

El liderazgo del municipio desde la perspectiva de los Intendentes. Un enfoque de valores orientadores de la gestión

Norberto L. Ramírez¹

RESUMEN

El propósito principal apunta a conocer la percepción que tienen líderes políticos de gobiernos locales -que han logrado reformas significativas durante su mandato-, de valores axiológicos orientadores de aspectos de su gestión.

Para ello, el trabajo partió de un marco teórico acerca de valores y liderazgo y se articuló sobre la base de entrevistas no estructuradas acerca de los siguientes aspectos:

- los valores con los que se identifican
- la especialidad o cualidad de cada uno
- el sentido de responsabilidad y misión
- el desarrollo de la “visión compartida”
- la selección e incorporación en valores de integrantes en el equipo de gobierno
- la capacidad de afrontar procesos complejos e inciertos
- cómo alcanzaron logros y el porqué de proyectos no concretados
- la imagen de gobierno que se pretendió dar
- la capacidad de escucha
- cómo gestionaron la resistencia a las reformas encaradas
- el papel que le asignaron a la familia durante el mandato de gobierno

Los intendentes invitados a participar del estudio, además de haber realizado cambios significativos comprobados en la cultura organizacional y/o social del Municipio, debían haber sido ratificados por el electorado a través de por lo menos una reelección de su mandato.

Fueron entrevistados: el Agr. Jaime Linares, ex Intendente de Bahía Blanca; y los Sres Luis Baldo, Helios Eseverry y Osvaldo Amieiro, actuales Intendentes de Villa Gesell, Olavarría y San Fernando, respectivamente.

Una vez analizadas e interpretadas las expresiones de los entrevistados en los ítems objeto del cuestionario de orientación, se concluye con la apreciación de aprendizajes y reflexiones.

¹ Con la colaboración de la CP Sonia Hernández.

INDICE

RESUMEN	1
ÍNDICE	2
I. ASPECTOS INTRODUCTORIOS	3
I. 1. Una nota preliminar	3
I. 2. Objetivos y propósitos del presente trabajo	3
I.3. Marco teórico	4
I.4. Método utilizado	5
II. DESARROLLO DEL TRABAJO	6
II. 1. Principales percepciones expresadas por los líderes	6
II.1.1. Valores con los que se identifican	6
II.1.2. La especialidad o cualidad de cada uno	7
II.1.3. El sentido de responsabilidad y de misión	7
II.1.4. La elección de colaboradores y la “visión compartida”	9
II.1.5. La determinación en decisiones difíciles	9
II.1.6. El porqué de los logros alcanzados y el de los proyectos no concretados	10
II.1.7. La imagen desde el equipo de gobierno	11
II.1.8. Los canales de comunicación con la gente	12
II.1.9. La localización de la resistencia a las reformas encaradas	12
II.1.10. El papel de la familia durante el ejercicio del mandato	13
II.1.11. Algunos aprendizajes y reflexiones, a manera de cierre	16
III. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	20
ANEXOS	21

I. ASPECTOS INTRODUCTORIOS

I. 1. Una nota preliminar

En un trabajo anterior² concluíamos en “que el primer reto del líder de hoy empieza por él mismo”, es decir en lograr su pleno autoconocimiento, para gestionar su propio capital intrínseco, la administración de la dimensión del “ser” de la condición humana que le da sentido a todo su comportamiento.

Este enfoque está en línea con los recientes trabajos del campo de la psicología, neurología y las ciencias cognitivas que sostienen que la espiritual es la más importante de las inteligencias, ya que está vinculada con la necesidad humana de dar sentido a las cosas. Autores como Dana Zohar e Ian Marshall (“Inteligencia espiritual: 2001), sostienen que las 7 inteligencias que Howard Gardner argumenta en su libro “Inteligencias múltiples”, son variaciones de las tres inteligencias básicas: la racional, la emocional y la espiritual. La primera, la más valorizada en los procesos educativos de occidente, nos viene encubierta desde los griegos y ha dado origen entre otras cosas a las mediciones sobre coeficiente intelectual; la emocional es la que Goleman -a mediados de los noventa- pone en foco a través de la argumentación de su grado de importancia para el uso apropiado del coeficiente intelectual. Pero la espiritual, que es la exclusivamente humana, es según los autores, la más fundamental de las tres porque permite al ser humano ser creativo, tener poder de transformación y esencialmente, dar sentido a su vida. La racional la tienen también las computadoras, y la emocional, los animales.

Hacia los valores axiológicos confluyen miradas de distintas disciplinas científicas. A las ya mencionadas psicología y neurología, se suman la sociología- en especial al tratar la cultura organizacional-, la antropología, la ontología, la axiología, la educación, la moral, la teología de cada religión. Estas dos últimas que lo hacen de manera activa, son tal vez las que aparecen como “más identificadas” con los valores, por la permanente promoción que hacen de los mismos. Sin embargo el espacio de los valores, columna vertebral de la llamada “autogestión o empresa del ser”, no reconoce pertenencia exclusiva a ninguna disciplina, destacándose la transversalidad que conlleva al abordarse cualquier conocimiento o quehacer humano.

I. 2. Objetivos y propósitos del presente trabajo.

Siguiendo la línea de pensamiento expresada en la nota preliminar, el propósito principal del trabajo apunta a conocer la percepción que tienen líderes políticos de gobiernos locales que han logrado reformas significativas durante su mandato de gobierno, respecto de los valores orientadores de su gestión.

En particular la focalización axiológica que hacemos de la interpretación de las entrevistas, considera los siguientes aspectos de los líderes:

² “El desafío del liderazgo en los procesos de reforma municipal”, presentado al XX Encuentro de Profesionales en Ciencias Económicas del Ámbito Municipal, Tandil, 3 y 4 de noviembre de 2005.

- los valores con los que se identifican
- la especialidad o cualidad de cada uno
- el sentido de responsabilidad y misión
- el desarrollo de la “visión compartida”
- la selección e incorporación en valores de integrantes en el equipo de gobierno
- la capacidad de afrontar procesos complejos e inciertos
- cómo alcanzaron logros y el porqué de proyectos no concretados
- la imagen de gobierno que se pretendió dar
- la capacidad de escucha
- cómo gestionaron la resistencia a las reformas encaradas
- el papel que le asignaron a la familia durante el mandato de gobierno

Las abreviaturas usadas en el trabajo para individualizar al entrevistado fueron: JL: Jaime Linares; LB: Luis Baldo; HE: Helios Eseverry; Osvaldo Amieiro (OA).

I.3. Marco teórico.

Se sustenta el presente desarrollo en el siguiente marco teórico:

- a) La declaración de los **valores personales** del Programa Educativo “**Valores para Vivir**”, trabajo conjunto de una red de educadores de todo el mundo. Este proyecto tiene el soporte de UNESCO, y está promovido por el Comité Español del UNICEF, Planet Society, y Brahma Kumaris, con el asesoramiento del Claustro de Educación del UNICEF (Nueva York). Se elaboró a raíz de la iniciativa de la **Universidad Espiritual Mundial Brahma Kumaris** que durante 1995 y a través de sus 3500 centros en 65 países, organizó actividades asignando a cada mes uno de los 12 valores que forman parte de la declaración. Los 12 valores que propone como más universalizados, son: Amor-Cooperación-Libertad-Felicidad-Honestidad-Humildad-Libertad-Paz-Respeto-Responsabilidad-Sencillez-Tolerancia-Unidad.

En el **sitio de internet** del Programa educativo internacional “Valores para vivir” (<http://www.livingvalues.net/espanol/index.html>) puede encontrarse una conceptualización de cada uno de los 12 valores enunciados.

Lo más importante a destacar es que:

- 1) los valores enunciados son propuestos como los más aceptados universalmente, según el estudio realizado por la Universidad Espiritual Mundial Brahma Kumaris, durante 1995. En tal sentido configuran el 1er. nivel de una jerarquía de valores.
- 2) De ese primer nivel se desprende toda una progenie de valores, y su jerarquización y orden puede variar en cada cultura.
- 3) Los valores interactúan entre sí en la práctica, siendo influidos unos por otros, y promoviendo los llamados “círculos virtuosos”. Frente a los valores, están los desvalores, con toda la connotación negativa.

- b) La **formulación de Kousez James M. Y Posner Barry Z.** (Kouzes James M. Y Posner Barry Z.: 2005, 15) acerca de las 5 prácticas que definen el **liderazgo ejemplar** :
- a) hacer frente a los desafíos del proceso;
 - b) inspirar una visión compartida;
 - c) posibilitar que actúen los demás;
 - d) trazar un camino;
 - e) brindar aliento.
- c) Los **valores organizacionales del municipio**. Para ello y sobre la **base de la clasificación realizada por García S. y Dolan S.**(1997, 253) proponemos una adecuación y ejemplificación para el caso de los gobiernos municipales que se encuentra incluido en el Anexo II.
- d) Las **claves para facilitar el desarrollo de la visión global del líder legitimador de la nueva cultura, la visualización colectiva del futuro al que se desea llegar y política de personas basadas en valores**, según García S. y Dolan S. (1997, 216 a 218, 241 a 249 y 278 a 289 respectivamente)
- e) los **valores esenciales del liderazgo según los jesuitas**: (C.Lowney: 2004, 12)
- 1) conocimiento de sí mismo
 - 2) ingenio
 - 3) amor
 - 4) heroísmo

I.4. Método utilizado.

Este trabajo se articuló sobre la base de **entrevistas no estructuradas** llevadas a cabo a intendentes en ejercicio o con mandato finalizado, las cuales fueron posteriormente procesadas e interpretadas.

Para desarrollar la entrevista se elaboró una guía que se adjunta en el Anexo I, consistente en un **cuestionario base de respuesta abierta**, con el objetivo primordial de conocer la percepción de los líderes políticos entrevistados acerca del liderazgo y con qué valores se sintieron más identificados.

Los intendentes invitados a participar del estudio, debían reunir las siguientes características:

- haber realizado cambios significativos comprobados en la cultura organizacional y/o social del Municipio; en el Anexo se consignan las principales reformas según la opinión de los entrevistados.
- Haber sido ratificados por el electorado a través de por lo menos una reelección de su mandato.

Para detectar aquellas gestiones que han satisfecho estas características se contó con el asesoramiento de la Universidad Nacional de Quilmes, a través del investigador Prof. Daniel Cravacuore, a efectos de la selección de los casos.

Los líderes comunales invitados a participar fueron:

Jaime Linares (JL), Intendente de Bahía Blanca durante los períodos 1991/95, 1995/99 y 1999/03.

Luis Baldo (LB), Intendente de Villa Gesell durante los períodos 1995/99, 1999/03 y 2003/07.

Helios Eseverry (HE), Intendente de Olavarría durante los períodos 1983/87, 1991/95, 1995/99, 1999/03 y 2003/07.

Oswaldo Amieiro (OA), Intendente de San Fernando durante los períodos 1995/99, 1999/2003 y 2003/07.

Las entrevistas fueron realizadas, para el caso de Intendentes en ejercicio (Luis Baldo, Helios Eseverry y Oswaldo Amieiro), en sus propios despachos. En el caso del ex intendente Jaime Linares, en un espacio particular.

El período bajo análisis abarcó desde 1983 hasta la actualidad, con un receso entre 1987 a 1991. Al decir de uno de ellos: “el que sobrevivió estos últimos 20 años se convirtió en un todo terreno”. (JL)

Este período de la historia política argentina ha sido notable en los nuevos roles que asumieron los municipios. Fundamentalmente la tendencia está orientada, a igual que el nivel nacional y provincial, al fortalecimiento del estado para superar la imagen de ausencia que lo caracterizó en los 90’, y a la diversidad y complejidad de las áreas de acción. “Nosotros, cuando asumimos en el 83, teníamos como tema ambiental más complejo el de decidir si el recolector de residuos pasaría a la noche o no. Con que pasara 3 veces por semana era suficiente y los residuos se tiraban en una cava a cielo abierto, por acá cerca. Eso comparado con lo de hoy, que tenemos equipos de monitoreo del polo petroquímico, indica que el tema se ha complejizado. Necesitamos trabajar en red y contar con la asistencia de la Universidad en algunas áreas, como con el control de plagas.” (JL)

Es así como asistimos en estos últimos años a la promoción y articulación de la interacción de los distintos actores de la sociedad local, por parte de los gobiernos municipales y la incorporación en sus agendas de políticas de salud y desarrollo social y de promoción económica para atraer inversiones y crear nuevas fuentes de empleo, todo lo cual representa un desafío a la innovación.

I.5. Algunos datos acerca de la dimensión de los municipios representados

En el anexo III se exponen algunos datos que permiten caracterizar al municipio en cuanto población, variación intercensal de la población, tasa de analfabetismo, monto total del presupuesto anual y cantidad de personal.

II. DESARROLLO DEL TRABAJO

II. 1. Principales percepciones expresadas por los líderes.

II.1.1. Valores con los que se identifican

Cada uno de los entrevistados tuvo desde niño un fuerte aprendizaje cultural en valores ya sea en el seno de la familia, en la escuela, en un credo

religioso. Esa concientización básica es la que desarrollan posteriormente y que se va convirtiendo en el capital humano que emerge en la carrera política de cada uno de ellos y en el liderazgo del gobierno municipal.

En el **Anexo III** se transcriben distintas expresiones surgidas en las entrevistas referidas a valores identificatorios, ya sea tanto en el plano personal como organizacional de los líderes seleccionados.

II.1.2. La especialidad o cualidad de cada uno

Los intendentes consultados pusieron de manifiesto especialidades o cualidades personales distintivas:

Jaime Linares: compromiso con una gestión eficiente, que transmitió al equipo de gobierno. De ahí su imagen de hacedor y de político eficiente y prestigioso.

Luis Baldo: la capacidad de escucha. Esta capacidad de escucha es de característica “activa” ya que es motivadora de actividades y programas, que va paulatinamente incorporando a los planes de gobierno. “El motor de la actividad es la propia gente”. “Hoy, la forma de tomar decisiones es a través de innovar”. “A mí me tocó un rol que es el de crear. Escuchando a la gente, uno le puede dar forma y va traduciendo la demanda en programas o acciones de gobierno”.

Helios Eseverry: el gozo por el ejercicio del cargo, la libertad de decisión y una conducta austera y honesta, de la que impregnó a sus colaboradores. “En el equipo de gobierno, ninguno tiene intereses particulares vinculados con la Municipalidad. Hay cierta intolerancia de mi parte, que está probada, pues al menor desvío no hay consideración alguna, provenga de quien provenga. Recientemente separé a un joven sobre el cual había depositado mucha confianza, porque aparece en el diario confesando que es parte de una sociedad destinada a la venta, préstamo y toma de dinero. Lo leo en el diario a las 6 de la mañana. A las 7 y cuarto digo “lo voy a separar con muchísimo dolor”. Y así lo hice.”

Oswaldo Amieiro: la fe y convicción para llevar adelante una transformación social. “Salí a plantear a la sociedad de San Fernando que San Fernando podía cambiar y que nosotros representábamos un proyecto de cambio. Podíamos llevar adelante una construcción e ir creciendo en el recupero de la autoridad y la posibilidad de promover cambios, que hoy la gente los puede evaluar.” “Toda la gestión de gobierno lo que busca es la satisfacción de la sociedad. Si yo puedo demostrar algo de esa satisfacción es haber demostrado que San Fernando podía crecer, haber rescatado la autoestima de los sanfernandinos que nunca es la misma, sino que va creciendo.”

II.1.3. El sentido de responsabilidad y de misión.

Los consultados manifiestan un claro sentido de que el **rol de Intendente conforma una distinción única** que les da la ciudadanía y que es la más genuina de las representaciones, pero son conscientes que abarca sólo parte de su vida.

“Uno es ciudadano toda la vida, pero intendente un **determinado tiempo**”. “Es muy poco lo que se puede transformar de una sociedad y la política es la herramienta que da esa posibilidad. Uno tiene que estar convencido de que lo que haga valga la pena, y hacerlo más allá del resultado. (JL)

“Me siento una parte del proceso de Villa Gesell, la más importante. Hago lo que tengo que hacer y ejerzo el poder que la gente me da. Pero no me la creo”. (LB)

Las características del cargo, seguramente **potencian el sentido de responsabilidad y la tendencia a una impronta personal del titular**, en relación a los variados colaboradores que fueron acompañándolo en los distintos mandatos.

“Había una cara visible del equipo que era yo”; “Se identificaba a la gestión a través del trabajo de mucha gente, pero con una cara eficiente”, “Yo era el **responsable de la gestión**”(JL)

“Las decisiones importantes se toman bajo **el rol responsable mío**, y si lo justifica, conducidas personalmente en su ejecución” (LB)

“En las decisiones importantes estoy presente. Cuando tuvimos la crisis de seguridad, cuando se hacían las puebladas, terminé metido dentro de una comisaría buscando que un fiscal nos atendiera, con 1000 personas en la puerta que no provocaron ningún desmán.” (LB)

“Terminé moldeando una gestión muy personal”. (LB)

Vocación por el ejercicio del cargo con **“manos libres para decidir”** es característica de todos ellos. “En el gobierno no tengo amigos. No cultivo amistad con los colaboradores. La soledad del poder es la libertad de **no quedar prisionero de las amistades**. Y esto nos da autoridad ” (HE).

En uno de los casos se hizo referencia **al riesgo de la rutina y de la pasividad de la sociedad**. “Estamos acechados por la rutina. Desde hace años, uno vive como vigilante de que la rutina no lo esté dominando. Por otro lado, otro riesgo es que la sociedad se adormezca porque el gobierno se va a ocupar. Tal vez acá haya algún narcisismo de mi parte ”. (HE)

Otras expresiones vertidas:

“Tiene que haber un **equilibrio entre objetivo y conciencia**. Mejor no llegar a ocupar el cargo de intendente que hacerlo condicionado” (JL)

“A cada uno le toca asumir una circunstancia especial”. (JL)

“La de Intendente, es la representación más **genuina** porque la gente te conoce” (JL)

“Cuando uno se va, tiene que sentir que ha cumplido un ciclo”. (JL)

“Aun con mayoría absoluta, no aprobábamos un presupuesto en una semana”. (JL)

“En las decisiones importantes como en el caso del presupuesto, cada secretario plantea su demanda. Se discute y ahí surge el rol que debo asumir como Intendente que más que arbitrar debe decidir qué es lo que se va a hacer.” (HE)

“El Plan de gobierno fué acompañando con mucha sensibilidad los cambios que se iban produciendo en la realidad. Entonces tenemos una consigna, que más que una consigna es un compromiso: “El sí, se cumple y el no, se explica”. Alcanzamos los logros porque sabemos que son cambios que tenemos que llevar adelante, y lo hacemos de común acuerdo con la sociedad, sin poner en riesgo el gobierno y la gobernabilidad. Los bonaerenses viven en

algún distrito y todo lo que pasa en ese distrito, es **responsabilidad del Intendente.**” (OA)

II.1.4. El desarrollo de una “visión compartida”.

Enmarcados en una impronta de fuerte liderazgo personal de los titulares políticos en los casos entrevistados, la percepción de estos líderes acerca del desarrollo de una visión compartida en el equipo de gobierno, mereció **opiniones dispares.**

“Costaba entender la visión compartida que creo es uno de los grandes desafíos. La mirada era, adentro del gobierno, generalmente sectorial”. (LB)

“Hay una visión acerca de las reformas que se encaran. Tenemos mucho debate interno y eso también cumple una función de aprendizaje.”.(HE)

“Los integrantes del equipo de gobierno tienen un compromiso de llegar al cumplimiento de los objetivos planteados. Lanzamos tres planes de gobierno: el del 95, el del 99 y el del 2003. Podemos decir que no hay nadie que participe en el gabinete municipal que no tenga compromiso con el plan de gobierno, y los que no expresaron compromiso, en algún momento dejaron de participar del gobierno”. (OA)

II.1.5. Selección e incorporación en valores de integrantes en el equipo de gobierno

Con respecto a este aspecto así como también a la participación de funcionarios en la toma de decisiones trascendentes, los criterios comentados por los intendentes presentan **matices propios de cada experiencia.**

“En el equipo de gobierno fué clave la incorporación de **gente joven.** Mi rol fué el de equilibrador de fuerzas, de manera que nadie se sintiera desplazado ni dueño de la situación. Las decisiones importantes estaban vinculadas a mí y a 4 o 5 personas de la mayor jerarquía, más 2 o 3 vinculadas al legislativo. Cada secretario tenía su responsabilidad clara hacia abajo en la jerarquía municipal, y tenía la libertad para elegir los modos de alcanzar los objetivos. **Libertad absoluta para trabajar en su área, con reporte al Intendente,** fué la consigna”. (JL)

“Los **criterios** para elegir a los colaboradores fueron: honestidad, compromiso y capacidad, con la cabeza abierta para trabajar en equipo. Hubo gente que no se adaptó enseguida y hubo que cambiarla.” (LB).

“Cuando elegimos colaboradores, lo hacemos buscando que el candidato esté dispuesto a la dedicación, cuente con capacidad imaginativa, afinidad con el trabajo en común y compromiso político aun fuera del partido que representa. En general, la administración ha sido muy estable, a veces con cambio de tareas, nada más. La toma de decisiones de alguna trascendencia se hace con los que están involucrados en el propio gabinete y con los concejales del partido, ya sea el que preside y a veces con todos. Hay una vida muy activa en eso, que no trasciende”. (HE)

“Ésta es una administración que está conformada con gente con experiencia que ha aprendido en el desafío, en el cumplimiento, en el control de los compromisos que se van tomando. Mantenemos el mismo equipo del inicio salvo algunos secretarios que encontraron otros caminos. En esencia es el

mismo equipo y en la segunda línea es una nueva generación que expresa la distancia existente que se explica en el proceso de desaparición de algunas generaciones después del 76". (OA)

II.1.6. La capacidad de afrontar procesos complejos e inciertos

El diálogo respecto de esta temática fué rico en anécdotas y puede deducirse de su lectura, que **esta capacidad emergió en los líderes** en los momentos requeridos. Transcribimos algunos episodios.

Durante el mandato de Luis Baldo 1999/2003, en enero de 2002, en circunstancias en que grupos de civiles armados ocuparon el despacho del Intendente, el cual cuenta con una sola entrada y salida, el entrevistado contó: "Llegué a la Municipalidad y había una manifestación. Saludé y entré y llegué a mi despacho. Al rato, empezaron a golpear y se abrió la puerta. Entró el presidente del H.C.D., que era de la oposición, y atrás de él, empezaron a entrar unas cuantas personas. Hablaban de que los manifestantes iban a subir....y que no sé qué cosas podían hacer. Y que suban, decía yo. No, respondían, que nos van a matar a todos. Hay que atenderlos; vayamos, fué mi respuesta. Cuando salgo, en la antesala había mucha gente que yo no conocía, con campera de "jean" puesta, en un día de mucho calor. Bajamos y ya ahí me había quedado solo y cuando llego a la puerta, se habían juntado más de 200 personas. Me dí cuenta que **la gente quería que alguien les dijera algo**. Encaré y les dije: No estoy de acuerdo con la represión-por eso no llamé a la policía-, no estoy de acuerdo con el corralito, no estoy de acuerdo con que Uds. se manifiesten aquí. Vayamos a la plaza, como expresión de un lugar público, yo los acompaño, convoquemos más gente y nos expresamos como sociedad. Les hablé bastante y los invité a cantar el himno. Cantamos el himno y el efecto mayoritario de la reunión, se fué desinflando. Me quedé y atendí hasta el último manifestante. Eran las dos de la tarde."

Otras expresiones:

"No privatizamos el servicio de agua cuando el 80% de la gente opinaba que debía hacerse". (LB)

"En el 2001 cuando no había plata, iba y negociaba directamente con la gente, no con los sindicatos". (LB)

Helios Eseverry, al referirse a la prohibición que dispuso en su gobierno de la actuación del conjunto musical "Los redonditos de ricota" en Olavarría, dijo: "No había ninguna garantía de que no hubiese un desmán y yo tenía presente que dos años atrás, mataron a un chico inocente, Cristian, y esto resultó muy traumático".

" En esos momentos en que esas realidades van cambiando, hay muchos proyectos que sí, quedan suspendidos. Íbamos a hacer tal cosa, vino la crisis y la realidad es superadora. Entonces nunca decimos que no lo vamos a hacer, sino que queda suspendido, y en muchos casos le decimos a la gente que hay algunas cosas que no las podemos hacer. Y cuando la gente insiste en que yo transforme el "no" en "sí", les digo: Uds. quieren que yo les mienta y yo no les voy a mentir . Nosotros percibimos la crisis en el año 98 y en el primer semestre del 99 tomamos una cantidad de decisiones para poder garantizar la gobernabilidad. Ésta se garantiza, no a partir de la ejecución del Plan de Gobierno, sino a partir de la respuesta a esa realidad que tiene

determinada contundencia; entonces el gobierno se preparó para acompañar a una sociedad que cada vez tenía menos respuesta ante la realidad. Cuando la Argentina entra en ebullición a partir de diciembre de 2001, se vivieron momentos muy difíciles en los distritos. Me hicieron Ministro de Gobierno y Jefe de Gabinete en enero de 2002 con una consigna clara: debíamos cuidar que no se incendiaran los municipios. Era tan clara esa consigna que a uno le permitió llevar a cabo una política de equidades, acompañar a los que más dificultades tenían.” (OA)

II.1.7. Cómo alcanzaron logros y el porqué de proyectos no concretados.

Cada uno de los líderes explicó las razones que a su juicio redundaron en programas y/o proyectos **que alcanzaron concreción**:

“Por medio de hacer participar a la gente en el programa municipal. Hoy es necesario **articular la democracia representativa con la participativa**, donde la gente se sienta no que la llaman cada dos años sino que en el proceso intermedio estén vinculados y que hayan podido participar.” (JL, al preguntársele a qué aducía los logros alcanzados)

“Seguramente la persistencia en las políticas iniciales, gracias a las oportunidades que nos dió la población apoyando nuestros criterios sobre los roles de la ciudad y renovándonos los mandatos. (HE)

“A una visión estratégica, a un entender y a un escuchar se debieron las metas alcanzadas. Entender lo que la gente quería y adelantarnos a muchos cambios. Hay una bandera que es la identidad, un Plan –elaborado con la Universidad de La Plata- y el liderazgo que genera el gobierno municipal en la comunidad”. (LB)

“Alcanzamos los logros porque sabemos que son cambios que tenemos que llevar adelante, y lo hacemos de común acuerdo con la sociedad, sin poner en riesgo el gobierno y la gobernabilidad. Lo hacemos en los tiempos que podemos realizarlos y no nos planteamos promover cambios en función de situaciones electorales.” (OA)

En cambio, acerca de los **proyectos no concretados**, hubo coincidencia entre los intendentes en que se trataba de obras cuya realización no eran de la responsabilidad directa del municipio.

“No ha habido control razonable de las inversiones presupuestarias por parte de la Pcia. de Buenos Aires. La falta de criterios de inversión geográfica ha impedido un desarrollo más sustentable, sobre todo en los municipios del interior.” (JL)

“Entendemos que hay proyectos a cargo de la Pcia. que va a ir saliendo. Hay una demora y la gente nos pide que gestionemos ante los organismos correspondientes e insistamos. También están aquellas cuestiones que hacen a la relación con organismos privatizados o concesionados, en los que la gente nos pide que participemos en la gestión del reclamo. ¿Qué quieren que hagamos?, le preguntamos en las Jornadas Consultivas. Que Uds. gestionen la posibilidad de mejorar esto, es la respuesta. Y promovemos permanentemente articular con las otras jurisdicciones” (OA)

Se señalaron las siguientes cuestiones aun **sin concreción**:

En **Bahía Blanca**:

_ mejora de los accesos portuarios

_ remodelación ferroviaria y destino de los ramales ferroviarios que no se usan.

En **Olavarría**:

_ tramo de la ruta 60 que la une con la ruta 3, objeto de reclamación desde hace 50 años. “Están involucradas esencialmente la Provincia y parcialmente la Nación”.(HE)

En **Villa Gesell**:

_ paseo peatonal por la Costanera, actualmente en ejecución
_ desarrollo de nuevas ciudades en el norte del partido. “No depende de nosotros sino de inversiones de la Provincia y la Nación, que vienen postergadas por una mezcla de inoperancia y corrupción.” (LB)

En **San Fernando**:

- Hospital Provincial: fortalecimiento del servicio pediátrico y neonatológico y terapia intensiva pediátrica.
- Obras en la Ruta Provincial y en el Río Reconquista.
- Gestión de mejoras en Telecom, Edenor, Ferrocarriles, empresa concesionaria de la Autopista (Acceso Norte, semáforos),

II.1.8. La imagen de gobierno que se pretendió dar.

La imagen que cada líder pretendía dar hacia la comunidad respecto del equipo de gobierno fué **variada**:

“Compromiso con una gestión eficiente”. (JL)

“Se privilegió siempre que hacia fuera, nosotros fuéramos un equipo de trabajo, de manera que la **gente no recibiera los conflictos internos**, que siempre los hay”. (JL)

“Buscamos ser un **gobierno sensible** para dar respuesta a las demandas sociales.” (JL)

“Aspirábamos a que la **comunidad se sintiera partícipe del gobierno.**” (JL)

“Comenzó a ser inédito que alguien prestara atención a los problemas de la gente en una comunidad chica. Pasar por el Hospital a ver quién nació, si puedo lo hago; y aunque no es posible en todos los casos, cuando fallece un familiar, sobre todo de personas de la Municipalidad, me hago una escapada al cementerio. (LB)

“Queremos dar la **imagen del funcionario público ejemplar, sin privilegios**, integrante de un equipo sólido sin fisuras hacia fuera y eliminar los estacionamientos de los automóviles de los funcionarios frente al edificio de la Municipalidad” (HE)

“Es necesario limpiar la imagen política de los últimos años. Los trapitos se ventilan “adentro”. (HE)

“La reunión de gabinete es el lunes por la mañana hasta el mediodía, y el periodismo asiste al terminar, para recibir los anuncios” (LB)

“Creo que esta es la jurisdicción que está **al lado de la gente.**” (OA)

II.1.9. La capacidad de escucha.

Los entrevistados muestran un **fluido e informal trato con los vecinos**, facilitado seguramente por la accesible dimensión poblacional y espacial del municipio.

En uno de los casos, Olavarría, su titular busca comunicarse con la gente, **sin colaboradores presentes**. “Yo trato de andar solo por la calle. El sentido que tiene esto es que la gente venga a hablar con uno. Uno escucha un montón de tonterías pero casi siempre alguna observación hay que tener en cuenta y uno va conociendo la realidad de esta manera. Detesto al funcionario que va a cualquier lugar rodeado de un montón de gente”. “Mis colaboradores saben que yo hablo con cualquier persona”. (HE)

“Nuestra clave: **estar al lado de la gente**. En la primer campaña donde no teníamos nada a favor, tocábamos timbre en las casas donde nos querían recibir, hablábamos con los vecinos y así fuimos **construyendo un modelo de propuesta** que era de la gente. Íbamos dos o tres personas y nos sentábamos a tomar mate y conversar. Después en la gestión, esas ideas se fueron volcando a un equipo de trabajo y se eligieron las mejores. Hay una **impronta de cercanía entre el gobierno municipal y la gente**”. (LB)

“Estamos en distintos lugares en un mismo día con la gente. Lo hago habitualmente, no sólo en la campaña. Cualquier día de mi vida, es estar en los lugares donde me invitan.” (LB)

“En el 97, cuando perdimos la elección legislativa, se planteó la necesidad de abrirnos más a la sociedad. Fué el momento más importante y comenzamos a construir una cantidad de **experiencias participativas**. Cuando terminó el mandato, se dió el cierre y se promovieron los nuevos compromisos en el equipo, junto con la gente. Los dos últimos planes de gobierno fueron elaborados por miles de sanfernandinos, a través de las jornadas consultivas. **No es un plan de un iluminado** ni de un grupo de iluminados, sino que está ligado a las expectativas de una sociedad.” (OA)

II.1.10. Cómo gestionaron la resistencia a las reformas encaradas.

La percepción fué también **diferente en cada caso**:

Jaime Linares:

“El personal no presentó resistencias a los cambios, al contrario”.

“Con la vuelta a la democracia en el 83, tratamos de inducir nuevas respuestas en el personal. Fué un aprendizaje conjunto y la Municipalidad poco a poco, dejó de ser un ente administrativo para convertirse en un organismo político-administrativo. No fué fácil porque había hábitos y costumbres, pero lo conseguimos.”

“En los primeros años de los 90´ hicimos un cambio informático impresionante en la Municipalidad, y la adaptación de la gente fué total y diría que se sintió dignificada”. (JL)

(En Bahía Blanca, el gremio no tiene vinculación partidaria).

“En el equipo de gobierno la cuestión es más delicada, ya que cada uno de los secretarios tiene una cuota de poder, a través del manejo presupuestario y de la planta de personal. En el caso del Plan Estratégico, tuvimos alguna complicación para ponerlo en marcha, pero se superó porque había una fuerte decisión política de por medio”.

“En la comunidad y en las instituciones: no hubo resistencia”.

“Con respecto al que habla, sentí que había llegado mi hora. Cuando inicié mi primer campaña tenía 39 años. Llega un momento en que vos asumís la responsabilidad porque te sentís capacitado. El proceso con el que desemboqué en el 91 fué casi natural”.

Luis Baldo:

“Al sector empresarial le costó un poco aceptar la necesidad de la capacitación”.

“En los tres sindicatos que había, surgieron resistencias. Actualmente no quedó ninguno. En el 2001 en vez de negociar con los sindicatos, iba directamente a hablar con la gente”.

“En el equipo de gobierno: hubo algunas dificultades, pero con los cambios e incorporaciones, se fué depurando”.

“Respecto de mi persona, no hubo resistencias”.

Helios Eseverry:

“En la sociedad hay una resistencia permanente a los cambios. Cuando decidimos construir el puente sobre el ferrocarril, la primera encuesta que hicimos arrojaba que sólo el 36 % apoyaba la medida. ¿Cómo vencimos la resistencia? Atrasando la iniciación y convenciendo a la gente. En el orden administrativo es más difícil, por los hábitos contraídos, que es cultural, pero con tiempo se pueden lograr cambios. El Hospital es también una de las mejores pruebas, ya que había un esquema viejo de hospital de “pobres para pobres” y ahora hay un hospital para todos. Disponemos hoy de un buen hospital donde el pobre y el que no lo es, son atendidos con el mismo nivel de responsabilidad.

Hubo gran resistencia porque no había dedicaciones de tiempo completo en el personal médico y los derechos adquiridos había que respetarlos, es decir el médico que iba dos horas si quería seguir en ese régimen había que admitirlo”.

“Cuando compramos el edificio de correo y trasladamos varias oficinas administrativas, creíamos que iba haber resistencia por parte del personal. Lejos de eso, se sumó a la iniciativa”.

Oswaldo Amieiro:

“Las manejo con más democracia, con más participación, con más compromiso y con evaluación permanente del cumplimiento. Es necesario apelar a los mecanismos de la democracia: convocar a la audiencia pública, evaluar las jornadas participativas. Nunca hemos hecho nada, que no haya sido comunicado a la sociedad.”

II.1.11. El papel que le asignaron a la familia durante el mandato de gobierno.

En la consideración del acompañamiento de la familia durante el ejercicio del mandato, los entrevistados **destacaron estos aspectos:**

a) por ser las relaciones familiares esencialmente fundadas en el amor, su **aporte, obviamente, resulta invaluable**. El círculo más íntimo, ya sea cónyuge, hijos, padres, hermanos, amigos, etc., le pueden resultar al líder tanto un apoyo fundamental en los momentos difíciles, como a la inversa, acarrearle agobio, preocupación y hasta constituirse en la puerta de entrada de situaciones graves con la consiguiente pérdida de capital político.

b) es conveniente **resguardar a la familia** en su acontecer privado para no verse perturbada por la altísima exposición pública a la que está sometida la investidura del titular del ejecutivo municipal; y

c) la decisión de **incorporar miembros de la familia al seno del organismo municipal**, ya sea en el equipo de gobierno o en puestos de administración, es delicada lo que aconseja actuar con prudencia. Sólo cuando se trate de familiares con previa trayectoria en el campo político y/o del municipio, fehaciente y comprobable, la incorporación puede resultar la excepción a la regla. De lo contrario, no es conveniente.

Estos aspectos **fueron señalados por cada uno de ellos**, así como la importancia de la **preparación del grupo familiar**, previo a la asunción del mandato. **Algunas expresiones fueron:**

“He sido un protector del entorno familiar, para preservarlos”. Para que no sufran, no he querido que se acerquen a lo que yo hacía. (JL)

“La designación más difícil que tuve que tomar fué la de mi hermana en Acción Social, once años menor que yo. Era un importante militante política y barrial, se había graduado de bioquímica y no había ejercido ningún cargo anteriormente. Yo estaba convencido que era la persona indicada. Y la nombré”. En los últimos 4 años pasó al Concejo Deliberante.

“Prácticamente lo que tenía con mi mujer, era un compromiso del domingo. Ese día, había descanso total.” (JL)

“Particularmente, tener hijos adolescentes durante el mandato, es una cuestión compleja. Son personalidades frágiles que te reclaman. No escapa que alguien les diga: Tu viejo es un h...de p... , o que un profesor del ciclo medio con toda la buena intención le diga: ¡Cómo no vas a saber esto, si tu papá es intendente!. Es un tema difícil y el equilibrio que no depende solamente de uno.” (JL)

“Requiere una **adaptación del grupo familiar**. Cuando se puede ir explicando al grupo familiar, cuál es la tarea que se hace como Intendente y uno los va preparando, está educando a sus hijos. Trato de compartir con ellos lo que puedo. Por ejemplo voy a ver un partido de fútbol, donde ellos juegan“. (LB)

“El principio que he manejado es éste: si uno tiene un hijo en la administración, pueden ocurrir una de estas dos cosas o las dos juntas: **que un conflicto político se refleje en la familia o que un problema en la familia se refleje en lo político**” (HE)

“Es imposible ejercer un cargo de tanta importancia si no se tiene una familia que a uno no lo acompañe. Si eso no queda claro, los conflictos son inevitables”.(HE)

“**Sin la concurrencia de la familia es imposible cubrir este rol**. Mi familia me ha acompañado, me ha entendido, seguramente debe tener algunos porqué no he contestado. Algunos momentos que no viví con mis hijos, hoy los tengo con los nietos. Mi hija desde la vocación social, está acompañando toda el área de juventud del Municipio, mi hijo no tiene nada que ver con la Municipalidad y mi esposa me ha acompañado con una responsabilidad en el área de educación, ad honorem. Es presidenta del Consejo Municipal de Educación que es un organismo que creamos en el 96, para tener un diagnóstico propio de la educación del distrito.” (OA)

II.1.12. Algunos aprendizajes y reflexiones, a manera de cierre.

Se ha tratado de conocer a través de un proceso de entrevistas la **percepción de cada líder** respecto de los ejes motores en su gestión, desde una perspectiva con **valores**, para lo cual hemos analizado **once aspectos** de la gestión de gobierno.

Al procesar el contenido de las entrevistas, no pretendimos armar un muestrario de hechos morales ni hacer un relevamiento de cualidades o virtudes de los políticos consultados, sino escuchar de ellos mismos, **su mirada** y hacer luego la **interpretación desde una perspectiva axiológica**. Se considera a todas las entrevistas, **autotestimonios de valiosas experiencias** desde ese punto de vista.

Con la salvedad de que se trata de **casos distintos y no trasladables** ninguno de ellos a otras situaciones por su falta de equivalencia con las circunstancias de tiempo y espacio, apreciamos **aprendizajes y reflexiones** que compartimos a continuación.

1. Valores con los que se identifican

Se reconoce que el ejercicio de cualquier quehacer humano en general y los del ejercicio de la función pública en particular, adquiere **mayor significatividad** cuando se tiene **conciencia de los valores** que anidan en el espíritu.

Los valores **se descubren y redescubren en el propio “ser”** en el curso del devenir de la vida. Ya existen, no son incorporados a la persona, y como tales a partir de ese descubrimiento pueden ser fortalecidos cualitativamente en la acción cotidiana.

Todos los humanos contamos con este capital y en aquellos que afrontan desafíos de **liderazgo, los valores fortalecen el sentido al rol**. La propia experimentación diaria los desarrolla aun más, y su nivel de conciencia permite hacerlos emerger en las situaciones en que se los necesita. Es el mayor tesoro con que cuentan los líderes en especial para afrontar situaciones límites de la vida.

2. Especialidad o cualidad de cada uno

Conocerse a sí mismo y saber cuál es la mayor riqueza personal, es clave para facilitar logros desde el ejercicio del liderazgo. Constituye el mayor aporte que podemos realizar a un equipo de gestión o de trabajo, en cualquier actividad considerada.

Hemos visto a través de los entrevistados, cómo **la especialidad de cada uno, aparece en la acción**. **Posicionarnos en ella, es fuente de poder personal** que **eleva la rentabilización** de los esfuerzos.

Si somos capaces de saber los saldos de nuestras cuentas bancarias, ¡cómo no vamos a ser capaces de **conocer nuestras joyas internas** para ponerlas al servicios de nuestro trabajo !.

3. Sentido de responsabilidad y misión

La **carga de trabajo** que conlleva el ejercicio del rol de intendente es **gigantesca, variada, compleja y de ritmo sostenido** con pequeñas pausas. Lo más importante es el **sentido de propósito** y la actitud de llevar adelante la parte encomendada, permaneciendo **fiel al objetivo**.

A pesar del **aparente agobio** en que podría derivar mochila tan pesada, hemos constatado que la **carga se aliviana y se alinea mejor con el propósito**, cuando se experimenta con una **irradiación interna de valores**. Entre éstos se destaca la **confianza en los colaboradores y en uno mismo**, la **alegría por prestar un servicio elevado y la capacidad de hacer todo lo que sea menester** para que las actividades y programas sigan el curso del proceso que se afronta.

4. El desarrollo de una “visión compartida”

J. M. Kouzes y B. Z. Posner señalan a este aspecto como **una de las 5 prácticas del liderazgo ejemplar** (J. M. Kouzes y B. Z. Posner: 2005, pág. 15). En el campo de la gestión municipal, observamos **que a este proceso es necesario promoverlo en su conocimiento y en su experimentación**. Constituye una excelente **oportunidad** para la elaboración y concientización de la “visión compartida”, **la etapa de emprender participativamente la formulación y/o desarrollo y/o ejecución de proyectos transformadores en el municipio** y es el líder el llamado a promover este aspecto.

La **participación** de integrantes del municipio resulta clave en el proyecto de transformación, ya que produce un efecto sinérgico y contribuye a disminuir las resistencias, creando una **imagen positiva** para estimular la aceptación y apoyo al proyecto.

Los valores relativos a la **respuesta al ¿hacia dónde vamos?**, que subyace en la búsqueda de clarificación de la **visión compartida**, pueden referirse a **cuestiones tales como**: tipo de procesos y actividades, tipo de liderazgo, tamaño del proyecto.

El paso siguiente al de la visión es la **reformulación de la misión** de la organización, sintetizadas en la pregunta **¿para qué?**. En este sentido, los valores que se pretenden alcanzar pueden estar referidos a **dimensiones económicas y/o sociales y/o políticas**.

5. Selección e incorporación en valores de nuevos integrantes en el equipo de gobierno

La **alta exposición pública** del Intendente y de los integrantes del equipo de gobierno puede también ser aprovechada como una **oportunidad** ejemplar de aplicación de los **criterios de políticas de personal sustentadas en valores**.

Dado el importante rol a que están llamados los colaboradores del Intendente, la consideración de valores en la decisión de incorporación, es muy trascendente. Acá se plantea la necesidad de que el liderazgo haya **definido** previamente **cuáles son esos valores**.

Para completar esta aplicación de valores en la selección e incorporación de nuevos integrantes en el equipo de gobierno, habrá también que integrar **actividades periódicas de capacitación** adecuadas a este propósito y la pertinente **evaluación del desempeño**.

6. La capacidad de afrontar procesos complejos e inciertos

Es otro de los aspectos señalados por J. M. Kouzes y B. Z. Posner como **una de las 5 prácticas del liderazgo ejemplar** (J. M. Kouzes y B. Z. Posner: 2005, pág. 15).

Esta **capacidad de determinación** más allá de los obstáculos que se presentan, **es fruto del coraje** y éste fluye cuando el liderazgo se asienta en la calma del espíritu y en la confianza de alcanzar los objetivos finales u operativos del proyecto de transformación en que se está embarcado.

La experiencia indica que **los obstáculos pueden ser derribados uno por uno** y que aquellos que alcanzan un alto grado de liderazgo perciben las dificultades como desafíos y no las ven como escollos imposibles de vencer. Antes, por el contrario, plenos de valentía, infunden esta cualidad a sus seguidores.

7. Cómo alcanzaron logros y el porqué de proyectos no concretados

Liderazgo, visión estratégica, metas claras, búsqueda de consensos, capacidad de escuchar y entender a la gente, disponibilidad de recursos, personal competente, son **factores críticos** para la obtención de logros en la gestión Municipal.

La **experiencia, la praxis** a su vez, da conocimiento de causalidades de “éxitos” y “fracasos” en la gestión, lo que enriquece la sabiduría del liderazgo en operación y la posibilidad de brindar a otros esa experiencia.

8. La imagen de gobierno que se pretendió dar

Dado que los equipos de gobierno están sometidos a **alta exposición**, las presentaciones, comunicaciones o expresiones públicas en general que hagan, constituyen **oportunidades para educar con el ejemplo**. Para ello es necesario trabajar con **transparencia y veracidad**, de manera que el administrado, vea claramente coincidencia entre el decir y el hacer.

La **autenticidad** a la que aspiramos debe ser la consecuencia de la **honestidad que el liderazgo puede cultivar** con respecto a sí mismo y a los destinatarios del servicio que se ha asumido. Cualquier otra práctica que **no responda al criterio de verdad**, atenta contra el auténtico liderazgo y la gente detecta, a la corta o a la larga, este tipo de falsedades (seducción política, engaño, demagogia de imagen).

9. Capacidad de escucha

Despertar esta capacidad es **estar abierto para movilizar el más valioso canal de comunicación, el interno del líder político**, que permite conocer expectativas y necesidades del **destinatario** del esfuerzo municipal, el vecino, el “otro” del funcionario, y retroalimentar la propia percepción sobre la marcha de la gestión. Así parecen haberlo entendido los líderes consultados quienes desarrollan un constante y variado diálogo informal con diferentes miembros de la comunidad local.

Desde un auténtico liderazgo, **esta capacidad se asienta en la humildad y el propósito de servicio**. Un intendente por ejemplo, es un depositario de los recursos de la organización municipal durante un tiempo determinado que

conoce las necesidades de los miembros de su comunidad y los gestiona en función de su programa político, con la finalidad de transformar con sentido de mejoramiento las condiciones de vida de dichos miembros.

“... el signo de la grandeza es la humildad. La humildad permite a la persona ser digna de confianza, flexible y adaptable.” (**Brahma Kumaris** Word Spiritual University: 1999, pág. 21)

10. Cómo gestionaron la resistencia a las reformas encaradas

En cualquier transformación interna de una organización, se presentan obstáculos que conocemos con la denominación genérica de resistencias. Existe una resistencia natural a los cambios. Una de las exigencias mayores que tiene un gobernante que propone cambios transformadores es **cómo hacer** para neutralizar estas resistencias y obtener adhesión.

Si el líder pretende concretar un proceso de transformación, es necesario en primer lugar **conocer esas resistencias**, saber **dónde se localizan** y en **qué se fundan**. Luego **según la profundidad de las reformas**, se ejercerán los roles pertinentes. A mayor profundidad, **más ejercicio de los roles del liderazgo**: potenciar a los colaboradores, saber comunicar los beneficios del cambio, guiar por las distintas etapas de ese cambio y facilitar lo que sea menester. Los **distintos roles** son agrupados por S. García y S. Nolan (1997: págs.205 a 224) en: **legitimador, impulsor, facilitador, agente y receptor del proceso de cambio**.

El liderazgo para encarar cambios, desde los más superficiales hasta los más complejos, se **asientan también en la humildad y en el propósito de servicio**, razón por la que nos remitimos a su consideración en el punto anterior.

11. El papel que le asignaron a la familia durante el ejercicio del mandato

Se trata de un **rol importante y delicado** a la vez por sus implicancias personales y políticas. Asimismo la relación familiar con el gobierno municipal **es de frágil equilibrio**, dado la compleja, variada y cargada tarea del Intendente.

La clave, **en cuanto al líder**, esté probablemente **en preparar** al círculo familiar para que lo acompañe en su carrera política, en especial cuando está llamado a desempeñar el rol de Intendente, y en tener clara conciencia de los límites de la relación familiar y del mandato político en el ejercicio del cargo. **Desde el lado familiar**, el asunto pasa por el **amor** ya que es necesario brindar el máximo apoyo y comprensión a quien es elegido para conducir un proceso político de una comunidad local.

Consideraciones finales:

A lo largo del análisis de los aspectos de la gestión escogidos, hemos **reflexionado** acerca de **los valores que emergieron en cada uno de ellos**. Es que su existencia es propia del hombre, forma parte de su ser y como tal, sólo queda el **despertarlos y activarlos** cotidianamente para alinear los

propósitos **primeramente** en el **plano personal** y por añadidura, en el de las **organizaciones** de las que se forma parte.

Entendemos por **liderazgo exitoso** en el campo municipal, a la **capacidad para** que el municipio, alcance grados razonables de logro en la ejecución del plan de gobierno destinado a la mejora de la calidad de vida de su comunidad. En tal sentido, **el fortalecimiento institucional** basado en la **generación compartida y el desarrollo de valores finales y operativos**, es un camino apropiado para ese finalidad.

Para los **líderes** llamados a conducir estas transformaciones, no es suficiente con sus competencias y habilidades, sino que también requieren de una **gestión con valores**, que atravieza a aquéllas y que le da pleno sentido a su rol.

III. Bibliografía utilizada

Adragna Andrea Nancy, “La teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner y su aplicación en el aula”, Redide Buenos Aires, Argentina

García Sánchez Salvador: “Empresas con alma, el camino hacia la eutopía de un capitalismo sensible”, conferencia brindada en el marco XVII Congreso Nacional de Acrea, 3 de septiembre de 2004, Hotel Sheraton, Mar del Plata, versión en CD.

García Salvador y Dolan S.: “La Dirección por valores”, Madrid, Mc Graw Hill, Instituto de Estudios Superiores de la empresa, 1997.

George Mike: “Liderando cambios profundos a través de inteligencias múltiples”, Seminario desarrollado el 3/12/04, en Buenos Aires, organizado por el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Capital Federal.

Kouzes James M. Y Posner Barry Z.: “El planificador para líderes”, 1ra. edición en castellano, 2005, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires. (Original 1996).

Ramírez Norberto, con la colaboración de la Cdora. Sonia Hernández: “Factores críticos en los procesos de reforma de gestión municipal. Reflexiones”, en el VII Seminario de la Red Muni, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, septiembre de 2005.

Ramírez Norberto, con la colaboración de la Cdora. Sonia Hernández: “El desafío del liderazgo en los procesos de reforma municipal”, en el XX Encuentro de Profesionales en Ciencias Económicas del Ámbito Municipal, 3 y 4 de noviembre de 2005, Tandil (Pcia. de Bs. As.).

Zohar Danah y Marshall Ian: “Inteligencia espiritual”, Plaza & Janes Editores SA, 1ra. edición, 2001, España.

Boletines electrónicos:

- Red Nacional de Centros Académicos dedicados al Estudio de la Gestión en Gobiernos Locales (Redmuni): Boletín Infored:
- Boletín Reforme del Clad:

Entrevistas: (grabación en audio)

- Jaime Linares, ex Intendente de Bahía Blanca, llevada a cabo el 1/9/05.
- Luis Baldo, actual Intendente de Villa Gesell, llevada a cabo el 28/10/05.
- Helios Eseverry, actual Intendente de Olavarría, llevada a cabo el 23/01/06.

Sitios de internet:

- Banco de experiencias locales de la Universidad Nacional de Quilmas: www.municipios.unq.edu.ar/bel

- Living values del Programa educativo internacional “Valores para vivir”: <http://www.livingvalues.net/espanol/index.html>
- Red Nacional de Centros Académicos dedicados al Estudio de la Gestión en Gobiernos Locales (Redmuni): <http://www.inap.gov.ar/redes/redmuni>
- Siare (Sistema de Información del Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo): www.clad.org.ve

ANEXOS

Anexo I: CUESTIONARIO BASE PARA LAS ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

Tarea previa a las entrevistas:

Búsqueda de información del candidato a entrevistar:

- a) sobre la gestión que lleva/llevó a cabo: conocer el alcance de las reformas, en qué consistieron, qué período abarcaron, su localización espacial, y aspectos significativos.
- b) sobre la persona: edad, formación, filiación política, si ocupó otros cargos en el municipio antes de acceder a la posición de liderazgo.

Cuestionario específico de la Guía:

- 1) ¿Con qué valores humanos se identifica en su proyecto de vida?
- 2) ¿De dónde proceden generalmente las ideas para su trabajo: ¿la lectura?, ¿la reflexión personal?, ¿otras personas?, ¿experiencias de vida?. ¿Cómo decide Ud. el proyecto al cual dedicarse cuando ha completado el anterior?.
- 3) ¿Qué hechos o concreciones, considera Ud. como las más importantes de su actividad de gobierno, que hayan conllevado cambios de cierta profundidad en la forma de gestionar al municipio? (por lo menos tres).
- 4) ¿Qué proyectos que postularon cambios profundos, no se llegaron a concretar?
- 5) ¿A qué atribuye el éxito de los que fueron exitosos? y ¿a qué atribuye la falta de concreción de los proyectos que quedaron a mitad de camino o se abandonaron?.
- 6) ¿Qué valores caracterizaron el grupo de reformas de su mandato de gobierno ?
- 7) ¿Qué dificultades principales y resistencias a los cambios encontró en el desarrollo de estos proyectos, en los siguientes grupos? (tanto de los exitosos como de los no exitosos):
 - personal municipal
 - en el equipo de gobierno que lo acompañó en su gestión
 - comunidad e instituciones afectadas por los cambios
 - en Ud. mismo.
- 8) ¿Qué características presentaban los integrantes del equipo de gobierno en cuanto: género, actividad y edad al momento

de ser elegidos? ¿qué sistema utilizó para elegirlos?, ¿se cumplieron las expectativas entre las características por las cuales el colaborador fué elegido y el rol que desempeñó?; ¿el aporte técnico profesional proveniente de integrantes del equipo de gobierno fué relevante?.

- 9) ¿Hubo una visión compartida en el equipo de gobierno acerca de las reformas proyectadas?, ¿y en los equipos de gestión de las reformas?
- 10) Dado que el equipo de gobierno, llevaba simultáneamente el proyecto de reformas y las responsabilidades del día a día, ¿esta dualidad le generó problemas, o pudo conciliar ambos enfoques?.
- 11) ¿Hubo actos simbólicos de reconocimiento al personal o a sectores involucrados, por la concreción de metas en los cambios que se iban implementando?.
- 12) ¿Cómo se adoptaban las decisiones importantes?, ¿se consensuaban en el equipo de gobierno?, ¿y en el equipo de gestión, las decisiones ya adoptadas en general a nivel del equipo de gobierno, se consensuaban?
- 13) ¿Qué recomendación le daría Ud. a una persona joven sobre la manera de mantener en equilibrio su vida privada (familia, y otras inquietudes no relacionadas con el trabajo) con la esfera de acción pública?, ¿es así como Ud. lo hizo?. De no ser así, ¿en qué difiere su perspectiva actual?.
- 14) ¿Qué camino de vida personal recomendaría Ud., a los que asumen liderazgos de gobierno y gestión pública, para llevarlos adelante con alta autoestima y bajo deterioro personal?

Anexo II: CLASIFICACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES

Valores finales:

- 1) en lo **social**: mejora de la calidad de vida de los habitantes de la comunidad local, propiciando la equidad en el acceso a bienes que satisfacen las necesidades básicas y de desarrollo personal y familiar.
- 2) en lo **económico**: generación de riqueza, propiciando que los factores de la producción lleguen a su máximo grado de utilización, dentro de un marco de justicia y equidad.
- 3) en lo **político**: reafirmación y desarrollo de los principios democráticos republicanos.

Valores operativos:

- 1) con respecto al **entorno**:

- 1' usuario-ciudadano: la satisfacción de necesidades públicas;
- 1'' proveedores: por ejemplo el control de calidad, el pago en término.
- 1''' medioambiente: la preservación y educación para el cuidado;
- 2) con respecto al **entorno-mercado**: por ejemplo el control de regulación y protección al consumidor.
- 3) con respecto a los **procesos** del Municipio como organización social:
 - 3' forma de trato del personal jerárquico al personal no jerarquizado: por ejemplo respeto, tolerancia, responsabilidad.
 - 3'' forma de trabajo cotidiano: por ejemplo autonomía, clima laboral facilitador; rapidez en los procesos; confianza en el equipo de trabajo; buena predisposición para el trato al usuario-ciudadano.
- 4) con respecto a los **recursos económicos** que maneja: por ejemplo eficacia, eficiencia, liquidez, equilibrio financiero, transparencia.

Anexo III: Valores con los que se identifican

A) En el **plano personal**, éstas son algunas de sus expresiones:

Solidaridad, altruismo, lo colectivo como patrimonio de todos, diversidad, tolerancia". (JL)

"Los líderes tienen que **generar nuevos valores**, como la conciencia pública por ejemplo" (JL)

"Creo en un **conjunto de valores que son universales**, tales como la **igualdad de oportunidades, el respeto, la solidaridad**. En la gestión, esos valores pasan a ser valores ciudadanos. Los **valores democráticos** me hicieron de abajo". (LB)

"Cuento con una **formación cristiana muy fuerte en cuanto a valores**; esos valores me han acompañado a lo largo de mi vida. A eso se le **agregan los valores republicanos**. (HE)

"No creo en los hombres, creo en las ideas". (HE)

Aceptar y perdonar: "Me cuidé de **no cultivar despechos** y sí la mala memoria" (HE)

"Me he cuidado de **no ser sectario** y creo no haberlo sido." (HE)

La **tolerancia** a la diversidad política. (ME)

"Cuando no estuve en el gobierno municipal (período 1987-91, cuidé de **no ser crítico** y sólo hablar de aquellas cosas que me parecían que estaban bien encaminadas. " (HE)

"Los valores que influyeron en mi vida estuvieron por una lado fundamentados en los **valores familiares**, desde la profundidad de mi familia

con el ejemplo de la relación de mi padre con mi madre, con la promoción del estudio, del deporte, del trabajo, y porqué no, de la discusión política. Por otro lado, lo que me motivó fueron los **valores expresados por el peronismo**: justicia social, soberanía política e independencia económica, tener autoridad frente a los países del mundo, lo que hoy podríamos llamar nuestra propia **identidad**. Fui despertado a través de poder participar en estructuras juveniles. Lo que planteaban esas organizaciones de juventud era estar permanentemente con la gente, con el pueblo.” (OA)

B) En la gestión organizacional:

B1a) para alcanzar **objetivos finales en lo social:**

Democratizar el espacio físico para que alternen todas las clases sociales: “Nos opusimos a los barrios residenciales porque queremos que la sociedad sea una interrelación cultural entre todas las clases. Que al lado de quien barre la calle, resida un médico nos parece fundamental, porque seguramente las esposas de ambos se van a encontrar en cualquier sitio del barrio.” (Olavarría)

Donde hay una **necesidad**, el Estado debe estar **acompañando** y no debe hacer **nada a cambio**. Este es un valor muy fuerte, por lo menos para quien habla y quienes lo acompañan que comparten esto. En un distrito que tiene fuertes contrastes sociales, la línea política más importante es llevar adelante **políticas de equilibrio y de convivencia social**. Los que tienen como los que no tienen, han decidido vivir para siempre en San Fernando. Entonces lo que no se ve, lo tenemos que garantizar nosotros en nuestra producción política de todos los días. Se trata de promover equilibrios y convivencia, para que sea un distrito donde todos podamos vivir.” (OA)

B1b) para alcanzar **objetivos finales en lo político:**

Combinar acciones de democracia representativa con participativa.

(JL)

Construir **el plan de gestión a partir de una fuerte comunicación con la gente**. (LB)

“En Villa Gesell, hay una figura muy fuerte, que es la del fundador, y que se constituye en la **marca de la ciudad**. Por eso la **consigna del Plan Estratégico es recrear la singularidad gesellina** como centro turístico articulado a su región, potenciando su **identidad como valor fundamental**, capacitando a su gente en la gestión del turismo y propiciando una ciudad para todos, ambientalmente sustentable, socialmente inclusiva y con acceso equitativo al trabajo”. (LB)

“Nos basamos en **principios republicanos**. Por ejemplo, todos los meses **publicamos** el listado de personal con sus sueldos. Lo primero que hice cuando llegué en el 83 fué **eliminar los espacios reservados a los funcionarios**, como el de los estacionamientos, de manera que cada uno estacione como cualquier vecino. También **la austeridad y la honestidad**. Otro menor es la **puntualidad**”. (HE)

“A mí **no me podrán acusar** de hacer **clientelismo**, ni tampoco de ser **demagogo**”. (HE)

“Este es un municipio que **no promueve el clientelismo** en la políticas que se llevan adelante. Están y las ejecutan las áreas de competencia. El clientelismo **limita las acciones** y **no concurre a valores de dignidad y de justicia**.” (OA)

B1c) para alcanzar **objetivos finales en lo económico:**

“**Compromiso con que la gestión financiera fuera prestigiosa**”. “Una gestión con eficiencia”. (JL)

B2) **para alcanzar objetivos operativos:**

Lograr la **participación de la gente**: “Para la gente en general, el 90 % de sus inquietudes ciudadanas pasa por lo que se ve y está en la puerta de su casa y no por los temas de fondo.(JL) La cuestión es entonces tener un **equilibrio entre lo que se ve, cuya solución te da la representación para encarar lo que no se ve**. (JL)

Tratamiento al personal jerárquico en los cambios políticos: “Había muchos que habían entrado de jefes durante el gobierno militar. En el 83, cuando asumimos, no hubo apriete, pero sí los invitábamos a iniciar la carrera desde el escalón inicial”. (JL)

“**Puntualidad estricta** en las actividades organizadas por el municipio y en la presentación de presupuestos, rendiciones de cuentas y otras obligaciones legales“. (HE)

“**Respetar la honra de la investidura**, denunciando todo desvío que se advierte y no hacer la menor aseveración sin la prueba o la certeza que lo fundamente.” (HE)

“Tenemos **proyectos expresados en el Plan de Gobierno**, donde decimos qué vamos a hacer. Como sabemos que la realidad es dura y se expresa en sí misma, hacemos que esos planes tengan **flexibilidad** para poder expresar la variedad de la sociedad en cada momento.” (OA)

Anexo IV: PRINCIPALES REFORMAS CONCRETADAS SEGÚN OPINIÓN DE LOS LIDERES CONSULTADOS.

(Se les pidió que comentaran las tres que consideraban más importantes)

BAHIA BLANCA – Agr. Jaime Linares

Plan estratégico Bahía Blanca (Formulación 1997-1999, Implementación y Ejecución 1999-2003)³

³ Para ampliar sobre el Plan Estratégico BB, puede consultarse Cravacuore D. y otros “La articulación en la gestión local”, UNde Quilmas, 2004.

La falta de planificación en el ámbito local, fué la generadora del Plan Estratégico que planteó objetivos a largo plazo. Este proyecto permitió incorporar al trabajo efectivo a más de 200 entidades, produjo información accesible y hubo aprendizaje social.

La crisis de fines del 2001 afectó la continuación del Plan, que se fué resintiendo como consecuencia de la reducción de recursos y diezmó al equipo de conducción. El resultado eleccionario de diciembre de 2003 produjo el cambio del partido político en el gobierno municipal, lo que derivó en la desactivación del Plan. Se habían llegado a ejecutar 20 proyectos integrantes del mismo.

Trabajo en red en el área social:

El Municipio organizó jornadas de debate y de ahí surgieron comisiones vinculadas a temas específicos tales como violencia familiar, adicciones. La aparición de entidades intermedias como Cáritas, ABC, la misma CGT, y otras, que venían trabajando sobre diversos aspectos, constituyó un valioso aporte que el Municipio coordinó mediante trabajo en red, vinculando la demanda con estas entidades y manteniendo los controles externos. El gobierno municipal no sólo incrementó su capacidad de respuesta a diversas problemáticas sociales, sino que promovió la construcción de ciudadanía y la despolitización de la acción social. Este trabajo fue pionero y sirvió de base para que la Pcia. iniciara un proceso de redes para planes sociales a partir de 2001.

Consortios vecinales para obras de pequeña envergadura en épocas de inflación

Dada la dificultad originada en mayores costos por inflación y las limitaciones financieras para adecuarse a esta situación, el Municipio fomentó la constitución de consorcios vecinales, a través de su ayuda en la coordinación de la obra. El consorcio lo formaban 2 vecinos y 3 funcionarios, siendo uno de estos últimos profesional de ciencias económicas y encargado del manejo financiero.

La experiencia del consorcio conjuntamente con las ya mencionadas, como la del trabajo en red en el área social, produjo un verdadero cambio cultural en el municipio, que se convirtió en el lugar donde ir a buscar “cómo resolver los problemas en conjunto”.

Seguro de salud

A los fines de prestar atención sanitaria a aquellas personas que carecen de obra social, se creó este seguro sobre la base de la atención en el hospital público con un médico de cabecera y la entrega de una cuota de remedios.

Para llevar a cabo esta tarea, el Municipio le asignó a los profesionales médicos, integrantes de las distintas unidades sanitarias, la responsabilidad de la prestación de este servicio.

VILLA GESELL – Sr. Luis Baldo

Trabajo sobre la identidad de la ciudad

Fué todo un desafío a la política tradicional que generalmente busca exteriorizarse en obras que la gente ve. En este caso se puso en valor la figura

del fundador, Carlos Gesell, un señor que hace 74 años en esa zona, donde no había nada, se paró en la punta de un médano y dijo: “Acá voy a fundar una ciudad” y lo hizo. Esta verdadera quimera ha dado una gran identidad a la ciudad, con su impronta de espacio del sueño, del esfuerzo, del tesón, del esfuerzo colectivo, de la convicción. La consigna de la primer campaña fué “darle valor a lo que no tiene precio”.

Se crearon programas sobre la identidad de la ciudad, que se difunden en dependencias educacionales de la Pcia. de Buenos Aires, y en algunos jardines de infantes.

La gestión turística

A pesar que el turismo, es el rubro económico más importante del municipio, la gente no era totalmente consciente de ello. Fue necesario definir el producto turístico y crear conciencia de que al turista es necesario que se lo atienda bien, que se le ofrezca una buena gastronomía, que se diseñe y se haga una buena promoción turística. Eso fue lo que se encaró.

Obra pública

(No dió detalles)

OLAVARRIA – Sr. Helios Eseverry

Olavarría, plaza médica del centro de la Pcia. Bs. As. y creación de la Facultad de Medicina

Es un objetivo estratégico fijado por el gobierno municipal en 1983, que busca alcanzar los siguientes objetivos:

- a) disponer de un hospital de alta complejidad.
- b) crear una red de prevención en base a los centros de salud barriales.
- c) concretar un proyecto educativo cuyo foco más importante es la creación de la Facultad de Medicina.
- d) desarrollar un proyecto de investigación.

Estos objetivos se vienen cumpliendo parcialmente a través de los años y Olavarría ya dispone de un sistema de salud que es modelo en el país: un hospital de alta complejidad y una red de 30 unidades periféricas con 3 hospitales, en el marco de una política de prevención de la salud que va unida al mejor tratamiento del paciente en el Hospital Central. Actualmente se está iniciando el desarrollo de varias líneas de investigación en el marco de la política de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación y desde hace dos años se cuenta con enfermería universitaria. Todo esto está apoyado y fortalecido por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires que ha fijado en su política la instalación en Olavarría de todas las carreras vinculadas a Medicina.

Este proceso está cambiando el perfil tradicional de la ciudad, sólo minero. Está naciendo el otro perfil, el de plaza médica, como lo prueba el carácter actual de centro receptor de derivación de toda la región.

Obras públicas

Con la política de obras públicas que se llevó a cabo, especialmente a partir de las graves inundaciones de 1980 y 1985, la calidad de vida del habitante de Olavarría, mejoró notablemente. Como parte del plan de obras, también fueron adquiridas tierras por parte del municipio y creados numerosos parques.

Polo cultural

El municipio viene acompañando y apoyando un importante movimiento cultural de la ciudad.

SAN FERNANDO – Sr. Osvaldo Amieiro

Descentralización del poder

Este logro, a igual que las experiencias participativas, se generan a partir de 1997 cuando el gobierno municipal pierde las elecciones legislativas y se plantea la necesidad de abrirse más a la sociedad. La descentralización del poder, se hizo concentrando el control de la ejecución de las políticas que se habían elaborado con la descentralización. Cada área tiene su propio presupuesto y debe rendir cuenta de metas y objetivos.

Experiencias participativas

Son varias:

- a) Jornadas de consulta y participación, para dar cabida a las inquietudes de los vecinos .
- b) Encuesta de satisfacción ciudadana, que se viene haciendo desde hace 7 años.
- c) Creación de la Audiencia Pública, a partir de la reforma constitucional del 94.
- d) Reclamos y pedidos que conforma un sistema organizador de los reclamos de los vecinos hacia las áreas respectivas y que permite al Intendente hacer el seguimiento de la respuesta de los responsables de las áreas.

Publicación de la ejecución presupuestaria en un sitio de la web

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en las siguientes fechas:

- a Jaime Linares, el 1/09/05.
- a Luis Baldo, el 28/10/05.
- a Helios Eseverry, el 23/01/06.
- a Osvaldo Amieiro, el 4/9/06

Anexo V: Mensaje final de los entrevistados a los jóvenes

Linares:

“Las **personas jóvenes** respecto de la gestión de cargos públicos, tienen que **tener en cuenta** los siguientes planos:

- el primero tiene que ver con el **liderazgo social**: es conveniente para su formación que participen en actividades colectivas vinculadas a la solidaridad en cualquier sector social que sea. Eso les da vinculación y

compromiso con los sectores que hoy necesitan que los liderazgos se reconozcan y que se trabaje en función de problemas.

- **el plano político:** no hay otra posibilidad de participación política que no sea en los partidos políticos. Es importante que los jóvenes se arrimen. Es notorio que los partidos llamados “de masa” necesitan actualización, rediseño, ya que hoy no constituyen una herramienta idónea, pero esto lo hace sólo la gente que participa. Participar en cualquier partido político es muy importante, porque a veces no llega uno pero son muchos los que hacen que algunos lleguen y no sólo para desempeñarse en la función máxima, sino en cualquiera de las otras.

- por último **el aspecto personal:** hay que tener en cuenta que el trabajo político no es una función inocua. Uno viene con una carga de valores propia de la familia, de su escuela, o de una iglesia si es que va a una iglesia, que le da una formación, que van a tener que utilizar y que van a ser exigidos al máximo en una gestión, tanto desde afuera como desde el propio yo.

Hay que tener en claro que no se puede llegar de cualquier forma a la gestión. No todo se compra ni todo se vende. Hay valores con los que hay que ser intransigente, si es que uno quiere, al finalizar el mandato, retirarse de la función con la conciencia del “deber cumplido”, por lo menos en los objetivos principales que se haya trazado. En estos cargos donde hay una alta exposición pública que genera complicaciones difíciles, si uno los afronta con este bagaje de valores, el esfuerzo vale la pena hacerlo. Siempre vale la pena porque hay mucha gente que está esperando que nosotros podamos acceder a resolver los problemas y que los hijos de ellos algún día puedan ayudar a resolver los problemas de otros.”

Baldo:

“**Ser Intendente** es el reconocimiento que obtienen pocos. En una comunidad es como ser considerado el mejor vecino entendiendo el “mejor” por el que todos conocen, que saben cómo es su comportamiento en la vida privada y pública, cómo está conformada su familia”, cuáles son sus valores. Aquellos **que tengan ambición de colaborar con los demás**, de transformar su sociedad, de tener ideales, de contribuir desde un pequeño lugar como puede ser en cualquier ciudad donde uno puede hacer una contribución importante a nuestro país, que se metan en la cosa pública. La cosa pública local es **apasionante**. Hoy hay modelos de desarrollo local que permiten trascender la coyuntura del mundo y con la globalización se conocen experiencias realmente interesantes. Sería bueno que hubiese mucho más gente que haga la tarea de **pensar en lo local** como parte de la transformación del mundo en el cual queremos vivir.

“Si existe en los jóvenes vocación de construir una sociedad más justa, hay que **involucrarse en política**. Tienen que hacerlo con gusto porque si no lo sienten, no lo pueden transmitir. Tienen ante sí el desafío de cambiar la mala imagen de los políticos, estimulada por la mala prensa. Sería una pena que la política quedara en manos de los que tienen dinero para dedicarse a ella, o de los que buscan enriquecerse a su costa ”.

Eseverry:

“Es muy difícil transmitir a otros, en este caso los jóvenes, nuestras propias experiencias, nuestras propias convicciones. Si damos por supuesto que

existe en ellos una **vocación por la función pública**, yo diría que lo primero a tener en cuenta es que deben **gozar** profundamente de lo que están haciendo y que deben tener una independencia absoluta. Para ello deben saber vivir **sin la atadura que da un cargo** y que **no signifique un riesgo económico perderlo**. No se trata de tener fortunas sino tener la convicción que se puede vivir pobre y **vivir pobre** es vivir con lo que se tiene, vivir con la **austeridad** propia de lo que se tiene y sin aspiraciones fuera de lo que es razonable. En las cosas más cotidianas y simples, cuidar cosas que a veces se olvidan: es esencial para el hombre público que nadie vaya dos veces a su casa a cobrar la misma cuenta. Pagar las cuentas, tener una vida ordenada, cumplir con ella, son elementos esenciales para reunir una personalidad con capacidad para gobernar y ganarse la simpatía de su gente, y por lo demás, como decía al principio, amar y gozar profundamente de aquello que se hace.

“Algunas doctrinas, como la religión católica dicen que uno debe aceptar ese rol que Dios le dió, como el de diputado, senador, intendente, concejal, y hacerlo con esa alegría a la que hacíamos referencia. Esperar a gozar para cuando uno se jubile, es un error.”

“Ocuparse de la cosa pública es lo más importante que tiene la sociedad porque por acción y omisión, por ella pasan las cosas centrales en países como los nuestros donde el Estado tiene tanta gravitación”.

“Nosotros nos preguntamos ¿de qué se enamorará el joven para ocuparse de la cosa pública”. No es cuestión de que los jóvenes quieran hacer política para poner al Estado al servicio de sus empresas. Hace falta que se reconozca al funcionario público y que haya más razonabilidad en las retribuciones. Debe estar bien pago, pero no es cierto que por mal pago, roba. Roba si es ladrón.”

“Yo decía que política debía hacerla el hombre que tenía mucha plata o el que sabía vivir pobre. Vivir pobre es vivir con lo que se tiene, no vivir dando lástima. Entonces uno es tremendamente libre.”

“No es verdad que todo esté podrido. No es verdad que todos hagan negocios con el Estado.”

“Todo depende de la elección de vida que hagamos. En el 83 teníamos una inmobiliaria con otro señor, que nos daba muy buenos ingresos, y decidimos cerrarla para dedicarnos a esto. El “mate” nuestro tenía que estar en la Intendencia.”

Amieiro

“Hay que participar. Ésta es una sociedad que se ha ido cerrando . Es necesario mirar los propios problemas y no hay forma de resolver los problemas si no se tiene una mirada más amplia y participativa y solidaria en cada momento. La ciudad va a ser limpia, si no la ensuciamos, vamos a estar más seguros si entre todos nos controlamos, el tránsito va a ser mucho más flúido, más tranquilo, menos peligroso si nosotros dejamos de ser peligrosos, y así.....Vivimos una etapa donde nos encerramos en un individualismo muy profundo y hoy estamos teniendo una posibilidad de poder abrimos. “

“Siempre hay una posibilidad de crecer y de proyectarse, y va a ser muy difícil llevar adelante un país desde la individualidad y hay una sola forma de mejorar la democracia que es con más democracia, con más participación. La política es una herramienta para poder hacer más eficiente la democracia. No

hay otra. En todo caso, los que no son dignos son los hombres que expresan esa sociedad. No hay otra herramienta como la política para mejorar la calidad de vida, para realizar los sueños.”

Anexo VI: DATOS DE INTERÉS DE LOS ENTREVISTADOS

Apellido y nombre	Edad	Estudios cursados	Familia	Lugar de nacimiento	Cargos anteriores	Partido Político
Baldo Luis	47 Al 03/11/ 05	Perito Mercantil	Casado, 4 hijos	San Isidro	Concejal 84/85, fun- cionario 87-89, con cej. 89-93	UCR
Esevery Helios	76 Al 23/01/ 06	Ciclo medio (incompl.)	Viudo, 3 hijos	Sierra Chica (Ptdo De Olava- rría)	Concejal (8 años) y senador pcial.(3 años)	UCR
Linares Jaime	54 al 1/9/05	Agrimens (UNdel Sur)	Casado, 4 hijos	B. Blanca	Secretario O.Pcas 83- 91	UCR
Oswaldo Amieiro	60 al 4/9/06	Ciclo medio	Casado, 2 hijos	Capital Fed.	Senador Provincial Pte.Comis. Conurb.B.	PJ

Baldo fué electo Intendente de Villa Gesell durante los períodos 1995/99, 1999/03 y 2003/07. En 1991, en su primer contienda electoral como candidato a Intendente, neutralizó el voto arrastre del candidato nacional y del provincial; la gente “cortó boletas” en forma significativa y lo consagró en el cargo. En 1999 resultó el primer Intendente reelecto en la historia de Villa Gesell.

Linares fué electo Intendente de Bahía Blanca durante los períodos 1991/95, 1995/99 y 1999/03. Tenía experiencia previa antes de asumir como Intendente, ya sea en funciones ejecutivas como legislativas. Venía trabajando desde 1983 con un equipo de colaboradores en Obras Públicas del municipio, donde era Secretario y tuvo actuación también como legislador. Una serie de estudios y desarrollos de proyectos ya existentes y una situación financiera saneada, facilitaron alcanzar logros significativos en su primer gobierno en 1991.

Esevery fué electo Intendente de Olavarría durante los períodos 1983/87, 1991/95, 1995/99, 1999/03 y 2003/07. En 1983 se vió favorecido por la avalancha de votos del Dr. Alfonsín. En el receso político que va de 1987 al 91, lo convoca el Dr. Alfonsín), Presidente de la Nación, para desempeñarse como Gobernador de Tierra del Fuego, cargo que ejerce durante dos años.

Amieiro fue electo Intendente de San Fernando durante los períodos 1995/99, 1999/03 y 2003/07. Entre enero de 2002 y marzo de 2003 interrumpió el ejercicio del cargo de Intendente, para desempeñarse como Ministro de Gobierno y luego Jefe de Gabinete en el gobierno de la Pcia. de Buenos Aires. Antes de ser consagrado Intendente en 1995, fue electo concejal (encabezaba la lista de candidatos a concejales de su partido) y Presidente del Concejo

Deliberante, cargo que desempeñó desde 1983 a 1993, y electo senador provincial en 1993.

Anexo VII: DATOS DE INTERÉS DE LOS MUNICIPIOS

Municipio	Población 2001	Variación Intercensal	Tasa de analfabe tismo
Bahía Blanca	284.776	4,62 %	0,98 %
V. Gesell	24.282	51,65 %	1,04 %
Olavarría	103.961	6.07 %	1,15 %
San Fernando	150.467		

Fuentes: www.bahiablanca.gov.ar , www.villagesell.gov.ar ,
www.olavarria.gov.ar , www.sanfernando.gov.ar , A° José Zingoni de Bahía
Blanca, Lic. Diego Rossi de San Fernando y C.P. Mónica Iturburu de
Olavarría.