tiempo de campaña”.

Este tiempo de campaña marca un cambio en la dinámica de exposición. El intendente por lo general se expone de una manera más agresiva a medios de comunicación, ordena su discurso y el del propio equipo. Se muestra organizado, con agenda, participativo en términos de actividades públicas. Más allá de que recorra, timbree o dialogue concretamente con los vecinos, se encarga de decir que lo hace. Además de decirlo y comparando las actividades y eventos públicos de los intendentes en 2023 y 2024 se ve una mayor presencia o una mayor dedicación en cuanto agenda a las actividades en la vía pública o en reuniones privadas. También es observable que está más presente en el discurso la transmisión de las actividades. Más allá de la práctica, en términos de discurso el tiempo de campaña es el tiempo de mostrar mayor cercanía. En términos de la toma de decisiones la campaña electoral permite observar como se definen las prioridades y se organiza la acción respecto de un momento en particular. En campaña se decide y se dice que se decide, estar más fuera que dentro del despacho. Esta decisión, anclada en la necesidad de mostrarse para ganar votos, para convencer y definir personas, está vinculada a la idea más política que administrativa de lograr un buen resultado electoral.

Es repetitivo y parte folklórica ya de la política el hacer comentarios acerca de la cantidad de alimento ingerida durante la campaña, la cantidad de facturas, bizcochitos, choripanes, empanadas y otros refrigerios o alimentos con los que son invitados durante la campaña. Y también es folklórico para los militantes el compartir estos comentarios como si ellos vivieran las mismas actividades que realiza el intendente o el resto de la lista de candidatos. En este sentido se observa que hay un estereotipo prefijado acerca de “la persona que está en campaña” que se repite, aún con sus divergencias en los diferentes distritos. Una persona en campaña, según atestiguan, comparte mates, sanguchitos, galletitas, espacios de diálogo con vecinos. Se abre a la crítica, se repiten mensajes, se recuperan vínculos y se intenta establecer nuevos. La persona en campaña es un actor que despliega sus estrategias y tácticas para vincularse, para conseguir el cometido de comunicar, convencer, defender la gestión, de expresar los lineamientos y posicionar su boleta.

“Estar en campaña” refiere entonces a ese momento de tiempo en donde la gestión baja el volumen, donde los intendentes le reclaman a sus funcionarios y a sus militantes otra predisposición, tareas por fuera del horario laboral, un compromiso mayor. Por esto no debe entenderse que dejan de pedir soluciones y respuestas a los vecinos. En este sentido la gestión que se pide evitar es todo lo relacionado con lo estratégico (es decir el largo plazo), con la generación de nuevos contactos, el

desarrollo de nuevos proyectos. El hecho de estar en campaña ordena los tiempos que vive la gestión municipal pero no significa que deje de funcionar, sino que se pragmatiza en función de respuestas inmediatas o de corto plazo. Responder burocráticamente siempre será puesto en segundo plano si esta situación puede resolverse de una manera práctica. Por poner un ejemplo específico, en las reuniones de campaña en todos los municipios que participamos se les pide a los concejales postergar las discusiones legislativas que no tengan urgencia. Se les demanda presencia física, actividades en conjunto con los funcionarios del ejecutivo, estar en contacto con los vecinos, reinterpretar en la discusión pública lo realizado por la gestión, vender el discurso de campaña. No solamente dedicarse a exponer lo que el área de cada funcionario realiza, sino ampliar el discurso, repetir los mensajes que han sido definidos como claves para la tarea proselitista. La gestión legislativa municipal, como se evidencia también a nivel nacional y provincial, navega a bajas velocidades.

Organización de la campaña

Si bien como vimos la campaña o el evento electoral no deja nunca de estar presente en el horizonte de pensamiento de la política, nos interesa marcar como punto inicial este hecho que lejos de ser uno más, es parteaguas, al menos en términos estéticos y performativos. La organización de la campaña suele ser previa al lanzamiento, aunque en la práctica es un proceso que tiene una dinámica particular. Se llega al lanzamiento de campaña con las ideas y la estrategia mínimamente desarrollada (aunque en términos estrictos en muchas ocasiones la estrategia desde un punto de vista profesional, no lo es tal, sino más bien una serie de preceptos e ideas fuerza que acompañadas con símbolos y rituales que se creen deben realizarse). Hacer campaña para los propios actores es organizar el tiempo. Es definir una estrategia, un slogan, preparar material para la campaña, organizar actos y actividades, capacitar fiscales, movilizar recursos, etc. En su mayor organización o en su mayor desorden, una campaña electoral es un espacio de tiempo donde la organización de ciertas acciones es evidente.

La definición del comité de campaña o el comando de campaña es un hecho que en términos simbólico reparte responsabilidades y otorga beneficios a los miembros del mismo. En los casos donde nos tocó hacer nuestro trabajo de campo, esta organización en términos de tiempo y personas fue muy diferente. En todos ellos estaba claro quién era el jefe de campaña. Este cargo tiene un poder simbólico importante de cara a la militancia. Si bien en lo concreto, en uno de los municipios más pequeños, el jefe de campaña acabó por ser el intendente (en término de toma de decisiones, organización y gerenciamiento del equipo) en los otros casos, los jefes de campaña operaron como tales, es decir

tomaban decisiones presupuestarias, organizaban la militancia, gerenciaron el equipo. Volveremos sobre este cargo o rol específico más adelante. En este punto solo queremos remarcar la importancia de la definición de un equipo específico, el nombramiento y la asunción de responsabilidades para con el grupo de un cierto número de personas que integran el comité o comando.

Relacionado a la definición de las estrategias y el diseño general de la campaña, asistimos en el doble rol de profesional y observador a muchas reuniones previas de definición. En ellas se encargan estudios de opinión, se cotejan datos de anteriores elecciones, se definen escenarios y finalmente se toman las decisiones que estructuran el sentido general de la campaña. La conveniencia de la estrategia en todos los casos en los que asistimos se toman en relación a la preservación de la imagen, la maximización de la misma y la obtención del mejor resultado electoral posible. En este sentido, apoyar al candidato nacional y provincial siempre termina por ser una decisión secundaria. Los discursos públicos y privados se contradicen en parte con mucho de lo que se dice y hace en las reuniones privadas donde se toman las decisiones sobre la campaña. En reuniones con militantes, con funcionarios, siempre se destaca el valor del acompañamiento del intendente a la lista nacional. Si bien se matiza esto explicando el valor de lo local por sobre lo nacional, nunca está exento de mención en el discurso. El intendente por un lado quiere sacar la mayor cantidad de votos posibles, esto es evidente. Pero al mismo tiempo quiere que su entorno, la militancia, entienda que está trabajando por traccionar la lista completa. El valor de trabajar en equipo, con los candidatos nacionales y provinciales, son parte del discurso, pero en la práctica y en entornos más cerrados, el esfuerzo es local (al menos lo que evidenciamos en 2023). Las campañas locales traducen y expresan realidades en ocasiones contradictorias o despegadas de las decisiones de las campañas nacionales y provinciales. En todos los casos el escenario local primó en la toma de decisiones. En uno de ellos incluso analizando y observando el rendimiento electoral de los candidatos nacionales a nivel local, se decidió intentar eludir una visita del candidato presidencial. Más allá de que el discurso público era de apoyo al candidato y en los actos y actividades con militantes se reforzaba la idea de militar y hacer campaña por el candidato presidencial, el equipo de campaña en todo momento trabajó para evitar la presencia territorial del candidato a presidente. Las razones para maximizar el voto local está directamente relacionado con el hecho de poder demostrar resultados para así fortalecer el poder específico del intendente y su distrito. El intendente quiere y la campaña es un buen momento para evidenciarlo, mostrar su músculo, evidenciar su poder de representación. Esto en los diálogos que hemos tenido se fundamenta específicamente en la posibilidad de poder, a posteriori, obtener más beneficios para el

distrito y para su liderazgo (aunque no se habla de este punto, sino más bien se aclara que más votos resulta en una mejor posición a la hora de obtener reparto de obras y poder).

Los intendentes definen con su equipo cercano, incluso de manera independiente, muchas de las decisiones y acciones a realizar en la campaña. Por poner ejemplos menores que tiene relevancia en términos de exposición en una campaña pudimos encontrar material impreso, jingles y souvenirs (camisetas, lapiceras, gorras, etc) que lejos de haber sido propuestas por los encargados de publicidad o movilización, llegan como regalos como aportes externos de amigos, de conocidos o emprendedores locales o nacionales que se acercan al intendente o a alguno de sus entornos por fuera del comando central de la campaña. Si bien esta realidad se combate de manera interna por el comando de campaña, incluso en oportunidades el jefe de campaña se “corta solo” y encarga o acepta estas colaboraciones. Puede decirse que se bien en el caso de la organización de una estrategia de campaña y sus elementos hay un caos mucho más controlado en términos de la toma de decisiones, la arbitrariedad del intendente y algunos entornos siguen generando material por fuera de las decisiones grupales. Esto confirma la visión acerca de la ausencia de una racionalidad pura a la hora de las acciones que se realizan. Si bien los esfuerzos están puestos en mantener una imagen, un estilo de campaña y un mensaje, las colaboraciones externas y los aportes de terceras personas abundan y no observamos conflictos de peso ante este hecho. Una vez lanzados en campaña, esta toma su propia dinámica y al parecer, los esfuerzos por contenerla en un rumbo existen aunque hay laxitud respecto de las acciones que se realizan en apoyo a la misma. Más allá de estas situaciones particulares la estrategia de campaña es una decisión relativamente cerrada y controlada, y a medida que pasan los años, la política ha aceptado conformar equipos heterogéneos donde los profesionales y técnicos tienen cada vez más relevancia para ordenar las decisiones. Sin embargo en término de decisiones la influencia del intendente tiene un peso específico mayoritario como venimos observando. Como lo expresaba en una entrevista un consultor con muchos años de trabajo en campañas electorales “en definitiva la estrategia de campaña es el punto donde se une lo que hay que hacer con lo que el candidato está dispuesto a hacer” (Consultor político en campañas electorales).

La dinámica de la organización de una campaña no es idéntica y depende del contexto, de la experiencia, del presupuesto y de otras variables. Hay una diferencia notable entre los municipios del conurbano y los municipios grandes, de sus pares en los municipios del interior, lo que refleja dos realidades distintas. En los municipios del conurbano o en las ciudades grandes, suele haber reuniones con mayor frecuencia, y es común que cuenten con consultores contratados mensualmente o que

realicen estudios de opinión regularmente. También se planifican actividades en el territorio y se organizan campañas de comunicación para proyectar la actividad del intendente de manera profesional. En cambio, en los municipios del interior, especialmente en los más pequeños, estas prácticas son menos comunes. En general, se contratan consultores, se hacen estudios de opinión o se organiza el espacio político más intensamente cuando se acerca el año de elecciones. Podría pensarse que esta diferencia se debe a la falta de recursos en los municipios pequeños. Sin embargo, hemos visto casos de municipios con presupuestos limitados que priorizan la consultoría, la inversión en publicidad, la capacitación y la contratación de especialistas para el asesoramiento de sus equipos políticos y de comunicación, mientras que otros prefieren confiar en el "olfato" del intendente para interpretar las necesidades de la población y gestionar de manera más independiente. Esto también ocurre en municipios grandes. No parece que la falta de recursos sea la causa principal de estas diferencias, sino el estilo del intendente. Hay intendentes que buscan asesoramiento y una gestión profesional de su equipo, ya sea a través de especialistas externos o por su propia iniciativa, mientras que otros prefieren manejar la administración y gestión de su equipo de manera autónoma. Lo que en términos de toma de decisiones no se puede soslayar es el peso del intendente, en el caso de la elección ejecutiva en su doble rol de intendente y de candidato, en las definiciones. Así como la definición del comando o comité de campaña es anunciado por el intendente (o con la anuencia de él) la lista de candidatos que lo acompaña es otra de las decisiones que le imprimen un estilo a la campaña y evidencia algunas consideraciones estratégicas que se han tomado para la consecución de un resultado.

Definiendo candidatos

Durante 2023 participamos en reuniones y actividades donde se barajaban y se debatían nombres para la lista y potenciales candidatos. Si bien trabajamos en todos los casos con Intendentes en ejercicio que reelegían, no es menor la definición del primer concejal, puesto que es quien asume el cargo de intendente ante licencias o un paso al costado del Intendente. La gran diferencia que encontramos y puede exponerse es la de la importancia electoral que le otorga un grupo o equipo político la definición de la lista de concejales en municipios chicos versus una importancia relativa o casi nula en los municipios grandes, específicamente del conurbano. Como veíamos anteriormente, el apellido de una persona, el pueblo del que viene, el nivel de conocimiento que puede tener en una localidad, afecta y define en gran parte la decisión sobre la integración de una lista de candidatos. En el Conurbano y los municipios más grandes, por experiencia previa podemos afirmar, como también mencionamos

anteriormente en el capítulo 4, que la gran mayoría de dirigentes no tiene altos márgenes de conocimiento, a diferencia de localidades más chicas en donde muchas personas tienen niveles de conocimiento elevado o medio. En el caso que nos tocó participar en el municipio del conurbano se priorizó en 2023 la integración de diferentes sectores a la lista. Independientes, sindicalistas, miembros de movimientos sociales, trabajadores de entidades públicas nacionales o provinciales, etc. En esta campaña el intendente solo utilizaba el discurso de presentación de candidatos ante públicos reducidos con la excepción del acto de lanzamiento de campaña, en donde la lista completa de candidatos a concejales y consejero estaba presente en el escenario junto a él. En el resto de actividades y actos que nos tocó observar, la mención a la lista, la mención a la integración de sectores, la presencia en el escenario del resto de candidatos estuvo ausente.

En el interior, en las dos campañas a las que asistimos, la lógica fue completamente diferente. En ellos se buscaba, a través de la lista, llegar a distintas localidades, representar diferentes sectores. Los concejales hacían recorridos por los medios de comunicación, tenían un rol activo en la campaña a nivel público. El primer candidato a concejal no puede compararse con el peso que tiene el candidato a intendente, sin embargo en los actos, en el discurso del intendente/candidato el nombrar a su primer candidato a concejal, exponer y explayarse sobre su experiencia, darlo a conocer, marca una gran diferencia respecto al conurbano. Lo mismo puede verse en el material impreso de las campañas y en la cantidad de actos que la lista completa o parte de ella participaba. Las diferencias entre la importancia que le dan los equipos políticos a la conformación de las listas se evidencia también en los actos públicos y eventos de campaña. En los casos que observamos en el interior, notamos que en cada localidad el equipo político hizo un acto de presentación de candidatos. En cada uno de estos actos hacían de oradores el intendente actual y candidato a reelegir y los o el candidato de la localidad. En los casos del interior que participamos cada uno de los candidatos, incluso los suplentes, eran mencionados en los actos de presentación de candidatos. No podemos afirmar si esta práctica consigue votos o no, lo que sí podemos afirmar es que existe la concepción de que cada candidato suma su parte, a diferencia del conurbano donde la cabeza de la lista, es decir el intendente, es quien tracciona la gran mayoría de los votos.

En la práctica asumir un cargo o rol definido en una campaña electoral tiene un valor simbólico particular entre militantes, funcionarios o amigos y entornos, pero específicamente ocupar el rol de Jefe de campaña es de un simbolismo particular para la política. Incluso en casos en donde este jefe de campaña decide poco o no está presente en la mayoría de las actividades. Quien detenta este cargo

exhibe frente a la campaña un status diferente, privilegiado y de responsabilidad. En nuestro trabajo de campo tuvimos un jefe de campaña en una campaña del interior de la provincia casi ausente, salvo por algunos actos y reuniones específicas. Pero su peso específico (era diputado provincial) hablaba por sí solo. La jerarquía que imprime este rol va más allá de las tareas administrativas y de campaña. En este caso particular su participación en los pocos momentos que estuvo presente siempre fueron desde una posición de liderazgo y respeto aún mayor que el candidato a intendente. En las reuniones donde ambos estaban presentes no había duda sobre quien definía o tenía más peso en las decisiones. En otro caso del conurbano participamos con otro jefe de campaña que realizaba las tareas de organizar equipos, coordinar actividades, definir agenda del candidato, presupuesto y otras decisiones. Sin embargo no tenía ninguna formación política específica. Si bien era funcionario, su perfil era técnico e incluso se esforzaba en aclarar que las decisiones políticas no pasaban por él. De hecho lo escuchamos en varias ocasiones decir “yo de política, poco y nada” excusándose de opinar sobre cuestiones políticas. Esto que podría parecer una pose, en la participación de actividades y el diálogo se evidenciaba claramente. Un último caso era el jefe de campaña de un intendente del interior quien era colaborador del intendente (no funcionario, pero trabajaba junto al intendente en su día a día haciendo tareas diversas, lo que podría conocerse como un delegado, un secretario político sin cargo). En este caso la campaña se podría decir que tenía dos candidatos de hecho, porque la presencia de este jefe de campaña era asimiliada casi en partes iguales con ser visitados o al menos oídos por el intendente. Si bien la figura del intendente siempre por su rol y significado generan otros sentimientos y repercusiones (en los actos y actividades públicas donde los vimos juntos y por separado, la efusividad y la liturgia o solemnidad de la acción no era la misma), en este caso el jefe de campaña era una persona que no solo estaba bien identificado con el intendente sino que tenía evidentemente conocimiento amplio y receptividad.

Todo este contexto deja entrever que las decisiones sobre las candidaturas y roles tienen una importancia relevante de cara al proceso interno y a la búsqueda de resultados. Las semanas previas a la definición de candidaturas son semanas donde se imaginan escenarios, se precipitan análisis y se debaten las definiciones. Decíamos en las primeras líneas de este apartado que es difícil poder explicar de manera cabal como se llega a la organización final de la lista de candidatos. Las reuniones a las que asistimos específicamente se tratan dos cuestiones: Si medían (es decir si tenían conocimiento) y si podían “performar” es decir actuar de candidatos, responder preguntas, asistir a medios, tener tiempo para la tarea. En todos los casos en los que participamos y dialogamos al respecto, antes y después de las definiciones, se dejan entrever algunas características que se analizan de cara a la selección final de los protagonistas.

Las decisiones en este punto se toman en función de varios factores, todos diferentes por lo que pudimos observar. Hay situaciones en las que el intendente poco puede hacer por negar un espacio en la lista de candidatos. Caso concreto de esto fue para nosotros conocer la forma en la que se habían armado la lista de candidatos en un partido del conurbano (aunque en el interior también tuvimos una situación muy similar). En este caso el intendente, como dijimos anteriormente, propiciaba la integración de sectores. Estos sectores eran invitados a participar del espacio político y se les otorgaba la posibilidad a ellos de elegir quien era el o la persona que ocuparía la candidatura. No hubo conflictos, como nos explicaba el jefe de campaña, porque ningún sector postuló algún candidato que tuviese mala imagen o que pudiera ahuyentar votos. Sin embargo podemos ver en este caso como la formación de una alianza, de un frente a la hora de participar en una elección también deja espacio en donde el intendente podría quizás tener la opción de vetar, pero en particular esta no fue la situación. En el interior decíamos que era similar una situación que vivimos, pero en este caso los sectores no tenían que ver con sectores sociales o políticos, sino específicamente con las localidades. Los referentes de una localidad saben (en este caso por tradición política) que les toca el segundo lugar de la lista y que ellos tienen autonomía para nombrarlo. Las historias y anécdotas sobre las negociaciones entre localidades, según el jefe de campaña, han llegado a ser negociaciones muy complejas en algunas elecciones, pero en este caso (en 2023) la decisión del candidato por localidad se realizó sin conflictos.

De los candidatos electos finalmente escuchamos múltiples caracterizaciones y algunas de ellas son fácilmente corroborables en la práctica, como pueden ser la capacidad de oratoria, el nivel de conocimiento, la cantidad de seguidores en redes (que son una forma de “garantizar” cierta popularidad o influencia. Otras tienen más que ver con elementos tradicionales propios de la política o de la realidad local. “Este candidato es de familia numerosa y eso nos asegura votos”, “Este otro candidato es históricamente opositor, así que ahí le sacamos votos al otro partido”, “Esta candidata trabaja en el registro civil y todos la conocen porque casó a la mitad del pueblo”. Figuras que difícilmente puedan tener un respaldo empírico sobre la tracción verdadera de votos. Pero son argumentos que se utilizan comúnmente y parecen solidificar un discurso, una narrativa sólida de cara al grupo. Pero esta lógica no es uniforme, al menos en términos de la diferenciación que hacíamos entre interior y Conurbano. El conurbano tiene una lógica diferente, mucho menos enfocada en los nombres de los candidatos y más en los sectores que representan. Las listas en el interior parecen estar mucho más identificadas con los individuos, mientras que en el conurbano la persona tiene mucha menos relevancia de cara a la construcción de discursos internos. El conurbano con sus altos niveles de desconocimiento entre

candidatos evidencia que en estos distritos, la confección de la lista y las decisiones del intendente dependen menos de las personas mientras que en el interior el peso del individuo, del nombre y apellido, es mayor.

Ser candidato / ser Intendente

¿Cómo define un intendente ser candidato, reelegir o que factores los llevan a buscar serlo?

Una aclaración por fuera del tiempo específico en el que hice el trabajo de campo: En 17 años de trabajar en campañas electorales, solo una vez asistí a una elección donde el intendente no se presentase a su reelección. Es difícil encontrar argumentos desde la práctica que expresen el deseo de no reelegir. Como vimos en el apartado sobre reelecciones, los datos avalan la búsqueda de la reelección. Todos los incentivos parecen estar puestos para hacerlo. Ya sea porque es el objetivo más directo, por el atractivo del cargo o porque simplemente es el destino evidente (así pensado por el colectivo político que acompaña a un intendente. Presentarse a una reelección es seguir una lógica que puede no proclamarse, pero parece ser el rumbo inexorable para cualquier intendente. Sobre todo si recordamos que los intendentes, aun reconociendo que la tarea es demandante, describen la tarea como positiva. No hay, al menos en el discurso, arrepentimientos. Atravesar esta función pública parece dejar resultados o conclusiones positivas y en esta lógica se expresan nuestros entrevistados. Es decir, puede sumarse que a los incentivos expuestos anteriormente la idea de que es una tarea con buena imagen hacia el interior del mundo de la política.

Ser candidato a intendente, ya sea desde la reelección o ser candidato por primera vez es tanto una situación buscada como en ocasiones delegada o heredada. Incluso en casos esta decisión es el resultado de un camino inevitable:

“yo no quería ser candidato, porque no quería irme a vivir al pueblo. Sabía que podíamos ganar y sabía que en la Provincia, donde yo trabajaba, se esperaba que yo fuera candidato. Por ese motivo hice campaña. Claro, después me embalé y quería ganar, pero aún sabiendo que si ganaba tenía un par de años muy poco atractivos por delante” (Ex Intendente (PJ), Municipio -40.000 habitantes. Sexta sección electoral).

Este caso específico es de un ex intendente que a la hora de reelegir, se presentó y nuevamente ganó las elecciones. Aún reconociendo que las condiciones del cargo no colmaban sus expectativas, volvió a presentarse para ejercer el cargo. Desde este punto las palabras contradicen los hechos y se podría aventurar que su discurso no es del todo veraz o también comprender que en casos las decisiones personales no pueden despegarse de las decisiones políticas. Por más cálculo y deseos personales, en situaciones el contexto se impone. Así parece confirmarse la idea que la política “está hecha tanto de estrategias, cálculos, decisiones y acciones instrumentalmente orientadas, como de disposiciones, afectos y efectos que desbordan cualquier racionalidad instrumental”¹⁴⁵. (Fernández Álvarez, M.I.; Gaztañaga, J. y Quirós, J. 2017. Pag 279)

Entrevistando otro intendente nos comentaba

“Era impensado para mi ser intendente. No me considero un político, soy más bien un técnico. Además el intendente que me eligió como primer candidato a Concejal hacía muchos períodos que estaba en el cargo y nunca imaginamos que iba a irse. Pero un día me llamó desde La Plata avisándome que se iba a tomar licencia y que a partir de ahora yo era el nuevo Intendente”. (Ex *Intendente (PJ), Municipio -40.000 habitantes. Quinta sección electoral*).

Reelegir parece una decisión evidente y deseada. Decidir ser intendente parecería una decisión mucho más compleja de analizar. Se puede llegar a esta situación de diferentes maneras y los contextos parecen tener gran influencia en esta concreción. Es importante entender en este punto que ser candidato para un intendente en el cargo es un camino lógico, es el camino esperado por el conjunto. Lo interesante para nuestro planteo será ahora indagar acerca del papel performativo que se espera de quien es candidato. Hay un cúmulo de expectativas creadas por la tradición, la historia, los ejemplos que componen el ideario sobre la política y la coyuntura que marcan el quehacer de un candidato. En ello nos sumergimos en el próximo punto.

¹⁴⁵ Fernández Álvarez, M.I.; Gaztañaga, J. y Quirós, J. (2017) “La política como proceso vivo: diálogos etnográficos y un experimento de encuentro conceptual”. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, Nueva Época, Año LXII, 231

El rol esperado del candidato

Una cuestión en las actividades políticas y reuniones con funcionarios, equipos de campaña y militantes que vale la pena destacar es el rol esperado del candidato. El campo de la comunicación política ha actualizado muchas de las prácticas de los políticos para con los medios de comunicación, el discurso y las herramientas de comunicación en su conjunto. Sin embargo las tradiciones locales y la mirada u opinión de los militantes sigue teniendo cierta vigencia, a punto tal de poner en contradicción muchas de las formas en las que se desenvuelve un candidato, sobre todo en los actos públicos con todos sus simbolismos. Durante el tiempo de campaña se observa una mayor participación de la militancia, una mayor cantidad de actividades y eventos de recorrida donde el Intendente está presente y todo un andamiaje de símbolos, prácticas y discursos que se activan en un grado distinto a cuando se atraviesa una gestión. Si decíamos anteriormente que la definición de la estrategia de campaña es un proceso relativamente ordenado y signado por el análisis y la elaboración, el día a día es permeable a táctica, al análisis de la agenda y a la velocidad de respuesta.

Hay, para el candidato, una forma esperada de actuar. Como reaccionar frente a los ataques, como lanzar la campaña, organizar los actos y eventos. Existe entre esta expectativa y la acción una tensión constante entre los viejos códigos, entre lo que tradicionalmente funcionó y lo nuevo que se quiere promover. Según los espacios políticos a los que responda un intendente, los actos y actividades tienen una puesta en escena que busca replicar la estética tradicional del partido al que representa y el contexto local por sobre otras posibilidades. Como decíamos anteriormente la estética y las tradiciones del conurbano y del interior son muy diferentes, así como también las identificaciones partidarias imprimen una lógica que encorseta las decisiones. Poner globos, cantar la marcha, los bombos, darle presencia al número de la lista en carteles, spots y folletos, son algunos de los rituales que incluso no siendo parte de la iconografía o de la puesta en escena de las campañas, siguen siendo discusiones que se dan a viva voz tanto en las reuniones más chicas como en los encuentros con militantes. Otras cuestiones que emergen como discusiones activas es el tipo de personalidad que se cree que el electorado vota. Las discusiones acerca de si el candidato tiene que demostrar poder, ser poco abordable, estar en un púlpito o evidenciar un status diferenciado frente al vecino, son discusiones frecuentes durante todo el trayecto de la campaña (también durante la gestión se continúan estos debates). A estas se le antepone el rol del candidato cercano, sin estridencias, evidenciando poder pero mostrándose abordable, transparente, honesto. El deber ser, lo que el intendente debe evidenciar hacia el ciudadano es un espacio contestado de opiniones y argumentos. Más allá de lo que el escenario recomiende, lo destacado de las opiniones de los entornos y equipos es cual es la imagen que el

intendente debe dar frente a la ciudadanía. Como veíamos al principio de este trabajo, el intendente debe ejercer un rol, esta cualidad le genera la necesidad de tener que actuar en base a lo que se espera de él. Hay una mirada sobre el comportamiento de los intendentes que es la esperada, lo que debe hacer, como debe comportarse. Esto está vinculado con la paciencia, con la capacidad de escuchar, de intermediar, de ser receptivo. Y también con el diálogo, el timbreo, la recorrida. Y estas miradas se activan desde la historia y desde la comparación con otros casos de campaña conocidas por los entornos y la militancia. Por un lado se espera que el intendente repita lo que dio resultado anteriormente. La evaluación del presente se hace en continua comparación con los hechos del pasado, es decir, lo que el actual candidato a intendente hace se analiza respecto de las acciones y comportamientos de los anteriores en su rol. En este sentido, la militancia y los entornos marcan como punto de comparación el pasado, lo que dio resultado (y lo que no). Por otro lado se repiten en los comandos de campaña y en las reuniones y charlas con militantes las historias, anécdotas o hechos noticiables conocidos sobre otras campañas y performances de candidatos en cualquier parte del globo. No es extraño escuchar hablar en estos círculos sobre lo que le funcionó a Obama, lo que le funcionó a Trump, a Bolsonaro, Lula o cualquier otro ejemplo nacional o local. Las reminiscencias hacia los ejemplos externos están presentes y discuten las decisiones tomadas por la campaña aun cuando los contextos difieren.

Más allá de estas particularidades, una condición se escucha de manera mayoritaria. El intendente debe “poner el cuerpo” de una manera más activa. La militancia presiona para ello. Los funcionarios y entornos también. La discusión sobre lo que hace y deja de hacer el candidato en campaña son cosa frecuente en las actividades de las que participamos con militantes. En ellas la militancia critica y se dedica tiempo específico de discusión a la exposición de opiniones sobre la abundancia o la falta de acción del candidato. Este hecho es normal en todas las ocasiones que nos tocó participar de reuniones de tipo interna. Incluso con el candidato/intendente presente. Al intendente candidato se le pide acción, ejecución, presencia pública, diálogo y presencia en las actividades. La responsabilidad pesa sobre él y debe dar respuesta ante el público interno. Debe dar prueba de que su exposición es constante, que su tarea está dedicada a la consecución de resultados electorales. En este sentido es remarcable el hecho de que el candidato debe dar muchas más explicaciones que el intendente, es decir, en tiempo de campaña, el intendente parece ser bajado del púlpito, parece achicarse la frontera entre lo decible y lo ocultable. El militante, el funcionario, el entorno en general, suele ser más crítico del accionar del intendente cuando es candidato que cuando es intendente. En términos de lo que debe hacer un candidato hay una expectativa conjunta que se demanda activamente. Si bien no siempre en su

presencia, la crítica, la demanda, es más frecuente en tiempo de campaña que en tiempo de gestión. Saltarse ritos, realizar prácticas antes impracticadas, cambiar las tradiciones no son bien vistas. Y aunque la comunicación política imprime en el discurso público del grupo y se traen a colación otras campañas y ejemplos de candidatos de diversas latitudes, no parece que la receptibilidad hacia la novedad sea amplia. Las novedades en términos de redes sociales, de comunicación directa y de formas y formatos de comunicación son aceptadas como signo de los nuevos tiempos. Hay permeabilidad hacia sumar acciones, probar nuevos formatos. Pero dejar de hacer lo que dio resultado no parece ser el camino. Lo que funcionó una vez, debe volver a ejecutarse. Y lo que funciona en el presente también debe hacerse. La lógica parece ser la suma de actividades, no el reemplazo.

Participación en medios

A diferencia de las definiciones a largo plazo como la estrategia, el seguimiento del día a día, de las noticias locales y nacionales, el desempeño de los candidatos opositores y a las tendencias en medios locales y redes sociales afectan y son tomadas en cuenta de distintas maneras en las campañas del interior y el conurbano. Como comentamos en el capítulo 4, la formación de una agenda pública local en términos de discusión política y conocimiento de los funcionarios y candidatos en los municipios del Conurbano es limitada. La opinión pública local, en los municipios del conurbano, por lo general solo tiene pleno conocimiento de la imagen del intendente o de ex intendentes y ministros o dirigentes nacionales de relevancia. En la mayoría de los casos, los municipios del Conurbano no presentan elecciones competitivas desde el desempeño de los candidatos locales. Por lo general, la boleta presidencial tiene una incidencia importante en los resultados finales y salvo en los casos donde los intendentes se presentan sin una lista fuerte, el corte de boleta es limitado. Son muy poco frecuentes los casos de masivos cortes de boleta. Por tal motivo la agenda pública local tiene en general un solo protagonista, que es el intendente. En algunas ocasiones como decimos puede haber otra personalidad local con alto conocimiento, pero aún en esas circunstancias, la pelea electoral se debate en los medios nacionales. La influencia de los medios locales en la agenda pública es pequeña.

En el interior esta realidad es muy diferente, tanto en municipios chicos como en municipios medianos y grandes. El interior tiene una agenda local de mayor peso. Las elecciones son más competitivas y el corte de boleta en el interior es mucho mayor que en el conurbano. También tienden a ser elecciones más polarizadas y con dirigentes y candidatos de mayor conocimiento. Esto afecta la forma en la que los intendentes encaran sus apariciones mediáticas. Hay un manejo de información más alto por parte

de la ciudadanía, la radio y las redes influyen con peso en la agenda local y para los intendentes tomar decisiones sobre cuándo y cómo salir a los medios es completamente diferente a sus pares del conurbano. Apoyado en experiencias de años anteriores, salvo excepciones en alguna elección competitiva, los intendentes raramente responden a los ataques de los candidatos opositores. En el caso del conurbano que acompañamos durante 2023, el candidato a intendente no sólo no respondió ninguno de los ataques y acusaciones realizadas por sus opositores, sino que tampoco asistió a los dos eventos organizados para debatir. En este caso, finalizada la campaña, solo un 30% de la población (según estudios propios) sabía que el intendente no había asistido al debate, el público restante no tenía registro que había habido debate entre candidatos locales.

Sobre este hecho vale la pena presentar algunas reflexiones, sobre todo para comprender las decisiones de campaña. El debate entre candidatos es un acontecimiento de campaña en el que se pueden ver no sólo diferencias sino que también una magnitud distinta en lo que refiere a la discusión interna y a la cantidad de tiempo que a ella se le dedica. En la lógica de las campañas modernas la institución del debate se ha impuesto como una tendencia creciente. Si bien no en todas las campañas de las que participamos se llevó adelante un debate entre todos los candidatos, los medios de comunicación reclaman por él, los organizan, así como también instituciones locales. Se discute en medios sobre la decisión sobre participar o no en él. Y también al interior de las campañas. Asistir a un debate público es una discusión que se brinda internamente a la luz del cálculo electoral. Están los argumentos sobre el deber ser (tenemos que ir al debate porque si debate el candidato a presidente y el candidato a gobernador, nosotros debemos hacerlo), argumentos de cálculo racional (tenemos intención de voto, a los otros candidatos no los conocen y no debemos darles la posibilidad de “subirse a nuestro ring”) y las ganas del intendente y del equipo (no quiero o quiero participar más allá del deber ser o del cálculo). Estos argumentos no son excluyentes y se pueden encontrar todos juntos en una misma reunión de decisión. Incluso los argumentos van cambiando y alterándose a medida que pasa el tiempo y, como en el caso de la elección de 2023 en Argentina, se van sucediendo resultados inesperados (el primer puesto de Milei en la elección PASO generó confusión y revuelo en todas las campañas en las que hicimos observación de campo). En este sentido el proceder y las definiciones de las campañas nacionales y provinciales no condicionaron las decisiones tomadas por las tres campañas. Siempre a la vista de la decisión sobre participar o no en el debate estuvo presente la idea del costo asumido. En los casos en los que el costo por la no presentación en el debate era mínimo o inexistente, las campañas en las que estuvimos presentes optaron por esquivar la presencia. En los casos de los municipios del

interior este costo era presentado como medio y alto y por lo tanto los candidatos se prepararon para el debate y asistieron a él.

Intentamos mostrar como en tiempo de campaña el intendente en su papel de candidato está circunscripto en cuanto a sus decisiones a un menú de posibilidades preestablecido. El peso de la tradición, de la historia y de los ritos electorales de pasadas elecciones pesa sobre la autonomía de los mismos. También la atención a la imagen, a la aprobación de la gestión que expresan los estudios de opinión pública marcan una tendencia generalizada a estar atentos a su evolución como avales a la estrategia decidida. Si bien no todos los municipios en los que observamos/participamos en campo realizaron encuestas de manera constante (solo en el municipio del conurbano había mediciones periódicas, mientras que en el interior tuvimos información de solo dos encuestas, una previa a la paso y otra posterior a ella) la atención a la imagen, la intención de voto y a la potencial pérdida de la misma eran cuestiones ordenadoras de las decisiones de campaña. Habiendo repasado el accionar de los intendentes/candidatos en campaña (o durante el año de campaña) presentamos observaciones y reflexiones realizadas posteriormente a la misma. Como dijimos anteriormente, en los tres casos que participamos en campo de las campañas, los intendentes fueron electos para un nuevo mandato.

Gobernar es hacer

Así como especificamos que significa hacer campaña o estar en campaña para los propios actores, sucede algo similar con lo que entienden sobre hacer gestión. Ser intendente es, como vimos en el capítulo 3, tener cercanía, dar respuesta, resolver situaciones de conflicto, ordenar y administrar desde la función pública. Gobernar o gestionar debe ser también entendido como una actividad específica. En muchas ocasiones encontramos en diferentes diálogos y situaciones la diferenciación entre “hacer política o hacer gestión”. Una cosa es, siempre para los actores, pensar en las elecciones, pensar en el poder político, estar pendientes de la imagen del gobierno nacional, provincial, participar en actos y actividades con funcionarios y dirigentes de otros espacios, opinar o participar en medios con opiniones sobre temas de coyuntura y otra muy diferente es gestionar. La política que observamos divide al parecer las instancias. No es lo mismo para ellos hacer política que hacer gestión. Tampoco es que pueda decirse que de las entrevistas surge que son cosas diferentes, sino que hay un reconocimiento sobre su entrelazamiento. Pero la diferenciación existe. Problemática, de límites borrosos y en ocasiones contradictoria. Hacer política parece ser, según el discurso, algo diferente. La gestión se refleja en lo material, en lo concreto. No solo en términos de obras y programas implementados, sino

en todo lo que está vinculado o aparejado con el hacer, con conseguir algo específico direccionado a los ciudadanos desde el estado. La política, por el contrario, es lo que refiere a la parte, al grupo, al partido o los logros y asociaciones o alianzas que permite que este equipo o individualizando, el intendente, siga avanzando en su camino de construcción o sostenimiento del poder. Hacer política es comunicar lo que se consigue en la gestión, evidenciar lo realizado. No el hecho de la realización en sí, que podría identificarse más como un acto de gestión. Hacer política es brindar una interpretación al elector, bajarle un mensaje, evidenciar un hecho.

Decíamos que gestionar es, según las entrevistas y diálogos percibidos, hacer, lograr, ejecutar, conseguir. Lejos está la concepción de definir quién es el que financia una acción, política, obra o actividad, es decir más allá de quién sea el que invierte, sin importar si la obra es nacional o provincial, el objetivo parece ser mostrar la consecución de quien reviste el poder a nivel municipal. El intendente es quien gestiona, logra y consigue. Los discursos públicos no niegan el origen de los fondos, no evitan mencionar el apoyo del gobierno nacional o provincial para tal o cual obra. Pero el foco está puesto en quien logró que las cosas sucedan. La imagen del intendente como gestor es central en el discurso comunicacional del municipio y sus áreas. Para evidenciar esta tarea se cuentan con diferentes herramientas (militancia, discurso, publicidad, comunicación de prensa, comunicación directa, redes sociales, etc). En este apartado abordaremos la esencia de todos ellos más que la especificidad de cada uno. En vez de centrarnos en el cómo y las características técnicas o la lógica interna de cada área y herramienta, nos centraremos en la definición del qué se hace y que se comunica. La esencia, el tema o los temas centrales. Como se define y se elige el discurso político, cual es la lógica que prima a la hora de decidir el qué hacer y qué comunicar? Se dice lo que quiere escuchar la opinión pública, se dice lo que define la ideología y los valores del intendente, se dialoga sobre la agenda nacional, provincial, coyuntural o solo se piensa en cultivar imagen pública? Como se define el discurso, como se definen los temas, como se define sobre qué se habla y sobre qué no se habla es el interrogante que nos planteamos.

Gobernar es comunicar

“Si no comunicás, no existís. No importa lo que hagas o no importa tanto, lo importante es que la gente lo sepa, lo recuerde, que la idea la transmitas vos en tus términos. Que te apropiés de un hecho. En definitiva nosotros tenemos mejor imagen que el gobernador y que el presidente,

así que nuestra tarea es esa, contar lo que se hace aprovechando la imagen que tiene la municipalidad” (Ex Intendente (PJ), Municipio -40.000 habitantes. Sexta sección electoral).

La comunicación de la municipalidad está centrada en la actividades y el accionar del intendente basada en este razonamiento. El intendente tiene buena imagen, ha sido elegido para gobernar, es más cercano que el político provincial y nacional. Por lo tanto es el mejor vocero para comunicar casi cualquier circunstancia. Y el intendente como vocero principal tiene elementos a su favor. Así como durante la campaña electoral el intendente es actor privilegiado, actor principal de la agenda de medios locales, durante la gestión este toma otra magnitud en términos de la agenda local. El intendente impone su agenda a fuerza de hechos, de publicaciones y en ocasiones de pauta. Decimos en ocasiones porque es preciso comprender que en municipios donde los medios locales no cuentan con grandes recursos para producir material, la secretaría de prensa o comunicación municipal termina siendo la principal productora de contenido diario para los medios. Entonces más allá de la pauta, hay cierta garantía de publicación de las noticias y comunicaciones generadas desde la municipalidad. Esto resulta en que más allá de las posibilidades estructurales, financieras y económicas disponibles, la municipalidad tenga un alto grado de aparición e influencia en la construcción de las noticias a nivel local. Tanto a nivel conurbano como en el interior de la provincia de Buenos Aires, este es un rasgo extendido. Los medios locales comunican en gran medida todo lo que la municipalidad hace. Claro está que hay excepciones, pero en términos generales la producción de contenidos desde la municipalidad encuentra eco en los medios locales.

Los intendentes manifiestan y por los entornos y las presencias en las reuniones se nota, que la comunicación, como hecho individual o como forma de gestión, tiene un rol preponderante. Las definiciones sobre lo que se comunica, sobre los hechos que se destacan en la diaria, la necesidad de estructurar una estrategia de comunicación (por más que no la haya) solidifican la idea que gestionar es en gran medida comunicar, hacer notar, hacer ver. Los diálogos acerca de quiénes son los intendentes o funcionarios o personas simplemente qué comunican bien es un tema que más allá de haber sido abordado en las entrevistas, desborda las mismas apareciendo en el discurso público y privado de los intendentes y entornos de manera repetida. La importancia que la política le asigna a la comunicación no es novedosa de por sí. En este caso es a nuestro entender particularmente interesante porque se vincula a comprender cómo se toman las decisiones en función de la agenda pública y específicamente

como los intendentes acceden a ella. Ya dijimos que los entornos y los funcionarios viven atravesados de información y que esa información es la que genera las opiniones y visiones sobre lo que hay que hacer, sobre los caminos a tomar en cuanto a decisiones. En este sentido accionar respecto de una política, comunicar lo que se consiguió (sin importar de qué esfera provenga, si nacional o provincial) está directamente relacionado con el hacer ver la vinculación o la responsabilidad que el intendente tiene en esta acción. Comunicar, hacer notar la valía de sí es el sentido último de lo que se transmite. El intendente como parte fundamental de los hechos y como gestor o mediador entre partes.

Gobernar es decidir

La definición del equipo de colaboradores, los cambios y continuidades, dicen mucho en cuanto a las miradas de los entornos sobre los intendentes municipales. Este hecho se refleja en las entrevistas y es tema de diálogo al interior de los entornos. La forma en la que el intendente armar sus equipos dice, al interior de ellos, mucho acerca del rol y el horizonte que el intendente tiene para los próximos años. Le imprimen su estilo, sus formas, sus aspiraciones y objetivos. Por mencionar un caso específico que conocimos en el trabajo de campo, en un pueblo, que es cabecera del distrito (un distrito pequeño, de menos de 20.000 habitantes), el nuevo secretario de salud elegido por el intendente recorría a diario 80 km para trasladarse desde su lugar de origen hasta la municipalidad. En entrevistas con el intendente del distrito este remarcaba lo dificultoso que había sido lograr ocupar ese cargo puesto que todos los especialistas en salud en el distrito eran “de otro partido político y los propios tenían nula intención de aceptar un cargo público” lo que terminó por hacer que este intendente ofreciera un salario mayor al establecido por el cargo y le costase muchas críticas internas por parte de los miembros del partido. También este hecho intentaba expresar, según el intendente, un rumbo y objetivo estratégico de su nueva gestión. Entendía las críticas y los comentarios internos sobre esta decisión, pero remarcaba que esta decisión pretendía evidenciar un camino elegido, un área en la que pretendía enfocar su gestión para los próximos años.

Algo parecido surge de una experiencia que nos relataba un miembro de la secretaria privada de un intendente del conurbano. Esta persona, que trabajaba desde el 2005 en el municipio, nos relató cómo durante el traspaso de poder, asume un intendente de otro partido político y aún a sabiendas de que esta empleada había sido colaboradora cercana del intendente anterior, le propone mantenerse en el cargo y continuar con las mismas tareas que venía realizando para la anterior gestión. Por lo general un

intendente puede reubicar a las personas que son planta permanente ¹⁴⁶ hacia otras tareas. En sus palabras:

“Cuando llegó el anterior intendente pensé que me volaban, pero el intendente en ese momento me dio la oportunidad de seguir haciendo algunas tareas que ya desempeñaba... Al principio fue muy difícil, porque me la hacían imposible todos, me odiaban porque me veían como el enemigo, pero después de que vieron que yo no me fijaba en lo político, sino que era eficiente y que laboraba bien, todo empezó a cambiar.” (Testimonio secretaria privada, Municipio del conurbano +200.000 habitantes).

En este caso las actitudes hacia ella podían ser entendibles en un ambiente como la política, pero lo interesante del caso, que igual que el anterior y que pudimos observar en muchas situaciones también durante el período de campaña, el intendente era muy criticado por sostener estas decisiones. Si bien no dichas de frente los intendentes asumen costos, toman decisiones que no son populares de manera interna. De hecho la crítica interna hacia los intendentes es una constante de la que los mismos intendentes no dicen desconocer.

Tomar decisiones no es buscar la aprobación de cada una de ellas, sino más bien asumirlas aún a costa de las críticas internas. Dijimos anteriormente que las críticas a los intendentes llegan suavizadas, de manera indirecta e incluso no llegan. Pero la inconformidad con algunas decisiones, con el rumbo y las formas son reconocidas por los intendentes como un rasgo del rol que ocupan. Los intendentes saben que se habla a sus espaldas, que se los critican, que se inventan historias, justificaciones, que se crea todo un mundo alrededor de su figura. Un intendente nos relataba la anécdota en donde un funcionario de salud de la gestión 2019-23, en 2024 asumió un alto cargo en un ministerio nacional. Este hecho generó en algunas ocasiones diálogos y conjeturas acerca de la relación del actual intendente con la administración nacional. Los entornos aseguraban o hipotetizan acerca de un acercamiento, una

¹⁴⁶ La Ley 14.656 establece el Régimen Marco de Empleado Municipal. Según sus diferentes artículos (2, 7, 8, 70, etc) ser planta permanente refiere a una persona que concursa o bien es designada para ejercer una función. Goza de estabilidad más allá del período de gobierno, tiene reserva de cargo (en caso de pedir licencia por ejemplo para cumplir una función alternativa a nivel nacional, provincial o en organismos autónomos), puede ser reubicado en otras reparticiones o dependencias, pero sin que esta pueda ser entendida como una represalia o sanción y finalmente cuenta con una serie de pasos para las sanciones, apercibimientos, sumarios y procesos de destitución.

negociación y una muestra de apoyo clara entre el intendente municipal y el gobierno nacional. Al ser tratado este tema con el intendente conocimos una visión alternativa: El ex funcionario municipal era familiar de un actual funcionario del gobierno nacional y por ello su convocatoria. Si bien era y es innegable la capacidad del funcionario en cuestión para llevar adelante un cargo del tipo que lleva hasta el día de la fecha, las historias y conjeturas acerca del hecho abordaban aristas que poco tenían que ver con el poder político del intendente municipal o su desempeño electoral y más con una relación personal o un vínculo entre dos personas de distintos espacios políticos. Los hechos políticos, las historias personales, decisiones y errores involucran a los intendentes. Estos lo saben, lo admiten. Reconocen el peso o la carga que tiene serlo desde este punto de vista. Se inventan y se crean cuestiones alrededor de los intendentes que parece imposible e ineficiente intentar aclarar cada una de las cuestiones. Acostumbrarse a que hablen de uno, que se generen sospechas sobre el involucramiento, que se lo vincule a temas con los que no tiene nada que ver, es una cualidad que probablemente vivan no solamente los intendentes, sino cualquier personalidad o individuo con cierto poder y conocimiento. El intendente no es la excepción. La sensación en general, incluso con personalidades y estilos muy diferentes, es que el intendente o todo lo sabe o todo lo avala, es decir no deja de tener responsabilidad directa en todo lo que sucede alrededor de su gestión administrativa y de las cuestiones políticas. Esto no deja de imprimirle un halo, una cualidad que potencia su representación, su presencia. Estas interpretaciones dan vida a un sentido simbólico que el intendente puede dejar crecer o puede reencauzar para sus propios objetivos. En diálogo con un intendente que había conseguido su reelección nos decía *“hay mucha fantasía de la gente, pero yo no voy a decir nada. A mi me conviene que piensen que todo es por la elección, porque hacemos un buen trabajo y es reconocido”*. (Ex Intendente (PJ), Municipio -40.000 habitantes. Quinta sección electoral).

Gobernar, como se desprende de estos puntos es un ejercicio que va mucho más allá de la administración. Integra el hacer, el comunicar y el decidir, tres dimensiones que se entrelazan constantemente y que definen el rol de los intendentes en el contexto de la política local. La gestión no se limita a la ejecución de obras o programas, sino que se centra en evidenciar el liderazgo del intendente como el actor que "consigue que las cosas sucedan". La administración se convierte en el espacio donde lo material y lo simbólico se cruzan, dando forma a una narrativa en la que el intendente se posiciona como gestor y garante de las soluciones. Decidir es el acto que cohesiona el conjunto de las dimensiones. Estas reflejan no solo un estilo, sino también las prioridades y objetivos del intendente. Asumir riesgos, enfrentar críticas internas o externa es gestionar las tensiones entre los

intereses de los entornos y las demandas ciudadanas. En este sentido, cobra especial interés el recuperar la dinámica sobre la toma de decisiones que tratamos en el capítulo 3. La realidad efectiva existe en función de la decisión del Intendente. Su papel es no solo performar, sino que también es quien se erige como árbitro final de la realidad. Su rol combina la necesidad de liderar con la capacidad de interpretar y adaptar las percepciones, proyectando una imagen que refuerze su legitimidad y conexión con la ciudadanía, aunque en muchos casos sea más una construcción simbólica que una experiencia compartida.

Conclusiones

Este trabajo abordó un estudio sobre el rol de los intendentes en la Provincia de Buenos Aires. El conjunto de definiciones y prácticas compartidas, la forma en la que los contextos moldean, estructuran permiten y limitan las posibilidades, los elementos para la toma de decisiones y la dinámica que acompaña a quienes ejercen este cargo. Las siguientes son algunas conclusiones que emergen como presentación y análisis de lo expuesto.

La construcción de la cercanía

El rol del intendente en la Provincia de Buenos Aires, la imagen compartida de los actores acerca de este cargo, presenta una definición relativamente homogénea. Tanto en sus palabras como en la de los entornos el cargo está definido principalmente por la cercanía y la respuesta inmediata. El intendente es un figura que, más allá del partido político y del contexto territorial, conceptualiza su función en torno a estas cualidades. Dar respuesta, atender demandas, estar a disposición de los vecinos son figuras comunes que emergen tanto en lo discursivo como en lo performativo. En un contexto donde la lógica de la representación se ve signada por la desconfianza en las instituciones, el ejecutivo municipal busca definirse como el eslabón más próximo a la demanda del electorado. Así, al menos, eligen mostrarse hacia la ciudadanía: como una persona en conocimiento de los problemas y dificultades que el vecino padece a diario. Esta es la imagen que pretenden construir. Un individuo en ejercicio de un rol institucional en continuo estado de alerta, en posición de respuesta permanente y atento a los sentires del público se presenta como esencial a la configuración del rol. Más allá del partido político, más allá del contexto territorial, el imaginario sobre ser intendente no muestra, desde los actores y entornos, figuras muy disímiles entre sí. Por el contrario, ya sea un municipio de cientos de miles de habitantes como solo unos pocos miles, los intendentes se perciben de manera muy similar. Definen sus tareas y ocupaciones de maneras parecidas. La política partidaria, la política nacional y provincial parecen desligadas de toda discursividad respecto a la descripción del cargo. En contraposición, la definición pública y privada acerca del significado de ser intendente está más cercana a expresar la función del trato cotidiano de representante con el ciudadano, del representante con la búsqueda de soluciones y de la creación de un vínculo para con ellos desde esta ejecución práctica. La recreación del vínculo con el ciudadano se imprime para ellos desde la práctica, desde la acción.

El rol del intendente y lo que ellos expresan que son y hacen encuentra similitudes con lo que sus entornos representan sobre ellos. Los entornos reconocen gran parte del ideario que transmiten los intendentes y lo expresan de manera similar. El discurso de la política municipal parece estar plagado de conceptos ejecutivos, resolutivos, concretos más que ideológicos. Si bien la política partidaria y el formar parte de un proyecto nacional y provincial permea las acciones, los actos y actividades del intendente municipal, la búsqueda del acercamiento a un público mayoritario, despojado de una partidización y atento a lo urgente, es una constante en la generalidad de los casos que abordamos. La política parece tener en claro que es lo que quiere transmitir respecto de la tarea de un intendente: es el más cercano de todo el aparato burocrático estatal, es quien mejor entiende y representa los sentires y necesidades del ciudadano. Es primera línea de batalla y a la vez salvaguarda de la cada vez más desdibujado sentimiento de representación.

Desde esta lógica emergen gran parte de las decisiones que se toman respecto a lo que quieren proyectar en la sociedad. La exposición de la cercanía, de la proactividad, de la representación del rol del intendente asociado a este primer mostrador, a esta lógica de horizontalidad para con el vecino empapa gran parte de las decisiones tanto en años de campaña como en años de gestión. El qué mostrar, el qué se ve (por parte de la ciudadanía), el qué dirán es tenido en cuenta como hecho primordial. Esta característica y el impacto que pueda tener estas percepciones sobre la imagen pública de una gestión o de un candidato/intendente son motivo por el cual el diseño de los mensajes, la publicidad, las actividades y acciones siempre toman en cuenta este factor. La importancia que los equipos municipales y los propios intendentes dan a la comunicación implica un conocimiento acerca de la importancia de la percepción por sobre la realidad. Los intendentes dicen ser una cosa, sus entornos dicen cosas muy similares sobre ellos, pero lo que todos entienden es que la importancia del trabajo realizado está en la decodificación del mensaje. La generación de acciones, de hechos y políticas tiene como resultado definitivo la comunicación y la mantención de la imagen pública tanto del intendente como la gestión. La “proximidad”, más que un hecho, es una construcción discursiva que requiere ser sostenida a través de acciones y narrativas consistentes. Poco relevante es si el intendente es o no cercano, vive o no vive como los vecinos. La centralidad de la cuestión está en el diseño de esta idea y su comunicación. En ella residen gran parte de los esfuerzos performativos del titular del ejecutivo municipal.

Condicionantes

En término de decisiones y construcción de carreras, los intendentes están limitados por el contexto territorial y político. El tamaño del municipio, su ubicación geográfica y la presencia de liderazgos alternativos son variables que analizamos desde diferentes ángulos y entendemos permiten comprender realidades muy diferentes para el ejercicio del rol y sus prácticas. En términos del tamaño presentamos las diferencias sobre estructuras de colaboradores, tamaño del equipo y profesionalismo del mismo, la relación con la ciudadanía y las distintas formas a las que se remiten para cumplir sus objetivos. Estos condicionantes se imponen al ejercicio. El rol del intendente está predeterminado por el campo de acción que la ciudadanía y la misma política disponen para ellos. Aún con cierto poder de construcción personal y niveles de autonomía que se disponen según los factores de agenda, de compartir el escenario público con otros liderazgos, lo que se espera de un intendente impone una barrera alta en relación a la geografía donde se ejerce el cargo. Las prácticas tradicionales, la historia y trayectorias de antiguos intendentes y liderazgos repercuten sobre las posibilidades de acción. El rol esperado tiene un anclaje en lo local y difiere según el municipio. Y aunque en ocasiones vimos que hay estilos y marcas personales que son aceptados, la demanda por la exposición, por el insumo de tiempo y la presencia, sobre todo a la hora de la campaña electoral, son lugares comunes de demanda. La capacidad de lograr cambios en las tradiciones y prácticas establecidas al interior de los partidos están directamente ligadas a la capacidad de evidenciar resultados. Ya sea a través de elecciones o estudios de opinión pública, la autonomía que puede desplegar un intendente se mide en base al resultado y la ausencia de amenazas al partido gobernante.

Las diferencias respecto al circuito de agenda pública, del espacio para la comunicación de agenda local y principalmente de la escucha del electorado marcan una diferencia muy grande a la hora de visualizar los desafíos de los intendentes en el conurbano y en el interior. Encontramos circuitos locales de información con alto conocimiento de la agenda local en los distritos del interior y circuitos locales con bajo conocimiento de esta agenda en el conurbano. Esto marca una tendencia hacia la profesionalización de la comunicación en estos últimos tiempos. Sumado al hecho de estar más permeables a la cobertura de noticias (por la cercanía con capital federal) y por lo tanto susceptibles al impacto nacional ante la aparición de alguna crisis o escándalo local, los intendentes de municipios grandes (principalmente del conurbano aunque otras ciudades grandes pueden tener impacto en la agenda nacional) por lo general tienen mayores habilidades y experiencia a la hora de tratar con medios

nacionales. La distancia natural que puede tener un intendente en el conurbano con la ciudadanía choca con la posibilidad de convertirse en centro de la agenda local por algún hecho de impacto nacional. La política de los municipios grandes desde este punto de vista está un escalón por encima en cuanto a los reflectores. Los intendentes en localidades más chicas, aunque generalmente de la gran mayoría del interior aunque menos expuestos al impacto de una crisis o acontecimiento nacional, tienen una relación más demandante en relación al vecino. La paradoja es que donde hay más amenazas a cuestiones de índole nacional, hay mayor posibilidad de pasar desapercibido. En la tranquilidad del interior, la exposición constante no está directamente relacionada con los medios, sino con el simple desarrollo de la vida cotidiana. En ambas latitudes la pérdida del anonimato, el reconocimiento público, es marcado como una condición del rol. Las diferentes reacciones hacia ella evidencian actitudes personales, pero la reacción esperada de los intendentes ante su abordaje, su reconocimiento, demanda similares respuestas sin importar en qué territorio se encuentren. La evidenciación de la cercanía requiere pruebas y los intendentes comprenden que deben darlas. Les guste más o les guste menos.

El escenario de una decisión

¿Cómo se define la ejecución? ¿Cómo se toman decisiones? La política, la gestión, el trabajo operativo no es necesariamente una maquinaria racional de análisis de datos objetivos y situaciones puntuales, sino la suma de las percepciones puestas en discusión e interpretación para la acción individual y posterior provecho colectivo. Más allá de querer identificar todos los pasos del acto de una decisión encontramos aspectos relevantes a la hora de comprender el funcionamiento de la misma.

En primer lugar observamos como el intendente está en el centro de la toma de decisiones. Incluso sin decidir, es quien deja hacer, quien no hace nada por evitar (cuando entiende que es el rumbo evidente). El intendente tiene una centralidad y la asume en términos de responsabilidad. Define el escenario, marca un rumbo y ante las tensiones y visiones encontradas, actúa de juez y garante. El reconocimiento de la realidad maquillada, de la distorsión de sus entornos se lo combate con presencia, pero principalmente con decisiones. La realidad concreta sobre la que un equipo de gestión o de campaña trabaja es la realidad que acepta o define el máximo garante y responsable de la situación final. El intendente no parece temer a esta responsabilidad, por el contrario se abraza a ser el centro de ella.

Las diferencias de criterio en los ámbitos de decisión son escenarios poco comunes. Los intendentes aceptan la crítica, especialmente en tiempo de campaña. En este sentido observamos una gran diferencia en torno al rol que ocupa el intendente cuando gestiona y cuando esté en tiempo de campaña. En esta última instancia los entornos, la militancia y el propio intendente parecen debatir sobre el comportamiento esperado, sobre las acciones a realizar con una mayor permeabilidad a cuando están en años donde no tienen que ponerse el saco de candidato. Este rol que toca cumplir (el de candidato) tiene mayor espacio de debate y discusión interno. De manera inversa, el intendente una vez electo, demuestra estar menos disponible para las consideraciones externas. Podemos arriesgarnos a interpretar que el intendente, como máximo exponente del liderazgo local, no quiere mostrar debilidad frente a los propios. Como capitán del barco que timonea, puede escuchar sugerencias, estar abierto al diálogo, pero la contradicción y la evidenciación de errores no son permitidas. En definitiva, si la tripulación no cree en la capacidad de comando, terminará buscando otro capitán por seguir la metáfora. La lógica de ser el máximo detentador de las decisiones y no sufrir grandes entredichos por parte de su equipo a la hora de hacerlo, configuran una cualidad de los dos tiempos de acción que marcan la vida de un intendente y un equipo político.

El horizonte de la próxima elección es otra característica que observamos como componente objetivo de todos los equipos con los que participamos. No podemos decir por ello que el horizonte de la política es ganar elecciones, pero sin dudas en la política municipal, lograr resultados electorales va de la mano con la toma de decisiones. El impacto de los estudios de opinión pública, los constantes diálogos sobre análisis electorales pasados y futuros marcan la pauta de la importancia que tiene para los equipos locales proyectar el trabajo en resultados electorales futuros. En este sentido la construcción y mantenimiento de una imagen pública positiva es uno de los objetivos principales de los intendentes. Esta prioridad influye en sus decisiones administrativas, comunicacionales y políticas. La reelección, donde está permitida, se configura como el camino natural para la mayoría de ellos, ya que les permite consolidar su poder y extender su influencia. Optar por esta vía parece ser el objetivo evidente para un intendente.

Finalmente

El intendente es parte de un sistema de relaciones, parte de un sistema político. Y como tal debe cumplir su rol. Este rol se mezcla con el individuo al punto de convertirlo en parte de su estructura de funcionamiento. El límite entre vida privada y vida pública no solo es difuso, sino que los incentivos para que exista parecen limitados. La identidad del individuo no parece escindirse del rol del intendente. Por el contrario, el rol en sí obliga, demanda, impone comportamientos, pensamientos, reflexiones que pueden ser entendidos como réplicas de una dramaturgia que parece complejo reconocer en una constante performativa. Ficticia o concreta, la vida de la persona se funde con el rol, aún ante la incomodidad de algunos.

El rol de los intendentes trasciende las funciones administrativas, requiriendo una combinación de habilidades políticas, comunicacionales y de gestión para enfrentar un entorno complejo y cambiante. trasciende la administración técnica y se sitúa en un espacio intermedio entre la política, la gestión y la representación simbólica. A medida que los desafíos políticos y sociales evolucionan, los intendentes deben equilibrar su conexión con la ciudadanía, las demandas internas de su entorno y las dinámicas externas de un sistema político altamente mediatizado. Esto lo convierte en un cargo que exige adaptabilidad, habilidad comunicativa y capacidad para equilibrar intereses contradictorios. El mundo del intendente es el que vive, el que lo demanda, su entorno que lo condiciona y también el mundo de las ideas que se vive. Como si fuera un chaleco de fuerzas autoimpuesto, el rol del intendente significa dar respuesta a lo que se espera que un intendente de respuesta. Más allá de la investigación, lo que pida la opinión pública o los estudios lo indiquen, lo que el intendente hace en parte es lo que se espera de él. Su partido, sus compañeros de trabajo, su entorno.

En última instancia, ser intendente implica mucho más que gestionar un municipio. Es liderar en un contexto de demandas crecientes, expectativas constantes y limitaciones estructurales. Es también desempeñar un papel central en la configuración del paisaje político local y, en muchos casos, ser el rostro más visible de la política ante la comunidad. Este equilibrio delicado entre las expectativas, las limitaciones y las oportunidades define la esencia de este cargo y su relevancia en la estructura política y social de la Provincia de Buenos Aires.

ENTREVISTAS PUBLICAS INTENDENTES

- Entrevista Martín Insauralde 2011 Animales sueltos. 2011.
https://www.youtube.com/watch?v=RwIDW9r_RWk&ab_channel=MunicipioLomasdeZamora
- Entrevista Gastón Granados. Municipio de Ezeiza. Febrero 2024.
https://www.youtube.com/watch?v=M8KhwS34-Og&ab_channel=fmsr897
- Entrevista a Jorge Macri, Intendente de Vicente López
https://www.youtube.com/watch?v=StBw5sjiZt8&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=14&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%ABblica
- Entrevista a Nestor Grindetti
https://www.youtube.com/watch?v=93xDzntouSg&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=11&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%ABblica
- Entrevista a Ezequiel Galli, Intendente de Olavarría
https://www.youtube.com/watch?v=4prahoi6qCc&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=7&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%ABblica
- Mariano Barroso, Intendente de 9 de Julio
https://www.youtube.com/watch?v=dNbwenoZzFw&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=3&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%ABblica
- Julio Garro, Intendente de La Plata
https://www.youtube.com/watch?v=BgRQ8q-WiLs&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=11&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%ABblica
- Pablo Petrecca, intendende 9 de julio.
https://www.youtube.com/watch?v=m-Tfmv5EMlw&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=5&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%ABblica
- Entrevista a Lucía Gómez, Intendenta (UCR) de Adolfo Gonzáles Chaves
https://www.youtube.com/watch?v=a41Zn_72uZU&list=PLtAKNug8Iy5dmvWXktxEgTb0zexwgr1ju&index=1&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%ABblica
- Entrevista Juan Zabaleta, intednette de Hurlingham
https://www.youtube.com/watch?v=qHlwz3BkBds&ab_channel=C5N
- Fernando Gray y Joaquín de La Torre
https://www.youtube.com/watch?v=-GrjIOWZKhs&ab_channel=C5N

- Entrevista Soledad Martinez, intendenta Vicente Lopez
https://www.youtube.com/watch?v=_E9tV6213zA&ab_channel=AConfesi%C3%B3nDeParte
- Entrevista a Jorge Etcheverry, Intendente de Lobos
https://www.youtube.com/watch?v=V8wJEKfDIU&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%BAblica
- Entrevista a Esteban Reino, Intendente de Balcarce
https://www.youtube.com/watch?v=DEoO6QxMZBw&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%BAblica
- Entrevista a Fernando Bouvier, intendente de Arrecifes
https://www.youtube.com/watch?v=iIK_hW4_2VM&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%BAblica
- Entrevista Francisco Echarren, intendente de Castelli
https://www.youtube.com/watch?v=ZhpBfo43C-A&ab_channel=C5N
- Entrevista Diego Valenzuela, intendente de Tres de Febrero
https://www.youtube.com/watch?v=IpGEMTijhfo&ab_channel=TicmasEducaci%C3%B3n
- Entrevista Verónica Magario, intendenta La Matanza
https://www.youtube.com/watch?v=4F7xzKSJfml&ab_channel=C5N
- Entrevista Ramón Lanús, intendente San Isidro
https://www.youtube.com/watch?v=oWvOgoo55SQ&ab_channel=InstitutodeFormaci%C3%B3nPol%C3%ADticayGesti%C3%B3nP%C3%BAblica
- Entrevista Víctor Aiola Intendente Chacabuco
https://www.youtube.com/watch?v=cA1U09Sf3uA&ab_channel=ChacabucoEnRed

Bibliografía

1. Abeles, Marc. (1997) “La antropología política: nuevos objetivos, nuevos objetos.” En: Revista Internacional de Ciencias Sociales. 153, pp. 319-332.
2. Acciones para una buena comunicación de gobiernos locales : manual de marketing y comunicación política / Adriana Amado Suárez ... [et al.]. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung, 2018.
3. Acciones para una buena comunicación en campañas electorales : manual de marketing y comunicación política / Carlos Fara ... [et.al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung, 2013.
4. Aira, T. (2011). Los guardianes del mensaje. Un modelo alternativo a los spin doctors anglosajones. Barcelona: Editorial UOC
5. Alcántara, Manuel y M.^a Laura Tagina (eds.). 2016. Elecciones y cambio de élites en América Latina, 2014 y 2015. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
6. Alucin, Silvia Vanesa y González Zilli, Gabriela (2013) La mirada etnográfica sobre lo político: algunas consideraciones teórico-metodológicas. En revista Pensar. Epistemología y Ciencias Sociales, N° 8, Editorial Acceso Libre, Rosario.
7. Annunziata, R. (2012) “¿Hacia un nuevo modelo de lazo representativo? La representación de proximidad en las campañas electorales de 2009 y 2011 en Argentina” en Cheresky, I y Annunziata, R. (comps.) Sin programa, sin promesa. Liderazgos y procesos electorales en Argentina (Buenos Aires: Prometeo).
8. Austin, J (2023). Cómo Hacer Cosas con Palabras. Edición electrónica de www.philosophia.cl / Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. <https://archive.org/details/austin-j.-como-hacer-cosas-con-palabras>
9. Balbi, Fernando Alberto; Boivin, Mauricio (2008) La perspectiva etnográfica en los estudios sobre política, Estado y gobierno Cuadernos de Antropología Social, núm. 27, 2008, pp. 7-17 Universidad de Buenos Aires Buenos Aires, Argentina.
10. Berger Peter L. y Luckmann, Thomas. (1995) La construcción social de la realidad. Amorrortu editores. Buenos Aires.
11. Blumer Herbert (1971), “Social problems as collective behaviour”, Social problems, Volumen 18, Numero 3, 1971, pp. 298-306
12. Camelo, D. F. (2023). Discurso, política y verdad: Michel Foucault y la función del intelectual. Revista Filosofía UIS, 22(1), 225-249.

13. Castells, Manuel La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red. (2006) México, Siglo XXI editores.
14. Castro Domingo, Pablo. (2011) Cultura política: una propuesta socio-antropológica de la construcción de sentido en la política *Región y Sociedad*, vol. XXIII, núm. 50, enero-abril
15. Clifford, J. (2019). *Itinerarios Transculturales*. Editorial Gedisa. Barcelona.
16. Cobb Roger, Elder Charles (1972), *Participation in American politics. The dynamics of agenda building*, Baltimore, The John Hopkins University Press, 1983, xi-196 p.
17. Cobb Roger, Ross Jeannie Keith, Ross Marc Howard (1976), “Agenda building as a comparative political process”, *American Political Science Review*, Volumen 70, Numero 1, marzo 1976
18. Cobb Roger, Ross Marc Howard, comp. (1997), *Cultural strategies of agenda denial. Avoidance, attack, and redefinition*, Lawrence, University Press of Kansas, 1997, xiii-230 p.
19. Concaro, C. y Baudino, A, (2016). “La idea de la ROLVyD. Transformar al municipio en protagonista de la discusión de la seguridad municipal democrática”. En Schleider, T., & Carrasco, M. E. (2016). *Municipios: los nuevos actores de la seguridad ciudadana*. Buenos Aires: ILSED.
20. Cravacuore Daniel. (2024) 40 Años De Descentralización Municipal En Argentina. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB*. Volumen I.
21. Cravacuore, D y Villar, A (2014), “Treinta Años Del Municipio Argentino: De La Administración Al Gobierno Local”, en Lozano, M y Flores, J (comp.) *Democracia Y Sociedad En La Argentina Contemporánea. Reflexiones Sobre Tres Décadas*, Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.
22. Cruz Santana, J. de J. (2017). El concepto de experiencia en Victor W. Turner, E. P. Thompson y Anthony Giddens: Un diálogo entre antropología social, historia y sociología. *Sociología Histórica*, (7),
23. Da Empoli Giuliano. (2019) *Los ingenieros del Caos*. Editorial Vestigio. San Pablo
24. De Certeau, M. (2000). *La invención de lo cotidiano*, vol. 1. «Artes de hacer». México: Universidad Iberoamericana.
25. De Imaz, José Luis. (1964). *Los que mandan*. Buenos Aires: EUDEBA.
26. Dewey John. (1989). *Cómo pensamos: nueva exposición de la relación entre pensamiento y proceso educativo*. Paidós,

27. Dominguez, Fabián y Mariela Szwarchberg Daby (2017) “Los barones del Conurbano” en Conurbano infinito: Actores políticos y sociales, entre la presencia estatal y la ilegalidad (pp. 65-92) Siglo Veintiuno.
28. Duranti, A. (2000). Antropología lingüística. Madrid: Cambridge University Press.
29. Edelman, M. (1988). Constructing the Political Spectacle. University of Chicago Press.
30. Eryszewicz, Leandro (2015) “¿Localización de la política? El protagonismo de los intendentes argentinos en la escena nacional”. Annunciata, Pensar las elecciones democracia, líderes y ciudadanos, CLACSO
31. Fassin, D. (2018) “Introducción. Los nuevos objetos de la política”. En: Fassin, D. Por una repolitización del mundo: las vidas descartables como desafío del siglo XXI. Buenos Aires: Siglo XXI.
32. Foucault, M. (1981). “Verdad y poder. Diálogo con M. Fontana”. En M. Morey (trad.) Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones (pp. 169-190). Alianza Editorial.
33. Fernández Álvarez, M.I.; Gaztañaga, J. y Quirós, J. (2017) “La política como proceso vivo: diálogos etnográficos y un experimento de encuentro conceptual”. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, Nueva Época, Año LXII, 231
34. Freidenberg, Flavia y Betilde Muñoz-Pogossian (eds.) (2016). Reformas a las organizaciones de partidos en América Latina (1978-2015). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
35. Gaztañaga, Julieta. (2010) El trabajo político y sus obras. Una etnografía de tres procesos políticos en la Argentina contemporánea. Buenos Aires: Antropofagia
36. Gaztañaga, Julieta (2008) ¿Qué es el trabajo político?: Notas etnográficas acerca de militantes y profesionales de la política Cuadernos de Antropología Social, núm. 27, pp. 133-153 Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina
37. Geertz, Clifford. (2003). La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.
38. Ginzburg, F. (1999). “Cuando los nativos son nuestros vecinos”. En Constructores de otredad. Antropofagia, Buenos Aires.
39. Goffman, Erving (2001). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires: Amorrortu
40. Goffman, Erving. (2006) [1975]. Frame Analysis. Los marcos de la experiencia. Madrid: Siglo XXI Editores.
41. Guber, R. (1991). El salvaje metropolitano. A la vuelta de la antropología postmoderna. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Buenos Aires: Legasa.
42. Guber, R. (2011). La etnografía. Método, campo y re exividad. Buenos Aires: Siglo XXI.

43. Gutiérrez Martínez, Daniel. (2001). Reseña de "Sociologie de l'Expérience" de François Dubet. *Estudios Sociológicos*, vol. XIX, núm. 3, El Colegio de México, A.C. Distrito Federal, México.
44. Gusfield, Joseph. R. (1963) *Symbolic Crusade. Status Politics and the American Temperance Movement*. University of Illinois Press, Urbana: III.
45. Gusfield, Joseph R. (2014) *La cultura de los problemas públicos. El mito del conductor alcoholizado versus la sociedad inocente*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
46. Gusfield Joseph (1989), "Constructing the ownership of social problems: fun and profit in the Welfare State", *Social problems*, Volumen 36, Numero 5, diciembre 1989, pp. 434-41.
47. Hofstadter, R. (1955). "The Pseudo-Conservative Revolt," in Daniel Bell (ed.), *The New American Right*. New York: Criterion Books, pp.33-55.
48. Hymes, D. H. (1967). "Models of the interaction of language and social setting". *Journal of Social Issues*, 23(2).
49. INDEC 2003. *¿Qué es el Gran Buenos Aires?* Buenos Aires, agosto 2003
50. Lévi-Strauss, Claude. (1958). *Tristes Trópicos*. Buenos Aires: Paidós, pp. Cap. 6 "Como se llega a ser etnógrafo".
51. Lakoff George (2007) *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Editorial complutense. Madrid.
52. Lodola, Germán (2011) "Gobierno nacional, gobernadores e intendentes en el período kirchnerista" en Malamud, Andrés y Miguel De Luca (eds.) *La política en tiempos de los Kirchner* (Buenos Aires: Eudeba)
53. Lorenc Valcarce Federico (2005) *La sociología de los problemas públicos. Una perspectiva crítica para el estudio de las relaciones entre la sociedad y la política*. Nómadas. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* | 12
54. Luntz Frank. *La palabra es poder*. La Esfera de los libros. Madrid. 2011
55. Manzano, Virginia. (2013) *La política en movimiento. Movilizaciones colectivas y políticas estatales en la vida del Gran Buenos Aires* . Rosario: Protohistoria.
56. Nachón Ramírez, M. (Noviembre 2016/Julio 2017) "El interaccionismo simbólico y la construcción de los problemas públicos" *Kula. Antropólogos del Atlántico Sur*. Número 15-16.
57. OECD (2024), *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>
58. Ollier, María Matilde (2010) *Atrapada sin salida*. UNSAM Edita. Buenos Aires.

59. Palmeira, Moacir. (1996). "Política, facções e voto". En Antropologia, voto e representação política , organizado por Moacir Palmeira y Marcio Goldman, 41-56. Río de Janeiro: Contra Capa.
60. Paredes, J; Cáceres, D. (2023) La sociología de los problemas públicos. La sociología de los problemas públicos Cinta de Moebio 76: 37-49.
61. Peirano, M. (1995), A favor da etnografia,. Río de Janeiro, Relume Dumará.
62. Placencia, M. y Bravo, D. (2002)" Panorámica sobre el estudio de los actos de habla y la cortesía". Lincom Europa. España
63. Plasser, Fritz; Plasser, Gunda. (2002) La campaña global los nuevos gurúes del marketing político en acción. Temas Grupo Editorial . Buenos Aires, Argentina.
64. Quirós, Julieta. (2016) "Una hidra de siete cabezas. Peronismo en Córdoba, interconocimiento y voto hacia el fin del ciclo kirchnerista". Corpus. Archivos de Alteridad Americana (Online) 6 (1), enero-junio
65. Quirós, Julieta. (2018). Del intercambio al interconocimiento: la etnografía ante los hechos invisibles del trabajo político. Íconos, 60, 121-142.
66. Reynoso, C. (2008). Corrientes teóricas en antropología: Perspectivas desde el siglo XXI. Editorial SB. Buenos Aires. Argentina
67. Rosato, Ana. (2003). "Líderes y candidatos: elecciones internas en un partido político". En Representaciones sociales y procesos políticos , editado por Ana Rosato y Fernando Balbi. Buenos Aires: Antropofagia.
68. Rosato, A. y Balbi, F. (Editores). (2003) Representaciones sociales y procesos políticos. Estudios desde la antropología social. Editorial Antropofagia, Buenos Aires.
69. Rosato, A. y Gaztañaga, J. (2001). "Entre la Promotora y el partido: un intento de innovación en el modo de hacer campañas electorales". Cuadernos de Antropología Social. Vol. 14, 159-180.
70. Rosato, Ana y Quirós, J. (2004). "De militantes y militancia: el trabajo de dos partidos políticos en las elecciones legislativas de 2001 en Argentina". En Espaços e tempos da política, editado por Carla Teixeira y Christine Alencar Chaves. Brasília: Relume & Dumará.
71. Rotman, S. & Varetto, C., (2015) Se hace camino al andar. Las carreras políticas en la Provincia de Buenos Aires (1983-2011). In M. Escolar & J. Abal Medina, eds. Modus vivendi. Política multinivel y Estado federal en Argentina. Buenos Aires: Prometeo.
72. Rotman, S. & Varetto, C., (2015) Carreras y ambición política a nivel subnacional. Análisis de las carreras políticas de los intendentes en la Provincia de Buenos Aires (Argentina), 1983-2015

73. Ruiz, G. (2013). La teoría de la experiencia de John Dewey: significación histórica y vigencia en el debate teórico contemporáneo. *Foro de Educación*, 11(15).
74. Salmon Christian (2013). *La ceremonia canibal*. septiembre de 2013. Grup Editorial 62, S.L.U., 2013 Ediciones Península, Barcelona.
75. Salmon Christian (2008) *Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Ediciones península.
76. Signorelli, A. (1996). “Antropología de la ventanilla. La atención en oficinas y la crisis de la relación público-privado”. *Alteridades* 6 (11):27-31.
77. Soler, M. y Flecha, R. (2010). “Desde los actos de habla de Austin a los actos comunicativos. Perspectivas desde Searle, Habermas y CREA”. *Revista Signos/ 43*. Universidad de Barcelona España.
78. Tufro, M. (2021). *La patria chica: genealogía política de la figura del vecino*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones del CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
79. Turner, Victor W. (1986): “Dewey, Dilthey and Drama: An Essay in the Anthropology of Experience”, en *Anthropology of Experience* , editado por Victor W. Turner y Edward M. Bruner, Urbana y Chicago, University of Illinois Press.
80. Turner, Victor W. (1988): *El proceso ritual: Estructura y antiestructura* , Madrid, Taurus.
81. Vera, Héctor. (2002) “Representaciones y clasificaciones colectivas. La teoría sociológica del conocimiento de Durkheim”. *Sociológica*, vol. 17, núm. 50, septiembre-diciembre, pp. 103-121. Universidad Autónoma Metropolitana Distrito Federal, México.
82. Vommaro, Gabriel. (2007) “Acá no conseguís nada si no estás en política”. *Los sectores populares y la participación en espacios barriales de sociabilidad política*. *Anuario de Estudios en Antropología Social* 2006: 161-178.
83. Vommaro, Gabriel y Julieta Quirós. (2011) “Usted vino por su propia decisión”. *Repensar el clientelismo en clave etnográfica*. *Desacatos* 36: 65-84.
84. Vommaro, Gabriel y Julieta Quirós. (2013). “Trabajo político: hacia una teoría etnográfica desde las relaciones causales y la importancia de las acciones”. *Alteridades* 23 (46): 111-126.
85. Vommaro, G., Morresi, S. y Bellotti, A. (2015) “Mundo PRO. Anatomía de un partido fabricado para ganar”, CABA, Planeta.
86. Weber Max. *La política como vocación*. Documento preparado por el Programa de Redes Informáticas y Productivas de la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM). <http://www.bibliotecabasica.com.ar> .

87. Wright, P y Ceriani Cernadas, C. (2007). “Antropología Simbólica : Pasado Y Presente” en Relaciones de la Sociedad Argentina de Antropología XXXII, 007. Buenos Aires. Páginas: 319-348.

ANEXO

Boletas partidarias

<p>135 ELECCIONES GENERALES. 27 DE OCTUBRE DE 2019.</p> <p>Juntos por el CAMBIO</p> <p>CANDIDATOS A PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE DE LA NACIÓN</p>  <p>MAURICIO MACRI MIGUEL ÁNGEL PICHETTO</p>	<p>135 ELECCIONES GENERALES. 27 DE OCTUBRE DE 2019.</p> <p>Juntos por el CAMBIO</p> <p>CANDIDATOS/AS A DIPUTADOS NACIONALES DISTRITO PROVINCIA DE BUENOS AIRES</p>  <p>TITULARES 1. CRISTIAN ADRIÁN RITONDO 2. MARÍA LUJÁN REY</p> <p>SUPLENTES 1. María Eugenia Vidal 2. Daniel Salvador</p>	<p>135 ELECCIONES GENERALES. 27 DE OCTUBRE DE 2019.</p> <p>Juntos por el CAMBIO</p> <p>CANDIDATOS/AS A GOBERNADOR Y VICEGOBERNADOR DISTRITO PROVINCIA DE BUENOS AIRES</p>  <p>MARÍA EUGENIA VIDAL DANIEL SALVADOR</p>	<p>135 ELECCIONES GENERALES. 27 DE OCTUBRE DE 2019.</p> <p>Juntos por el CAMBIO</p> <p>CANDIDATOS/AS A SENADORES PROVINCIALES DISTRITO PROVINCIA DE BUENOS AIRES - SECTA SECCION ELECTORAL</p>  <p>TITULARES 1. JOSÉ ANDRÉS DE LEO 2. NIDIA ALICIA MOIRANO</p> <p>SUPLENTES 1. Esteban Agustín Rossi 2. María Eugenia Vidal 3. María Luján Rey 4. Carlos Galimberti</p>	<p>135 ELECCIONES GENERALES. 27 DE OCTUBRE DE 2019.</p> <p>Juntos por el CAMBIO</p> <p>CANDIDATO/A A INTENDENTE DISTRITO PROVINCIA DE BUENOS AIRES - SECTA SECCION ELECTORAL - MUNICIPIO TORRENT</p>  <p>SERGIO FABIÁN BORDONÍ</p> <p>CANDIDATOS/AS A CONCEJALES</p> <p>TITULARES 1. Sergio Fabián Bordoní 2. María Eugenia Vidal 3. Daniel Salvador 4. Carlos Galimberti</p> <p>SUPLENTES 1. Esteban Agustín Rossi 2. María Luján Rey 3. María Eugenia Vidal 4. Carlos Galimberti</p> <p>CANDIDATOS/AS A CONCEJEROS/AS ESCOLARES</p> <p>TITULARES 1. Sergio Fabián Bordoní 2. Carlos Galimberti</p> <p>SUPLENTES 1. Esteban Agustín Rossi 2. María Luján Rey</p>
--	--	--	---	---

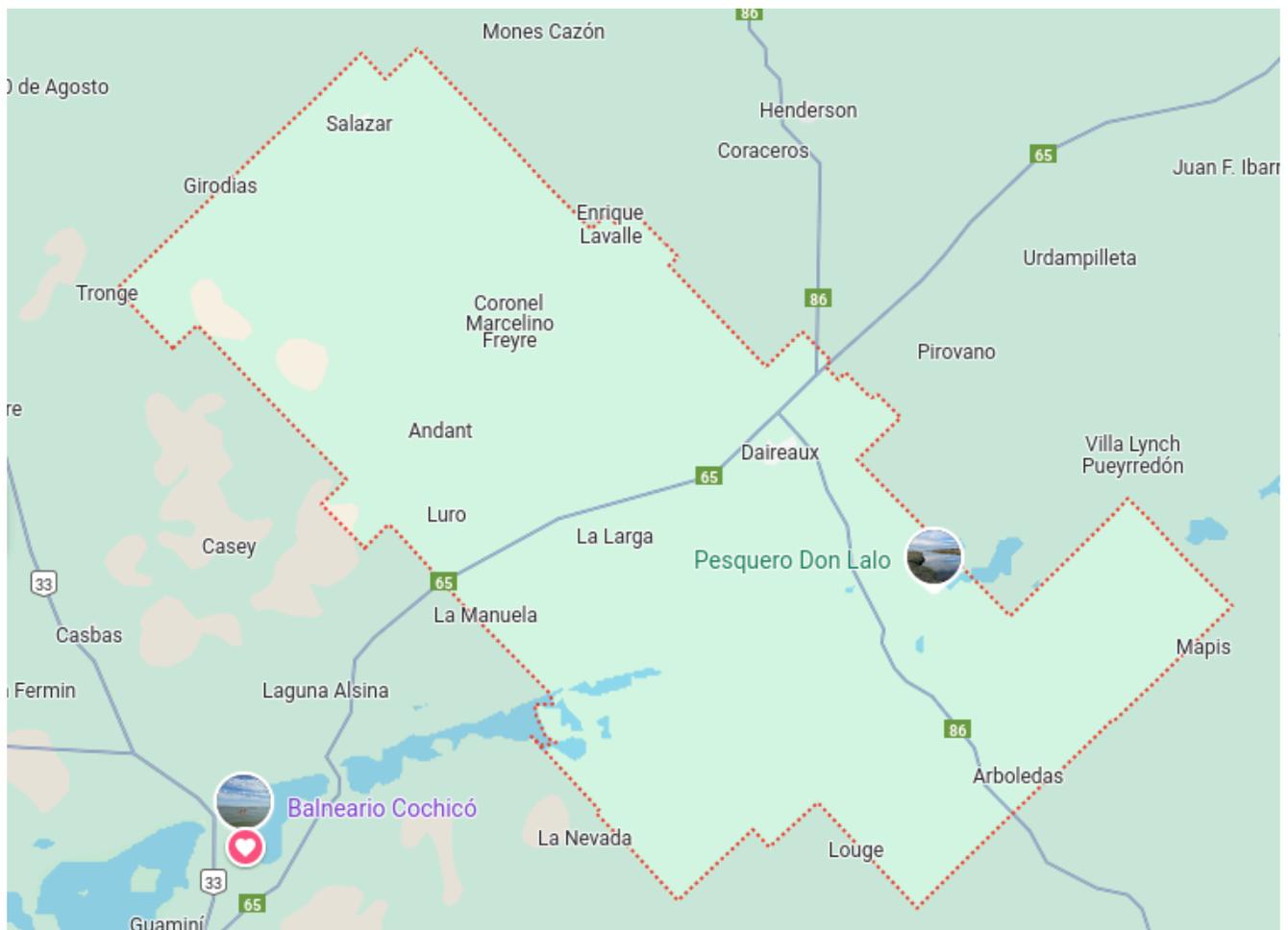
<p>134 Distrito Provincial de Buenos Aires - Sección Electoral 134 - 12 de agosto de 2023</p> <p>Unión por la Patria</p> <p>LISTA CELESTE Y BLANCA PRECANDIDATOS A PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE</p>  <p>Sergio Massa Agustín Rossi</p>	<p>134 Distrito Provincial de Buenos Aires - Sección Electoral 134 - 12 de agosto de 2023</p> <p>Unión por la Patria</p> <p>LISTA CELESTE Y BLANCA PRECANDIDATOS A PARLAMENTARIOS DEL MERCOSUR POR DISTRITO NACIONAL</p>  <p>Teresa Parodi</p> <p>Arcioni, Mariana Ezequiel Dondó Pérez, Victoria Analia Fuko, Gabriel Marcelo</p>	<p>503 Distrito Provincial de Buenos Aires - Sección Provincial de Diputados y Senadores - 12 de agosto de 2023</p> <p>Unión por la Patria</p> <p>LISTA CELESTE Y BLANCA PRECANDIDATOS A SENADORES NACIONALES</p>  <p>Juliana Di Tullio Wado de Pedro</p> <p>SUPLENTES 1. Domínguez, Julián Andrés 2. Moretti, Marina Alejandra</p>	<p>503 Distrito Provincial de Buenos Aires - Sección Provincial de Diputados y Senadores - 12 de agosto de 2023</p> <p>Unión por la Patria</p> <p>LISTA CELESTE Y BLANCA PRECANDIDATOS A DIPUTADOS NACIONALES</p>  <p>Máximo Kirchner</p> <p>Tolosa Paz, Victoria Marrigue, Mario Roberto</p> <p>SUPLENTES 1. Esteban Agustín Rossi 2. María Eugenia Vidal 3. María Luján Rey 4. Carlos Galimberti</p>	<p>503 Distrito Provincial de Buenos Aires - Sección Provincial de Diputados y Senadores - 12 de agosto de 2023</p> <p>Unión por la Patria</p> <p>LISTA CELESTE Y BLANCA PRECANDIDATO A PARLAMENTARIO DEL MERCOSUR POR DISTRITO REGIONAL PROVINCIAL</p>  <p>Héctor Gustavo Arrieta</p> <p>SUPLENTES 1. Gradacich, Natalia 2. Lozano, Mario Enrique</p>
--	--	---	--	---

Mapas de distrito y conformación poblacional

En ellos vemos ejemplos de distritos donde gran parte de la población habita la localidad cabecera de distrito y el resto de la población se divide en partes minoritarias en otras localidades (Daireaux, San Pedro) y municipios donde la cantidad de habitantes está distribuido de manera amplia de modo que ninguna ciudad alcanza el 50% de la población total del partido (Mar Chiquita, Guamini)

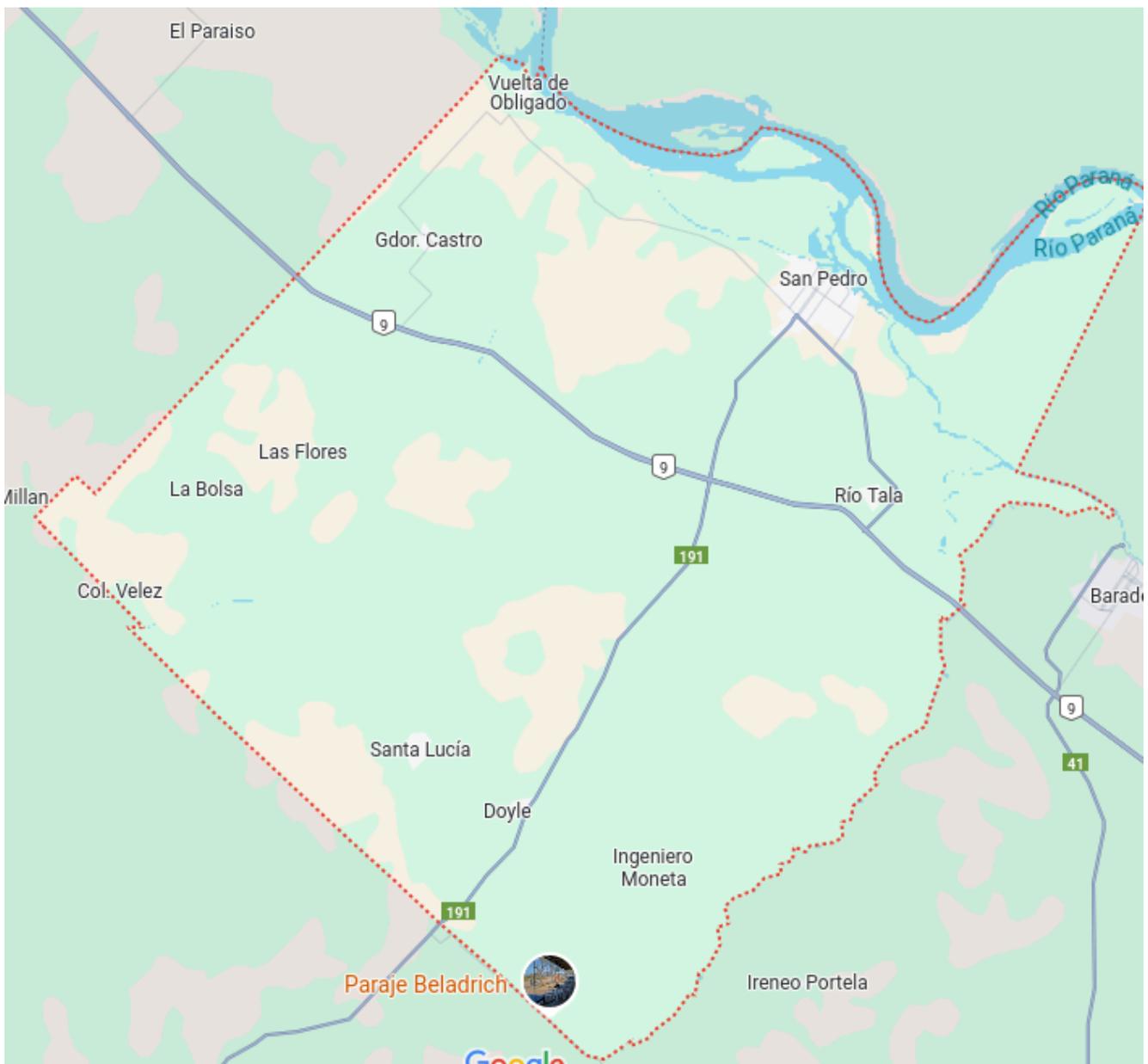
Municipio de Daireaux. Habitantes correspondientes al Censo INDEC 2010

- Daireaux, (Cuartel I) cabecera, (12,122 habitantes según el censo de 2010)
- Mouras, Salazar (Cuartel VIII) (1.924 hab.)
- Arboledas (Cuartel III) (599 hab.)
- La Larga (Cuartel V) (85 hab.)
- La Manuela (51 hab.),
- Andant (Cuartel VI) (40 hab.)
- Luro (10 hab.)



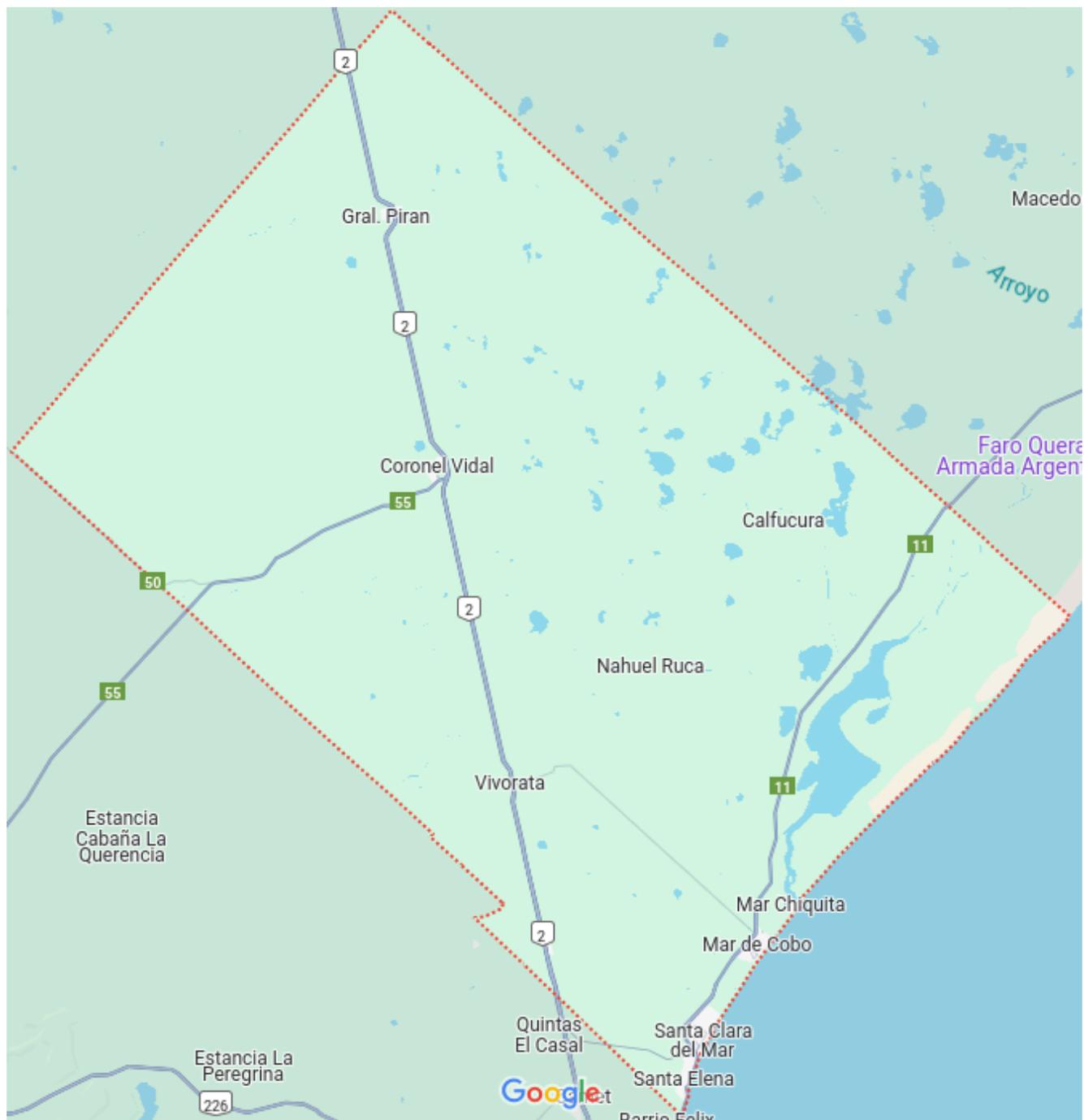
Municipio de San Pedro. Habitantes correspondientes al Censo INDEC 2010

- San Pedro 47452 hab.
- Gobernador Castro 2607 hab.
- Santa Lucía 2360 hab.
- Río Tala 1814 hab.
- Pueblo Doyle 528 hab.
- Obligado 261 hab.



Municipio de Mar Chiquita. Habitantes correspondientes al Censo INDEC 2010

- Coronel Vidal 6.320 hab.
- General Pirán 2.896 hab.
- La Armonía 105 hab.
- Mar Chiquita 394 hab.
- Mar de Cobo 406 hab.
- Santa Clara del Mar 7.713 hab.
- Vivoratá 792 hab.



Municipio de Guaminí. Habitantes correspondientes al Censo INDEC 2010

- Laguna Alsina (Estación Bonifacio) 2.524 hab.
- Casbas 4.450 hab.
- Guaminí 2.704 hab.
- Garré 956 hab.
- Arroyo Venado 66 hab.

