

# Mediadores-emprendedores: recursos no estatales, sectores populares y política en Argentina

*Intermediary-entrepreneurs:  
Nonpublic resources, popular sectors and politics in Argentina*

MARIANA BONAZZI, GABRIEL VOMMARO Y ROMINA MALAGAMBA OTEGUI

Recibido: 14 de diciembre de 2021

Aceptado: 19 de abril de 2023

**Resumen:** Este artículo presenta un tipo híbrido de mediador político de sectores populares en América Latina: el mediador-emprendedor. Su principal capital político se apoya en el vínculo con circuitos no estatales de circulación de recursos. Así, configura una forma de intermediación política sostenida en la mediación con el mercado. Esto lo diferencia de los brókeres identificados por la literatura, cuyas fortalezas residen en el control territorial y la gestión de bienes públicos. Con base en un estudio etnográfico realizado en La Matanza, Argentina, se abordan sus rasgos principales y su impacto en la producción de un ethos popular asociado al emprendedurismo.

**Palabras clave:** mediadores políticos, emprendedurismo popular, filantropía empresarial, sectores populares, América Latina, Argentina.

**Abstract:** This article identifies a hybrid type of political intermediary in Latin American popular sectors: the intermediary-entrepreneur. The main political asset of these hybrid actors stems from their links to non-state circuits of resources. The political intermediation that they practice is thus based on market mediation. This distinguishes them from the brokers identified in the literature, whose strengths derive from the control of territory and the provision of public goods. Based on ethnographic research conducted in La Matanza, Argentina, the paper discusses the main features of this type of intermediation and its impact on the contemporary production of a popular ethos associated to entrepreneurship.

**Keywords:** political brokers, popular entrepreneurship, business philanthropy, popular sectors, Latin America, Argentina.

Roberto “Tuty” Ramos es un mediador político del conurbano bonaerense, en Argentina, y uno de los principales dirigentes de un pequeño partido que forma parte de la coalición electoral de centro-derecha del país, llamada inicialmente Cambiemos (Vommaro, 2017). Atiende consultas en el edificio donde funciona el jardín de infantes de la cooperativa Barrio La Dorita, en La Matanza.<sup>1</sup> Como mediador, realiza dos tipos de actividades principales que lo vinculan con diferentes clases de actores. Por un lado, se dedica a resolver problemas de los sectores populares (Auyero, 2001); por el otro, actúa como puente entre circuitos financiadores no estatales y actores barriales que no tienen relaciones estrechas ni con el peronismo —el partido dominante en la provincia de Buenos Aires en general y en La Matanza en particular— ni con los movimientos populares nacidos en Argentina entre fines de los años noventa y comienzos de los 2000, en el contexto de la crisis del ciclo neoliberal (Svampa y Pereyra, 2003; Longa, 2019). Tuty es un caso atípico respecto de lo que nos enseñan los estudios sobre mediadores políticos de sectores populares en América Latina. Su estudio nos permite identificar un tipo de mediación creciente en la región, asociado a una red de actores políticos y económicos que se proponen construir mediaciones alternativas al Estado, con el fin de promover el emprendedurismo entre los sectores populares.

Hasta el momento, los estudios sobre mediación política en sectores populares identifican dos atributos principales de los mediadores:<sup>2</sup> 1) su principal capital político se basa en el control sobre el territorio y en la movilización de personas; 2) el recurso fundamental para la construcción o consolidación de sus liderazgos reside en la gestión de programas sociales y otros bienes de origen público. Al contrario, el caso que estudiamos

---

1 En algunos casos, los nombres de los protagonistas y de los lugares han sido modificados para preservar la identidad de los actores estudiados. Cuando no se aclare lo contrario, los extractos de entrevistas corresponden a las conversaciones mantenidas con Tuty durante el trabajo de campo.

2 Es vasta la bibliografía de las últimas décadas sobre mediación política en sectores populares en América Latina. El trabajo de Hurtado Arroba (2013) tiene una extensa revisión bibliográfica al respecto. Puede consultarse igualmente Vommaro y Combes (2016). La tesis sobre la territorialización de la política popular se la debemos al trabajo de Merklen (2005). Sobre la relación entre gestión de programas sociales y construcción de capital político hay trabajos pioneros en América Latina, como los estudios de Fox (1994) en México y de Prévôt Schapira (1996) en Argentina. Más recientemente puede consultarse Hevia de la Jara (2010) y Hurtado Arroba (2013) para México y, para el caso argentino, consúltese entre otros Manzano y Moreno (2011) y Vommaro y Quirós (2011).

encontró su fuente principal de recursos en circuitos de financiamiento y relaciones políticas sin predominio estatal, donde prevalecen las fundaciones, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las organizaciones de cooperación internacional y de filantropía empresarial<sup>3</sup> (Almaraz, 2014; Sulek, 2010). Alejado del universo peronista y en un entorno dominado por las formas tradicionales de mediación política, Tuty forjó relaciones con líderes que confluyeron en la coalición partidaria no peronista Cambiemos, liderada por el partido de centro-derecha Propuesta Republicana (PRO) (Vommaro, 2017).

A pesar de su relación con estos circuitos, Tuty tampoco responde estrictamente a las coordenadas provistas por los trabajos sobre economía popular (Alba Vega y Braig, 2012; Gago, 2014) o sobre promoción internacional del desarrollo económico a partir de la microempresa (Elyachar, 2005). Aunque posee rasgos asociados a estos fenómenos, en especial por la actividad económica de la cooperativa La Dorita, fundada por él, se trata de un actor esencialmente político que ofrece un punto de llegada a actores y organizaciones no estatales en busca de incidencia en el mundo popular. Asimismo, durante el periodo en que la coalición Cambiemos llegó al gobierno nacional y al gobierno de la provincia de Buenos Aires (2015-2019), Tuty se insertó en circuitos estatales de provisión de recursos. Por lo mismo, tampoco es un bróker del desarrollo (Bierschenk, Chauveau y De Sardan, 2002; Blundo, 1995), ya que no actúa como mediador entre organismos internacionales y poblaciones rurales “atrasadas”.

Nuestro argumento es que el caso de Tuty permite definir una figura híbrida de *mediador-emprendedor* que ofrece anclaje territorial a una red de actores que buscan, por un lado, promover un ethos<sup>4</sup> emprendedor en el mundo popular para fomentar formas de “neoliberalismo por abajo” (Gago, 2014). Esto se inscribe en un contexto de proliferación del discurso emprendedor en las concepciones políticas de las fuerzas conservadoras y de la gobernanza neoliberal, en respuesta a problemas como el desempleo,

3 Sulek (2010: 203) recupera una de las acepciones actuales de la filantropía, según la cual esta se refiere a una forma de relación social en la que, a partir de una obligación moral, bienes privados son orientados a la ayuda de demandas insatisfechas. En este sentido, consideramos esa iniciativa por parte de las empresas y los empresarios.

4 Utilizamos la acepción weberiana del término, en la que ethos se refiere a los marcos de referencia para la acción delineados a partir de una orientación ético-práctica (Weber, 2008).

tanto en América Latina como en Europa (Callirgos, 2018; Guerrero y Vega, 2015; Ortiz García, 2018). Por otro lado, permite construir estrategias para combatir la pobreza alternativas a las que los Estados latinoamericanos llevaron a cabo, desde los años noventa y con mayor fuerza durante el *boom* de las *commodities*, a través de la transferencia directa y masiva de recursos al mundo popular (Garay, 2016). Estas estrategias fortalecieron a organizaciones sociales que funcionan como socias y contralor del Estado en los territorios (Vommaro, 2019), así como a la dinámica contenciosa promovida por ellas para lograr el mantenimiento del flujo de recursos.

Se trata de una figura híbrida porque no es el mediador clásico que resuelve problemas con recursos provenientes del sistema político y afianza su poder territorial, pero tampoco aquel que oficia sólo de enclave para la implantación local del mercado y el desarrollo económico a través de éste. A pesar de tratarse de un circuito pequeño en comparación con el estatal, la red de actores que sostiene este proyecto emprendedor y no contencioso de Tuty se ha mostrado resiliente en Argentina y su expansión puede constatarse en otros casos latinoamericanos (Jones, Roberts y Fröhling, 2011). De hecho, Tuty ha logrado mantener su posición de mediador a lo largo de más de dos décadas en un distrito como La Matanza, donde la relación entre clases populares, territorio y Estado sigue el modelo dominante identificado por la literatura (Manzano, 2007).

¿Cómo se construye este tipo de mediador? La construcción de un mediador-emprendedor es producto, primero, de sucesivas reconversiones militantes. Como actor político, Tuty es producto de estas, a partir de diferentes variantes de la izquierda: el trotskismo, el autonomismo y el cooperativismo. Segundo, del uso de los recursos simbólicos y las competencias políticas acumulados durante la trayectoria política, ahora al servicio del circuito emprendedor no estatal. En un contexto adverso, Tuty utilizó estos recursos simbólicos para elaborar una presentación de sí (Goffman, 1997) asociada a la lucha “contra el Estado clientelar” que le permitió volverse atractivo para este circuito, con el que finalmente estableció relaciones más duraderas. En dicho circuito, la narración de su épica de dirigente popular no clientelar, emprendedor y alejado del plebeyismo nacional-popular (Perelmiter, 2016) se volvió un bien valorado, un capital moral (Wilkis, 2015). El punto más fuerte de esa narración lo ubica como un *piquetero* que a fines de los años noventa decidió rechazar la distribución de programas sociales

entre sus seguidores, en oposición al asistencialismo de las redes peronistas. En términos de competencias políticas, Tuty incorporó un saber-hacer de mediador político territorial que pudo poner al servicio de estos circuitos de donación no estatales.

¿Qué lugar ocupa el territorio para los mediadores-emprendedores como Tuty y para la red de actores que lo sostiene? Para Tuty y sus asociados, el territorio no es un recurso de producción *extensiva* de representación —organizar y movilizar un gran número de personas para mediar entre ellas y los gobiernos y oficinas estatales (Auyero, 2001; Merklen, 2005)—, sino un *enclave estratégico* que funciona como nodo de una red que busca construir poder por fuera del Estado o, en todo caso, sin la tutela de éste. Tuty construye su capital político *desde* el territorio, pero no *en* el territorio. No tiene en La Matanza su bastión electoral ni su núcleo de movilización, como sí lo tienen los mediadores políticos típicos estudiados por la literatura. Asimismo, los actores de los circuitos no estatales de circulación de recursos utilizan el territorio como espacio de experimentación y de construcción de “ejemplos” de emprendedurismo popular, pero no buscan un dominio político directo del mismo.

En términos metodológicos, en este artículo desarrollamos un caso que permite identificar un tipo de actor no estudiado por la literatura disponible sobre mediación popular (Ragin y Becker, 1992). Desarrollamos nuestro argumento a partir de una reconstrucción densa de la biografía política y social, con particular atención al modo en que las articulaciones entre procesos sociopolíticos y biografía crearon oportunidades (Kriesi, 2004) aprovechadas por Tuty para fortalecer su posición de mediador. La reconstrucción espacio-temporal a través del abordaje biográfico nos permite poner énfasis en cómo las prácticas sociales son afectadas por el contexto, a la vez que Tuty va desarrollando diferentes habilidades y destrezas producto de la reflexividad en torno a la recurrencia de sus prácticas (Giddens, 2012).

El artículo está basado en un trabajo etnográfico realizado entre 2016 y 2017 que incluyó conversaciones y entrevistas etnográficas a Tuty y sus principales colaboradores, un seguimiento de sus actividades (reuniones con dirigentes sociales de otros barrios populares, reuniones con funcionarios y con dirigentes políticos, intervención en programas televisivos) y la observación de actividades de la cooperativa La Dorita. Fueron consultadas las publicaciones que el propio Tuty y su movimiento editaron, así como

archivos de prensa. Asimismo, durante febrero y marzo de 2021 se realizaron entrevistas a personas provenientes de estos circuitos no estatales de circulación de recursos para el mundo popular —empresarios, presidentes de fundaciones con fines sociales, consultores políticos— vinculadas con Tuty y el proyecto de La Dorita.

El argumento está organizado de la siguiente manera. En un primer apartado se enmarca el caso de Tuty en la literatura sobre las mediaciones políticas entre el Estado, los organismos internacionales, el mercado y la sociedad civil en los sectores populares latinoamericanos. En el segundo, analizamos la trayectoria social y política de Tuty para recuperar cómo construyó su rol de mediador-emprendedor. Mostramos la importancia de la cooperativa La Dorita como plataforma a partir de la cual Tuty realizó su reconversión política desde el autonomismo (Svampa y Pereyra, 2003) hacia los circuitos de voluntariado internacional y filantropía empresaria, y el uso del territorio como enclave estratégico de esos circuitos. En la tercera parte abordamos los efectos de la marca moral construida por Tuty en sus donantes, lo que permite cerrar el círculo de reconocimiento que implica el emprendedurismo popular. En el apartado final, reflexionamos sobre las implicaciones que tiene el modelo Tuty para entender formas de política popular contemporáneas alternativas al repertorio nacional-popular de movilización política y a la intermediación con el Estado.

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE MEDIACIÓN POLÍTICA EN SECTORES POPULARES**

Las transformaciones económicas y políticas acontecidas en las últimas décadas en el contexto de la globalización y el ascenso del neoliberalismo promovieron el surgimiento de nuevas formas de vinculación entre los sectores populares y el Estado. Los mediadores han sido definidos por la literatura como actores implantados en una arena local que se desempeñan como intermediarios entre el grupo social al que representan y los recursos provistos por actores externos (Bierschenk, Chauveau y De Sardan, 2002). Los mediadores pueden ser actores insertos en dinámicas locales o en dinámicas globales y pueden tener una actuación predominante en la vida económica o en la vida política. Aunque se trata de dimensiones analíticas

entremezcladas en la práctica, su distinción permite aprehender diferentes tipos de mediación popular.

En América Latina en general, y en Argentina en particular, la politización del territorio producto del debilitamiento del mundo salarial formal y de la creciente importancia de las políticas de asistencia (Merklen, 2005) colocó el foco de análisis en la relación entre actores locales y las instituciones políticas clásicas, como el Estado y los partidos (Auyero, 2001). Entre las clases populares y esas instituciones se edificó una serie de mediaciones que van desde dirigentes partidarios a líderes sociales y eclesiales, y que en buena parte estuvo alimentada por la proliferación de programas sociales que proveen recursos al mundo popular. Los trabajos que abordaron este fenómeno en sus inicios se valieron de la categoría de clientelismo (Vommaro y Combes, 2016). Otros trabajos mostraron que los actores asociados a este tipo de intermediación actúan no sólo como brókeres electorales, sino también como voceros de demandas populares ante autoridades gubernamentales (Manzano, 2007). En el marco de las políticas neoliberales de la década de los años noventa surgieron las figuras arquetípicas de la intermediación política en Argentina: el puntero (Auyero, 2001) y el piquetero (Svampa y Pereyra, 2003). La ampliación de la cobertura de las políticas sociales a partir de los años 2000 (Forni, Castronuovo y Nardone, 2013) también se apoyó en las organizaciones comunitarias y sus referentes para la gestión a nivel barrial de los programas de transferencia condicionada de recursos. Los actores sociales barriales muchas veces constituyen una suerte de burocracia paraestatal de gestión de políticas sociales (Vommaro, 2019). Esta dinámica tiene además su dimensión contenciosa: los actores clave en la intermediación política ofrecen una red de resolución de problemas apoyada en su control territorial y en la movilización de personas (Auyero, 2001). Partha Chatterjee (2004) describió esta dinámica, a propósito de la política popular en India, como propia de una “sociedad política” que poco tiene que ver con el ideal de la sociedad civil de las democracias liberales occidentales. Tuty, el caso de mediador estudiado en este artículo, se construyó en oposición a estas formas de mediación, e hizo de eso un componente central de su marca moral de mediador no clientelar con el mundo popular, capitalizable en los circuitos no estatales de circulación de recursos que promueven el emprendedurismo popular.

En contextos en que las políticas estatales son poco robustas, los organismos internacionales y las ONG fueron asumiendo cada vez mayor centralidad a través de sus recursos puestos a disposición de la gobernanza global (Blundo, 1995; Elyachar, 2005). Por ejemplo, la intervención de las ONG se constituyó como una manera de efectuar formas neoliberales de gobernanza en comunidades vulnerables en zonas difusas, como las fronteras, a través del apoyo técnico y organizacional a los miembros de éstas (Dolhinow, 2005), así como de promover agendas políticas específicas elaboradas por grupos desfavorecidos (Álvarez, 1999). Frente a Estados con capacidades limitadas para la intervención local, las agencias de ayuda de países del norte global se interesaron en el apoyo a proyectos de desarrollo local (Bierschenk, Chauveau y De Sardan, 2002).

Así, emergieron otro tipo de mediadores, los brókeres del desarrollo, que establecieron puentes entre estos dos niveles: las agencias internacionales de financiamiento y la comunidad. Giorgio Blundo (1995) los describe como intermediarios entre sistemas culturales diferentes en la medida que poseen tanto conocimiento técnico como local. Esta intermediación se inscribe en la necesidad de aproximar marcos culturales, reducir brechas estructurales y moldear las posibilidades y los límites de estos proyectos (Richard, 2009) Estos saberes les otorgan, a su vez, el control de los canales de comunicación entre los desarrolladores y los pobladores, y con ello la posibilidad de filtrar ayuda para construir redes de patronazgo. El trabajo de Blundo enfatiza la creación de nuevos circuitos de financiamiento y recursos internacionales que se implantan localmente a través de ONG, agencias de cooperación bilateral, embajadas u organizaciones caritativas y religiosas. Además, describe la manera en que esto transforma y se apoya en las relaciones políticas de los actores locales: volverse bróker del desarrollo se inscribe en la lógica del emprendedor social y político, del *self made man*, y se convierte en una posibilidad de ascenso social, en tanto figura que se presenta como esencial para el encuentro de dos mundos. Como señala Analiese Richard (2009), estas mediaciones están atravesadas por la tensión de acercar la comunidad al desarrollo, a la vez que vehiculizan la llegada de la gobernanza público-privada al territorio. Aunque Tuty no es un mediador que utilice recursos de redes internacionales para el patronazgo local, su caso comparte estos rasgos de construcción de sí como emprendedor y como puente.



Junto con los procesos de transformación de la gobernanza de las clases populares emergieron otras formas de mediación asociadas a las dinámicas económicas globales y sus efectos a escala local. La multiplicación de flujos de circulación de mercancías a escala mundial facilitó formas de intermediación entre sectores populares e instituciones políticas y económicas. La literatura sobre el tema puso el acento en los procesos “por abajo” que se despliegan en paralelo a las expresiones hegemónicas tanto de la globalización (Alba Vega y Braig, 2012; Alba Vega, Ribeiro y Mathews, 2015) como del neoliberalismo (Elyachar, 2005; Gago, 2014). Respecto a la primera, Carlos Alba Vega y Marianne Braig (2012), a partir de la expansión y transformación de los mercados ambulantes en la Ciudad de México, estudian cómo los procesos de transnacionalización económica alcanzan, inclusive, a los mercados informales y se pliegan a las formas de organización política locales. Lideresas que basan su reconocimiento en vínculos personalizados con los actores del sistema político local y comerciantes chinos dan cuenta de cómo la “globalización desde abajo” ofrece alternativas a estas mediadoras locales para consolidar su posición y volverse, también, empresarias.

En una línea similar, los estudios de Verónica Gago (2014) sobre la feria de La Salada en Buenos Aires y de Julia Elyachar (2005) en los barrios pobres de El Cairo abordan la forma en que el neoliberalismo, su gubernamentalidad y su racionalidad asociadas operan en la producción de subjetividades de los que participan en el circuito de la economía popular o informal. Por un lado, Elyachar (2005) pone el foco en cómo las fronteras entre Estado, ONG y organismos internacionales se estrecharon. La autora analiza cómo este fenómeno permitió la inserción de los actores de la sociedad civil transnacional a través de préstamos para el desarrollo y, con ello, el acercamiento de un sistema conceptual y de valores asociado al mercado. Por otro lado, Gago (2014) observa la pertenencia de La Salada a una red transnacional en expansión, con énfasis en la manera en que estas economías subterráneas e informales se apropian de formas neoliberales como el emprendedurismo o la financiarización de la vida, dotándolas de un carácter plebeyo. El mediador-emprendedor que representa Tuty también participa de una reapropiación desde abajo de elementos del ethos neoliberal, pero lo hace como parte de un proyecto político abiertamente antiplebeyo con foco en la arena nacional, que incluye intereses partidarios.

La literatura sobre mediaciones presenta diferentes combinaciones posibles entre actores principalmente asociados a ámbitos locales o globales, a la actividad política o a la económica. Los mediadores políticos tradicionales, la figura predominante en el caso argentino, vehiculizan la aproximación territorial de las instituciones políticas clásicas y obtienen recursos provenientes de estos circuitos. A partir de esto, configuran una red de resolución de problemas de la que obtienen reconocimiento y apoyo de los vecinos y la comunidad a la que benefician. Los brókeres del desarrollo, en cambio, consiguen concretar la llegada de redes transnacionales, actores de la sociedad civil global y el mercado a los sectores populares, anudando la escala local con la global. Aunque su enfoque pareciera principalmente económico, a través de estos programas y financiamientos orientados al emprendimiento social delimitan una opción alternativa a la situación de vulnerabilidad que afecta a estas comunidades.

El caso de Tuty representa un tipo híbrido respecto de esta literatura. Con los mediadores políticos tradicionales, comparte el atributo de la resolución de problemas a partir de su anclaje territorial y el establecimiento de vínculos con opciones políticas partidarias a nivel local. Sin embargo, su capital político no emana de los recursos que obtiene de los circuitos estatales ni de su capacidad de ejercer control territorial o movilizar personas. Por el contrario, la red en la que ha apoyado el despliegue de su construcción está principalmente compuesta por actores del sector privado y por fundaciones sin fines de lucro para las cuales es una virtud esta distancia con la administración de programas sociales estatales. Si bien este punto tiene afinidad con los tipos de redes en las que participan los brókeres de desarrollo y con los mediadores que obtienen su reconocimiento a partir de la canalización local de los circuitos económicos transnacionales, Tuty expresa un tipo de mediación alternativa para la triangulación entre Estado, mercado y sectores populares. Esta se apoya tanto en la construcción de un ethos emprendedor en el mundo popular, como en su inserción territorial que oficia de enclave para la realización de estos circuitos. Su presentación analítica (ver cuadro 1, más adelante) nos permite ampliar la comprensión de formas contemporáneas de mediación asociadas al fomento del emprendedurismo y a la construcción alternativa, a escala nacional, al esquema de transferencia directa y masiva de recursos que enlaza a una parte de los estados latinoamericanos con el mundo popular.

## **DE PIQUETERO A EMPRENDEDOR SOCIAL: TRAYECTORIA SOCIOPOLÍTICA Y CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA MORAL**

Tuty llegó a La Matanza en la década de los años setenta, proveniente de la provincia de Entre Ríos, al este de Argentina, en busca de las oportunidades laborales que ofrecían el desarrollo urbano de la Ciudad de Buenos Aires y su periferia (Di Virgilio, Guevara y Arqueros Mejica, 2015). Prontamente, ingresó en el mundo fabril como obrero metalúrgico, de especialidad tornero. En la fábrica se involucró en diferentes organizaciones políticas de izquierda. En 1985, en el contexto de la crisis del modelo industrial de crecimiento por sustitución de importaciones, Tuty tuvo un accidente laboral en el que perdió un dedo de su mano derecha. Nunca volvió a encontrar un empleo estable. Con la salida del mundo fabril abandonó también su militancia en un partido trotskista en crecimiento en los años 1980 y se mudó al barrio en el que vive actualmente. Al recibir la indemnización por su accidente laboral, compró máquinas para instalar un taller de marroquinería e iniciar su etapa de trabajador independiente, lo que, a la luz del presente, Tuty ve como el inicio de su vida como emprendedor.

Tuty vivió la primera mitad de los años noventa con relativa prosperidad como fabricante de accesorios en cuero para marcas instaladas. Sin embargo, un nuevo cambio en la situación económica del país afectó su situación. En mayo de 1995, la tasa de desocupación en los conglomerados urbanos de Argentina llegó a un pico histórico de 18.4%; todavía más alta en los sectores populares. Aunque la crisis aún no lo afectaba directamente, Tuty participó en las primeras ollas populares organizadas en las plazas del municipio como parte del proceso de visibilización de la emergencia social.

En 1996 se organizaron los primeros movimientos de desocupados en algunas ciudades del sur del país, dependientes de la empresa estatal de petróleo que había comenzado una drástica reducción de actividad y de personal en vías de su privatización (Svampa y Pereyra, 2003). Al año siguiente, las protestas llegaron a la provincia de Buenos Aires. Estas se montaron sobre la trama organizativa territorial de los sectores populares, en especial sobre los movimientos de ocupación de tierras de los años ochenta, apoyados por curas tercermundistas, activistas católicos y activistas revolucionarios de los años setenta reconvertidos en militantes de base (Prêvot-Schapira, 1996; Manzano, 2006).

En ese contexto se formaron los primeros movimientos de desocupados del conurbano, que nacieron en las zonas oeste y sur, zonas industriales golpeadas por el desempleo y la pobreza. Por un lado, las grandes organizaciones que movilizaron a trabajadores desocupados y que adoptaron rápidamente una estrategia de movilización para obligar a los gobiernos a ceder recursos, lo que habilitó una gimnasia de cooperación con diferentes oficinas públicas (Svampa y Pereyra, 2003). Por otro lado, los movimientos de trabajadores desocupados (MTD) que se inscribían en la corriente autonomista y tenían una posición más beligerante y menos afín a recibir recursos públicos a cambio de paz social.

En las grandes movilizaciones de inicios de los 2000, los llamados “planes sociales” —los primeros programas de transferencia condicionada de dinero que implementó el Estado argentino— se volvieron uno de los focos de las demandas piqueteras. El MTD de Tuty fue uno de los pocos movimientos que se negaron públicamente a recibir esos programas y a distribuirlos entre sus miembros. Lo hizo con un posicionamiento público intransigente, compartido inicialmente por los movimientos de raíz trotskista que asociaban esa dinámica a la claudicación de la lucha y el acuerdo con una lógica clientelista de relación con el Estado.

### ***La batalla cultural contra “los planes”***

La decisión del MTD de rechazar los planes sociales fue un punto de inflexión en la trayectoria política de Tuty. Como tal, constituye un punto organizador de la narrativa que construyó para presentarse como dirigente social ante los diferentes interlocutores que tuvo desde entonces, desde los organismos de derechos humanos y el activismo universitario de matriz basista y autonomista, hasta los circuitos de financiamiento empresario y de ONG y fundaciones internacionales.<sup>5</sup> En ese momento, el rechazo de los planes ofrecidos por el gobierno se basó en una postura autonomista que sostenía que el propio Estado, como responsable de la situación en que se

---

<sup>5</sup> Y también para el mundo académico. En una de nuestras entrevistas, Tuty recordaba que tras el rechazo a los planes, “rápidamente nos empezaron a preguntar y a visitar sociólogos de todo el mundo. Nos dio esa identidad que no teníamos. Somos conocidos por esto. Sucedió hace 20 años y nos siguen preguntando, ja ja”.

encontraban las clases populares, buscaba cooptar a los nuevos movimientos para evitar una transformación profunda del sistema.

En la coyuntura de fines de los años noventa, la decisión implicó el distanciamiento de Tuty y su grupo de los demás MTD y trajo aparejado el alejamiento de adherentes que veían en los planes una primera salida a su situación de pauperización. Para proponer vías alternativas de obtención de ingresos, Tuty y sus compañeros crearon una cooperativa, llamada Barrio La Dorita, en un proceso de repliegue divergente a las otras organizaciones que crecerían a medida que ampliaban su acceso de los recursos del Estado (Svampa y Pereyra, 2003). El objetivo era construir oportunidades de trabajo para las personas mayores de 40 años, para quienes la reinserción laboral resultaba aún más dificultosa, así como organizar un espacio educativo. El lenguaje cooperativo pasaría a formar parte del repertorio discursivo de Tuty. Le proveía un campo semántico opuesto al de los planes, al que comenzó a criticar abiertamente:

El lenguaje con que se planteaba eso nos hacía ruido. Primero nos decían son beneficiarios, ¿beneficiarios de qué? Beneficio es cuando vos tenés algo que es más de lo que tenés que recibir por derecho. No, era un derecho, decíamos, si hay un beneficiario evidentemente tenés que rendirle pleitesía a un benefactor y nosotros no queríamos.

Tuty advirtió el prestigio que el rechazo de los planes le daba entre los movimientos de izquierda más radicalmente antiestatistas. Ese prestigio tenía un componente moral, asociado a la resistencia a la cooptación por parte del Estado. La capacidad para construir vínculos a partir de la narrativa de esa autonomía y del rechazo de los planes le permitió conseguir financiamiento y otro tipo de apoyos para su grupo de parte de actores diversos: movimientos de derechos humanos, en especial la Asociación Madres de Plaza de Mayo, que por entonces encabezaba las posiciones más radicalmente contrarias al diálogo entre organismos de derechos humanos y el Estado, el principal movimiento cooperativo argentino, redes de activismo autonomista internacional y grupos estudiantiles. Incluso el lugar que el grupo de Tuty mantuvo en los espacios de coordinación con otras organizaciones sociales y piqueteras no radicaba en su poder de movilización, sino en el apoyo de algunos de estos aliados:

Cuando rechazamos los planes sociales, se nos fueron la mayoría de los compañeros... Pero yo estaba en la mesa nacional piquetera, yo creo que tiene que ver con la relación con las Madres de Plaza de Mayo... No por poder territorial, ni por movilizar gente.<sup>6</sup>

Esta lógica de acumulación se volverá un patrón en la trayectoria de Tuty como mediador político y social: más que en la cuestión del número y el control territorial, su posición se construyó sobre el prestigio personal que le fue permitiendo construir una “marca” investida de cualidades morales. Luego de las movilizaciones de diciembre de 2001 en Argentina, la lejanía de las estrategias y las decisiones del resto de las organizaciones de desocupados favoreció el acercamiento a las incipientes asambleas barriales de la ciudad de Buenos Aires, en busca de alianzas con otros sectores. Nuevamente, Tuty y su grupo se vincularon con las asambleas más afines a las ideas del autonomismo, que tenían influencia de intelectuales de izquierda cercanos a teóricos influyentes para la época, como Antonio Negri, Alain Badiou y John Holloway. Asimismo, el grupo de Tuty comenzó a recibir visitas de activistas internacionales atraídos por la movilización social en Argentina y por la multiplicación de proyectos económicos-productivos cooperativos y autonomistas.<sup>7</sup>

En ese mismo contexto, Tuty conoció el mundo de las ONG y las fundaciones internacionales, lo que rápidamente lo llevó a conectarse con el universo de la filantropía empresaria. Eso no implicó, inicialmente, abandonar las relaciones preexistentes ni el tipo de estrategia utilizada para obtener recursos y obtener visibilidad, en especial la edición de libros que funcionaban como vehículo de reflexión colectiva pero también como escenificación de sus alianzas. Los libros narran una experiencia de auto-superación desde la autogestión, que se muestra colectiva y en la que el

---

6 La Asociación Madres de Plaza de Mayo contaba con gran prestigio entre los movimientos populares y la izquierda argentina. Era por esos años un espacio de referencia para grupos de intelectuales. Además, Tuty y su grupo recibieron apoyo material de las Madres, especialmente por el uso de la imprenta para producir el primer libro del grupo, que recogía la experiencia de participación en el Primer Foro Social Mundial, celebrado en Porto Alegre en 2001, así como el boletín del movimiento que sus miembros vendían en las facultades con mayor politización de izquierda de la Universidad de Buenos Aires, como la de Ciencias Sociales y la de Filosofía y Letras.

7 De esa época data, por ejemplo, la realización del documental de Naomi Klein sobre las llamadas fábricas recuperadas en Argentina.

encuentro entre sectores sociales mixtos es posible y deseable. Los libros de 2002 y 2006 fueron financiados por la fundación Avina, creada en 1994 y con filial latinoamericana desde 2001.<sup>8</sup> En 2006, el diario conservador *La Nación* cubrió la presentación del tercer libro de Tuty y su grupo con una nota titulada “El exitoso paso del piquete a un stand de la Feria del Libro”. Según el cronista, el peculiar recorrido del MTD-La Matanza, que pasaría de la protesta a “un exitoso modelo de autogestión”, convocaba en su lanzamiento

a un impensado grupo de expositores: un piquetero [...] en jeans, zapatillas y camisa lila; un diseñador fashion Martín Churba, de inconfundibles zapatillas rosas, zoquetes fucsia, pantalón capri gris y chomba violeta, y a un consultor político Jorge Giacobbe de impecable traje azul. Completaban el panel Carolina Biquart, de la Fundación Compromiso; el filósofo Enrique Fernández Longo, y Jorge Gurbanoch, presidente de la editorial Continente.

En el mismo momento en que Tuty y su grupo iniciaban una ampliación de sus alianzas hacia el mundo de la filantropía empresaria y las fundaciones internacionales, un cambio en el escenario político argentino produciría un reordenamiento de las coaliciones político-sociales y de sus discursos. El acceso al poder en 2003 de una versión de centro-izquierda del peronismo provocó un acercamiento de buena parte de los movimientos populares al nuevo gobierno y, luego, de buena parte de las asociaciones de derechos humanos y movimientos cooperativos. En definitiva, de una porción importante los aliados de Tuty. Este estrechamiento de lazos entre movimientos sociales y gobierno revirtió años de construcción de un programa autonomista (Longa, 2019). Durante este periodo, el gobierno daría a las organizaciones sociales la posibilidad de llegar al Estado y de administrar territorialmente programas sociales (Perelmiter, 2016). En este punto, la trayectoria de Tuty terminaría de distanciarse de la de la mayoría de los dirigentes de las organizaciones sociales surgidas en la década de los años noventa, así como de la Asociación Madres de Plaza de Mayo y el movimiento cooperativista.

---

8 Se enfocaba en la identificación y fortalecimiento de liderazgos sociales que encabezaran iniciativas de “desarrollo sostenible”.

### ***La marca moral***

Con este reordenamiento del escenario político argentino, el prestigio de haber rechazado los planes sociales y proponer una política popular no asistencial ni clientelista encontraría eco en un nuevo tipo de público: los circuitos del llamado tercer sector<sup>9</sup> y de la filantropía empresaria, que querían acercarse a un mundo popular en ebullición, pero al mismo tiempo tenían una visión crítica sobre la política contenciosa y el apoyo directo de los movimientos sociales al gobierno peronista. En el contacto con estos públicos, la autonomía se volvería una marca asociada a la independencia de los bienes públicos —como sinónimo de “transparencia”— y a la construcción de un modelo de líder social cercano al emprendedurismo.

En diciembre de 2002, en el marco del dictado de un taller de formación ciudadana, Tuty conoció al por entonces director ejecutivo de la Fundación Poder Ciudadano.<sup>10</sup> Este encuentro llevó a Tuty “por caminos increíbles”, como él sostiene, no sólo en términos de la trama de relaciones en la que se insertó, sino también en la construcción de una perspectiva que anudaba su experiencia en el autonomismo y la crítica al clientelismo con el lenguaje de la ciudadanía promovido por Poder Ciudadano y otras fundaciones, y con la gramática del emprendedor social afín a la filantropía empresaria.

Uno de los efectos paradójicos de este encuentro fue que su consolidación como líder social y político supuso una intensificación de su distanciamiento del territorio: las bases de poder de Tuty se alejaron cada vez más de La Matanza. El principal aporte del director de Poder Ciudadano fue poner a disposición de Tuty su “agenda”. Nodo de confluencia de empresarios, profesionales y agentes claves de la sociedad civil y de la cooperación internacional, ofició de interlocutor con aquellos sectores que también habían experimentado una fuerte conmoción con la crisis de 2001-2002 y buscaban modos de participación en la vida pública. De este

---

9 Recuperamos la acepción de Bresser-Pereira y Cunill Grau (1998), en la que tercer sector remite a una esfera organizativa entre el mercado y el Estado que persigue fines sociales y no lucrativos.

10 Según la descripción de su página web: “Poder Ciudadano es una fundación apartidaria y sin fines de lucro [...] que lidera el trabajo por el buen gobierno del Estado, la transparencia en el manejo de la cosa pública y el compromiso por vigorizar las instituciones de la democracia” (<<https://www.poderciudadano.org/>>). Tras la crisis de 2001 en Argentina, con el diagnóstico de la limitación de seguir trabajando únicamente “con instituciones estatales o agentes gubernamentales”, la Fundación inició un acercamiento a sectores populares (Malagamba Otegui, 2013).



modo, el activismo de un dirigente barrial que eligió frente al Estado un repertorio de acción alternativo al repertorio dominante encontró en las élites económicas y sociales un aliado interesado en intervenir en ese mundo popular que los medios de comunicación habían comenzado a escenificar dramáticamente (Vommaro, 2017).

La marca moral por rechazar los planes sociales y batallar contra el clientelismo otorgaba, para estas élites, dignidad tanto al dirigente como a los proyectos productivos y educativos que impulsaba. Permanecer por fuera del circuito estatal siendo pobre se fue configurando como una prueba de ese prestigio: “Nunca nos paramos desde la carencia, sino de lo que teníamos”, sostenía Tuty.

En el acercamiento con estos grupos, Tuty inicia el pasaje de líder piquetero a emprendedor social, que apostaba a “proyectos productivos” alejados de una perspectiva “asistencialista” de la pobreza. Tuty era un ejemplo de la posibilidad de existencia del bienestar autogestionado, lo que daba a las élites movilizadas y a sus organizaciones evidencia de que sus aspiraciones eran realizables: por un lado, acceder a formas de cooperación con los sectores populares más allá de aquellos que forman parte de los círculos de la caridad católica; por el otro, promover una transformación de los pobres urbanos sin mediación estatal, guiada por la inculcación de un ethos emprendedor.

En el contexto de las nuevas alianzas, en 2004, el creador de una casa de indumentaria de alta gama y la cooperativa La Dorita lanzaron la campaña “Pongamos al trabajo de moda, para siempre”. Concebida por la ONG Poder Ciudadano, el objetivo de la campaña era “volver a sembrar la cultura del trabajo en la población”. La campaña incluyó la participación de empresas privadas y otras ONG, a través de donaciones o capacitaciones a las integrantes del taller de costura de la cooperativa. El icono de la campaña fue un guardapolvo de diseño —vestimenta icónica de la escuela pública y de los talleres industriales en Argentina— que comenzó a exportarse a Japón (Malagamba Otegui, 2013). A partir de este proyecto, Tuty fue desplazando los costados de su discurso más abiertamente anticapitalistas. Así, en *La Nación* (2005) sostenía: “Aprendemos que una relación empresarial no necesariamente significa explotación. Él [por el diseñador] nos tuvo confianza, nos revalorizó. La creatividad que tuvimos para subsistir en la crisis, él la ubicó de modo que nos sirviera para vivir. Es democrático y nos deja

hacer”. En la misma nota se consignaba que el MTD le había obsequiado al diseñador un diploma de reconocimiento “como una mano amiga, cuya confianza nos sigue dando fuerzas para cambiar el mundo”.

A la estatalidad “abarcotodo” y mafiosa, se oponía, entonces, una comunidad empresarial y de organizaciones sin fines de lucro flexible y solidaria, dispuesta a colaborar con los proyectos autogestivos. Con esta narrativa, Tuty y su grupo procuraban encontrar en el mundo de la filantropía empresaria y el tercer sector la trama en la que desarrollar su crecimiento político (ver cuadro 1, más adelante).

### ***La entrada en política desde la acción emprendedora***

El alejamiento de los recursos estatales no implicó el rechazo a la participación política de Tuty. A través de las redes de filantropía empresaria y de las ONG, se vinculó con políticos opositores al oficialismo. El partido de centro-derecha PRO, nacido de la crisis de 2001, había hecho de la incorporación de empresarios y actores de la sociedad civil una de sus estrategias de reclutamiento de cuadros (Vommaro, 2017). A ese partido se alió la principal relación política de Tuty, una líder proveniente de la Unión Cívica Radical que sería uno de los artífices de la coalición Cambiemos. En su relación con la política profesional, Tuty se presentó como un emprendedor social que buscaba proveer a un “país enfermo” de un “paraguas ético” que contuviera a ciudadanos disconformes con el peronismo en el gobierno. Su entrada a la política es también presentada como un “salto” dado por la insistencia de sus aliados sociales y económicos. Su marca moral se volvía una garantía de la promoción de una “cultura del trabajo” en vez de una de la “marginalidad” y el clientelismo.

Pero lejos de abandonar sus alianzas previas para iniciar una carrera de político profesional, Tuty fortaleció su inserción en los circuitos de donación de los que participaba. Nuevamente un cambio en el contexto político nacional favorecería este camino. El conflicto entre el gobierno peronista y los empresarios agrarios que tuvo lugar en 2008<sup>11</sup> amplió la lista

---

11 En dicho año, el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner impulsó una ley que buscaba establecer un esquema de retenciones móviles a la exportación de granos. Esto provocó el rechazo de algunos

de actores dispuestos a apoyar a mediadores del mundo popular contrarios a la dinámica contenciosa y dialoguista entre movimientos populares y Estado. Tuty ya había establecido algunas relaciones con el sector agrario, al que presentaba como actor clave de una visión estratégica que evitaría la migración interna a las grandes ciudades.

La votación en el Congreso de la propuesta del gobierno de modificación de los impuestos a la exportación de granos que originó ese conflicto volvió a Tuty atractivo para los empresarios agrarios. Estos últimos, además de buscar influir en su voto, veían en Tuty un ejemplo de dirigente popular no contaminado por la retórica plebeyista del peronismo. Por ejemplo, Rubens Externado, presidente de uno de los mayores inversores de siembra del país, formaba parte de diferentes redes que nucleaban a empresarios agropecuarios y a empresarios católicos. Se acercó a Tuty en ese contexto conflictivo y lo invitó a participar en reuniones con otros productores agrarios. El vínculo establecido con Externado fue un apoyo para Tuty cuando sus antiguos aliados comenzaron a abandonarlo, en un contexto de creciente polarización política. En efecto, el movimiento cooperativo dejó de financiar el edificio donde funcionaba el jardín de infantes y parte de los emprendimientos productivos de La Dorita. Entonces, Externado organizó una colecta entre empresarios agrarios que sirvió para comprar el edificio y ponerlo a nombre de la cooperativa de Tuty.

Con el tiempo, las relaciones políticas y las relaciones empresarias fueron confluyendo en un mismo objetivo: hacer de La Dorita un enclave político del no peronismo, y luego de la coalición Cambiemos, en un distrito mayoritariamente peronista. A partir de ambas redes —la empresaria y de ONG, de un lado; la político-partidaria, del otro—, Tuty podía resolver problemas de actores y pequeños grupos de sectores populares con demandas insatisfechas por gobiernos peronistas, o involucrados en conflictos en los que estos gobiernos tomaban posiciones contrarias a las demandas de habitantes de barrios populares.

El triunfo de la coalición Cambiemos en las elecciones presidenciales de 2015 representó una considerable mejora de su acceso a esas relaciones, a

sectores agropecuarios, que iniciaron un ciclo de protestas en su contra. Finalmente, la ley no fue aprobada, pero derivó en el enfrentamiento entre el gobierno peronista y “el campo”.

lo que se sumó una inédita disponibilidad de recursos públicos, tanto programas sociales como empleos precarios, financiamiento de cooperativas, microcrédito, etcétera. También le permitió, por primera vez en su historia, ocupar una posición en un gobierno. Tuty podía ser un puente con los sectores populares para un gobierno recientemente asumido con escaso apoyo de mediadores de esos sectores. La especialización como mediador entre el mundo popular y los mundos sociales de las ONG y la filantropía empresaria le permitía, ahora que esos sectores nutrían de cuadros y de ideas a la coalición de gobierno (Vommaro, 2017), utilizar esa experiencia para devenir mediador político con el Estado. La oportunidad de posicionarse como “la pata social de Cambiemos”, tanto en la construcción de los apoyos políticos de la coalición como en la implementación de políticas sociales dirigidas a los sectores populares, fue aprovechada por Tuty, quien tenía ventaja sobre otros mediadores-emprendedores que emergieron por entonces, cobijados en el impulso electoral de la coalición de centro-derecha.<sup>12</sup> El conocimiento de la provincia de Buenos Aires en general y de las lógicas y dinámicas de los barrios populares en particular que poseía Tuty, eran recursos que podía capitalizar al interior del nuevo gobierno.

La llegada de Cambiemos al gobierno nacional y al gobierno de la provincia de Buenos Aires volvió posible encontrar en las agencias públicas aliados de esa visión del mundo social que evitaba retóricas de reivindicación plebeyista. Tuty trabajó durante los cuatro años de gobierno de Cambiemos como mediador entre el Estado y esa alianza de actores sociales y económicos que quería transformar el mundo popular. Su actividad en La Dorita servía para demostrar públicamente que era posible la cooperación entre sectores socialmente distantes y hasta enfrentados. En nuestras visitas a la cooperativa, nos encontramos con funcionarios del área social de los gobiernos nacional y provincial de Cambiemos que iban en busca de un “modelo” para implementar políticas sociales que no encontraban raíces en el mundo popular que privilegiaba la lógica contenciosa. Ese enclave permitía que la promoción del ethos emprendedor en el mundo popular fuera aplicada. El Estado como “diagonal” entre las élites y los sectores

---

12 Durante su gobierno, en otros municipios del conurbano como Quilmes e incluso en otras localidades de La Matanza, Cambiemos buscó fortalecer su vínculo con referentes locales a través del acercamiento de recursos provenientes de estos sectores (Bonazzi, 2021; Gené y Vommaro, 2023).

populares buscaba potenciar los circuitos de donación de recursos desde el mundo de las ONG y la filantropía empresaria hacia el emprendedurismo popular. Ahora esos circuitos podían ser motorizados por políticas públicas. Tuty dejaba momentáneamente de lado su discurso autonomista, pero se afianzaba en su concepción individualista de la ciudadanía y en la marca moral de la lucha contra el clientelismo (ver cuadro 1).

La intensificación de la actividad política de Tuty durante los años de gobierno de Cambiemos lo llevaron a alejarse cada vez más de la actividad cotidiana de la cooperativa. Bajo la dirección de su hija, Gladis, La Dorita ya había iniciado un proceso de profesionalización que, a partir de 2015, permitió separar la actividad partidaria de la actividad relacionada con el emprendedurismo social y, al mismo tiempo, permitió aprovechar la ampliación de contactos y el acceso a recursos que Tuty había logrado.<sup>13</sup> Con el recambio generacional, la huella del pasado piquetero comenzó a debilitarse aún más, y la narrativa que la reemplazó fue definitivamente la del emprendedurismo popular. Gladis reivindica la épica del rechazo a los planes, pero ya no la identidad piquetera: “El piquete es una herramienta desgastada. Innovar y trabajar es nuestra manera de protestar”, afirmaba en una entrevista en 2017, realizada luego de un evento de una fundación de fomento del emprendedurismo, donde Gladis fue *speaker*.

La marca moral con la que Tuty inició su camino en el circuito no estatal de la filantropía empresaria y la cooperación internacional asociada al tercer sector fue traspasada exitosamente a la cooperativa. Como buena parte de los actores de ese circuito, Tuty no abandonó completamente su desconfianza hacia el Estado, pero acentuó su compromiso partidario con una coalición electoral de centro-derecha competitiva que se propuso hacer del modelo del Estado promotor del emprendedurismo una bandera de sus políticas públicas. Ese rincón de La Matanza es, en ambos casos, un enclave para construir alianzas extraterritoriales que contribuyan a ese proyecto. El cuadro 1 resume la trayectoria política y social de Tuty, sus pertenencias institucionales, las redes de relaciones y competencias que fue labrando y las narrativas construidas en ese recorrido.

---

13 Tanto los proyectos más antiguos —la panadería, la escuela primaria, el taller textil, la instalación del *call center*— como nuevas actividades —charlas sobre emprendedurismo, inclusión social y liderazgo— son mencionados como parte de los servicios que la cooperativa ofrece.

Cuadro 1  
Las diferentes etapas de la trayectoria sociopolítica de TuTy y sus características

Periodo	Pertenencia a organizaciones	Red de relaciones (importantes)	Lenguaje/gramática	Competencias
Etapa sindical (1972-1987)	MAS (partido trotskista)	UOM (sindicato metalúrgico)	Sindical/clasista	Oratoria, trabajo proselitista
Etapa piquetera	Movimiento de desocupados de La Matanza	Madres de Plaza de Mayo (asociación de derechos humanos) y asociación de fomento de cooperativas	Izquierda autonomista	Publicación de libros, <i>know-how</i> en cooperativismo
Etapa emprendedora	Cooperativa La Dorita	ONG internacionales, élites empresarias y sociales	Emprendedurismo y lenguaje de ciudadanía liberal	Formulación de proyectos, acceso a foros y financiamiento internacional, narración de su historia como testimonio
Etapa partidaria	Participación dentro de la coalición de centro-derecha Cambiemos	Partidos miembros de Cambiemos, gobiernos nacional y de la provincia de Buenos Aires (2015-2019)	Defensa de un estado no clientelar y que fomenta emprendedurismo	Mediación y armado político-partidario, intermediación de programas sociales de fomento de cooperativas y emprendedurismo

Fuente: Elaboración propia.

## PROYECTOS POLÍTICOS Y RETRIBUCIONES MORALES:

### LA PERSPECTIVA DE LOS DONANTES

Los rasgos del tipo de mediador que representa Tuty terminan de volverse asequibles cuando incorporamos la perspectiva de los donantes. ¿Con qué objetivos se acercan a La Dorita los actores de los circuitos de donación en los que se apoyó Tuty como mediador-emprendedor? ¿Qué tipo de retribuciones obtienen en esta relación? Como en otros países de América Latina, las ONG y fundaciones especializadas en la ayuda social habían proliferado en Argentina en el contexto de descentralización de programas sociales (De Piero, 2020) y de expansión de organizaciones de *advocacy* (Andrews y Edwards, 2004)<sup>14</sup> que promovían el lenguaje de la ciudadanía y el emprendedurismo (Malagamba Otegui, 2013).

Marcela es una de las personas que colaboran con La Dorita en la ampliación y el fortalecimiento de vínculos con empresarios y fundaciones. Su especialización en el mundo de las fundaciones de ayuda social y de la responsabilidad social empresaria la llevaron a involucrarse en proyectos en barrios populares. El objetivo era tanto la ayuda directa como el fortalecimiento de los procesos organizativos de las comunidades asistidas, que se llevaba a cabo a partir de la incorporación de técnicas de gestión y de categorías como planificación o autoevaluación:

Nosotros pusimos todos nuestros recursos a disposición y le llevamos nuestro programa más importante, que era éste de autoevaluación y planificación que ayudaba a las organizaciones a entender qué es lo que hacían, para qué lo hacían, a quién servían, qué resultados tenían, y qué plan tenían que armar (Marcela, presidenta de una fundación con fines sociales, 9 de marzo de 2021).

La singularidad del recorrido de Tuty y su distanciamiento de la trayectoria de otros dirigentes populares surgidos de las experiencias de base de la década de los años noventa era parte fundamental de lo que estos actores apreciaban en la decisión de comenzar a vincularse con La Dorita. Los prejuicios de los actores provenientes de estos circuitos hacia los sectores

<sup>14</sup> Andrews y Edwards (2004: 486) definen las organizaciones de *advocacy* como grupos que hacen reclamos de interés público y persiguen cambios sociales relacionados con estos reclamos.

populares tenían que ver con una distancia socioeconómica, pero también geográfica, reforzada con las imágenes asociadas al lugar donde se ubicaba la construcción de Tuty. La Matanza se ha caracterizado por la continuidad del peronismo como fuerza política gobernante en los últimos 40 años y por la persistente inscripción de organizaciones territoriales. En este sentido, la asociación de las prácticas políticas clientelares al peronismo durante la década de los años noventa (Auyero, 2001) y su cercanía desde el Estado con las organizaciones comunitarias a partir del cambio de siglo (Forni, Castronuovo y Nardone, 2013) volvían a este municipio el epicentro de las imágenes peyorativas asociadas a lo clientelar y a la transferencia discrecional de recursos estatales.

Aunque el vínculo con La Dorita no era el primero ni el único que estos actores de ONG y fundaciones mantenían con organizaciones comunitarias, su singularidad tenía que ver con lo que el pasado piquetero de Tuty significaba para esos círculos. Como expresa Marcela, esta figura era considerada una “mala palabra” para el sector empresarial y por eso las fundaciones no trabajaban con organizaciones de base de ese tipo. Sin embargo, la crisis de 2001 había dado nuevo impulso al objetivo de ir hacia el mundo popular para regenerar las relaciones de las élites sociales con esos sectores. “Con la crisis de 2001 nació una nueva forma de ser comunidad, de mirarnos” (Federico, diseñador de indumentaria, 17 de marzo de 2021). Según Fabián, un empresario agropecuario que conoció a Tuty luego de que participara en un panel contando su experiencia en un evento organizado por productores rurales de la provincia de Buenos Aires, aquello que lo hacía “distinto” era sentir que compartían “los principios básicos: la honestidad, el profesionalismo, el trabajo”, pese a los orígenes sociales y las trayectorias políticas divergentes (entrevista, 8 de marzo de 2021).

En este sentido, así como el vínculo con Tuty implicó encontrar interlocutores en un contexto improbable como La Matanza, también se constituyó como una posibilidad para estos sectores de transformar su propia imagen. En otro pasaje de la entrevista, Fabián se refiere a esa interacción como “la posibilidad de quienes son percibidos socialmente como ‘los malos’, los dueños de los *pooles* de siembra, de vincularse con alguien ‘conurbano’”. La relación con un referente político “conurbano” era una forma de mejorar la imagen social de los empresarios agrarios tras el conflicto con el gobierno peronista de 2008.



Además de recibir a Tuty en sus oficinas o de convocarlo a eventos, los donantes también visitaban La Dorita. Para la mayoría de los entrevistados, esta visita implicó conocer los barrios populares del conurbano y comenzar a vincularse con organizaciones y personas de ese lugar. La Dorita, como punto de llegada al municipio de La Matanza, les permitía entablar una aproximación personal con algo, hasta ese momento, lejano y desconocido. En su testimonio, Fabián daba cuenta de lo difícil que les había resultado llegar a la cooperativa, debido a la falta de señalización en el camino. En el mismo sentido de ajenidad, Roberto, un consultor político que se había acercado a la cooperativa a través de un miembro de la fundación Poder Ciudadano, la recordaba como un espacio “estéticamente lamentable”: un lugar donde se ponían “a barrer el piso de barro”. El propio Tuty, en las secuelas de su accidente de trabajo, mostraba cómo la experiencia popular se imprimía en el cuerpo de sus mediadores, y permitía a los donantes “abrazar su falta”:

Lo que hubo en esta alianza con el Tuty fue distinto, tuvimos una conversación que metafóricamente involucró a todos los que estaban entre nosotros. Nosotros estábamos en extremos de lo social. Entonces, involucrar a todos los que estaban en el medio era involucrar a todos... Me acuerdo que le di la mano y como a Tuty le faltan un par de dedos sentí que estaba tomando una mano incompleta, que le faltaban partes a su mano, me llamó la atención que él me la estrechara como una cosa normal. En la reunión le pregunté qué le había pasado y cuando terminó la reunión le dije que él me había dejado abrazar su falta (Federico, diseñador de indumentaria, 17 de marzo de 2021).

Además, La Dorita hacía las veces de enclave popular para estos circuitos. El espacio de Tuty se había ido constituyendo como un lugar confiable para los donantes y una puerta de entrada a un territorio. El involucramiento con la cooperativa permitía enlazar a las organizaciones donantes con los sectores populares en un proyecto de integración no contenciosa:

Esta fue la gran gestión del Tuty y la cooperativa: lograron que personas como yo, que trabajaba en la Ciudad [de Buenos Aires], empezara a gestionar e interactuar con ellos. Así consiguieron que el Banco Santander pusiera una sucursal en el barrio que generaba una sensación de centro que no habían tenido y

a partir del Banco se construyó la zona (Federico, diseñador de indumentaria, 17 de marzo de 2021).

De aquí que los entrevistados no se pensarán a sí mismos como donantes, sino como “colaboradores” o “acompañantes”. Si la donación encarnaba un involucramiento más desapegado, menos experiencial y donde los recursos materiales tenían un rol más visible, el acompañamiento remitía a una mayor implicación con el proyecto. “No nos gustaba la idea de donar plata y me voy, sino de generar cambios más permanentes” (Fabián, empresario agropecuario, 8 de marzo de 2021). La colaboración era concebida a partir de lo que los entrevistados denominan “abrir agenda”. Esto consistía, como hemos visto, en acercar los contactos que se organizaban alrededor de estos circuitos ligados a las ONG y las empresas que pudieran servirle a La Dorita para conseguir fondos. Abrir a Tuty al flujo de recursos asociado a esos circuitos, para que a su vez él pudiera fortalecer su rol de mediador-emprendedor.

Tanto los entrevistados ligados al sector empresarial como aquellos provenientes de fundaciones asignaban un valor preponderante a esta apertura, en la medida en que entendían que le proporcionaban a Tuty un “soporte” para la consolidación de sus relaciones extraterritoriales y afianzaban a La Dorita como enclave. La “agenda” incorporaba a un segundo anillo de donantes —empresas del sector financiero, del sector agropecuario, gastronómicas— que eran convocados por este núcleo de colaboradores en el marco de sus redes de confianza. Se les ofrecía un “modelo de trabajo” trasplantado previamente por las fundaciones y las empresas a La Dorita.

Así como Tuty y los responsables de La Dorita detentaban un capital moral (Wilkis, 2015), es decir, eran reconocidos por poseer virtudes morales valoradas por estos circuitos, este vínculo también generaba retribuciones morales hacia estos actores.<sup>15</sup> Una de esas retribuciones estaba asociada con el impacto de la donación en el ethos popular: generar algo “más permanente”, que trascienda la donación, se relaciona con percibir que se influyó

---

15 Podemos remitir al trabajo de Berger (2008) sobre las razones individuales de los filántropos. Da cuenta de la preeminencia de un sentimiento de obligación moral por sobre el posicionamiento económico, la preferencia por aportar a proyectos específicos y a figuras que inspiren confianza; por último, de la apreciación del tiempo y el saber como lo más valioso que se puede donar.

en la forma que la comunidad construye su espacio: más allá de las mejoras físicas, “es impresionante el crecimiento que han tenido en general: antes era una escuela vieja. Hoy lo ves prolijo, limpio, hay emprendimientos, oficinas que te reciben” (Fabián, empresario agropecuario, 8 de marzo de 2021). La otra retribución está asociada al mejoramiento del donante. Los entrevistados narran su vínculo con La Dorita en términos de “aprendizaje”, “crecimiento”, “respeto”, “transitar los prejuicios”.

El hecho de que Tuty sea identificado como un caso poco habitual le permite concentrar una cantidad importante de recursos y relaciones. El prestigio de Tuty y su cooperativa, la marca moral construida en su trayectoria como mediador-emprendedor, refuerzan el atractivo que tiene para los donantes ser parte de esa experiencia de contacto entre las élites y el mundo popular. Al mismo tiempo, ese carácter *especial* de la experiencia de La Dorita, así como su naturaleza de enclave en el mundo popular, dan cuenta de que el modelo de fomento del emprendedurismo alejado del plebeyismo nacional y popular tiene dificultades para su replicabilidad y, por lo tanto, para su expansión y multiplicación por la vía de las alianzas con grupos organizados.

## CONCLUSIONES

La trayectoria política de Tuty Ramos es lo que la literatura metodológica llama caso atípico: se trata de un líder popular que no basa su poder en el control de un territorio —o al menos en la competencia por el control del territorio— y la movilización de personas ni en la gestión de recursos de origen público. Ambas dimensiones constituyen lo que podemos llamar el repertorio plebeyista de movilización política de los dirigentes populares en Argentina y en otros países de la región en los que movimientos populares coproducen políticas sociales con el Estado. En términos de su relación con el territorio, como vimos, Tuty construyó su poder y su prestigio *desde* La Matanza, pero no *en* La Matanza. La Dorita funcionó como un enclave para circuitos extraterritoriales de circulación de recursos hacia el mundo popular, en especial los de las ONG profesionalizadas, la cooperación internacional y la filantropía empresaria. Este *enclave estratégico* funciona como nodo de redes que buscan influir en el mundo popular —generar cambios en los comportamientos para inculcar un ethos emprendedor,

construir lazos entre clases altas y clases populares— por fuera del Estado. Con la formación de la coalición Cambiemos y sus triunfos electorales, estos circuitos se asociaron con el Estado, a partir del reconocimiento y el impulso que algunas de sus agencias les dieron. Tuty se convirtió en un mediador-emprendedor que contribuye a la promoción del “neoliberalismo desde abajo” a través de la organización de emprendimientos económicos para los sectores populares que fomentan el individualismo y desalientan la organización política contenciosa.

El análisis de su caso contribuye al estudio de las mediaciones políticas del mundo popular en al menos dos sentidos. Por un lado, muestra cómo los recursos morales son fundamentales para la construcción de posiciones de mediación en el mundo popular, algo que a menudo olvidan los estudios centrados exclusivamente en los incentivos materiales de los vínculos políticos cara a cara. Por otro lado, establece los elementos básicos de un nuevo tipo de mediador popular que busca organizar a los sectores populares en un sentido opuesto al de los proyectos políticos centrados en el Estado. La resiliencia del neoliberalismo como “modelo de sociedad”, por un lado, y el crecimiento de partidos y coaliciones electorales de derecha en América Latina en los últimos años, por el otro, llevan a pensar en que este tipo de mediador, así como los circuitos de circulación de recursos que lo sostienen, merecen la atención de las ciencias sociales. Nuevos estudios de casos que amplíen el alcance de nuestro análisis podrán profundizar la visión de las bases locales con que cuenta el proyecto para construir un ethos emprendedor que difunda “por abajo” consensos culturales individualistas no contenciosos y no orientados al Estado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alba Vega, Carlos, y Marianne Braig (2012). “Organización política local y entrelazamientos transregionales del comercio ambulante en la Ciudad de México”. *Iberoamericana* XII (48): 129-141.
- Alba Vega, Carlos, Gustavo Lins Ribeiro y Gordon Mathews (2015). *La globalización desde abajo. La otra economía mundial*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Almaraz, Araceli (2014). “De la filantropía colonial a la filantropía globalizada. Una revisión del marco institucional y las prácticas empresariales en México”. *Sociedad y Utopía* 44: 73-100.

- Álvarez, Sonia (1999). "Advocating feminism: The Latin American Feminist NGO 'Boom'". *International Feminist Journal of Politics* 1 (2): 181-209.
- Andrews, Kenneth, y Bob Edwards (2004). "Advocacy organizations in the U.S. political process". *Annual Review of Sociology* 30: 479-506.
- Auyero, Javier (2001). *La política de los pobres. Las prácticas clientelistas del peronismo*. Buenos Aires: Manantial.
- Berger, Gabriel (2008). "Filantropía individual en Argentina". En *Filantropía y cambio social en América Latina*, coordinado por Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero S., 123-143. Lima: Universidad del Pacífico.
- Bierschenk, Thomar, Jean-Pierre Chauveau y Jean-Pierre Olivier de Sardan (2002). *Courtiers en développement. Les villages africains en quête de projets*. París: Karthala.
- Blundo, Giorgio (1995). "Les courtiers du développement en milieu rural sénégalais". *Cahiers d'Études Africaines* 35 (137): 73-99.
- Bonazzi, Mariana (2021). "Bola y obras: la construcción de gobernabilidad de Cambiemos en una villa bonaerense". Ponencia en el XII Congreso Argentino de Antropología Social, La Plata.
- Bresser-Pereira, Luiz, y Nuria Cunill Grau (1998), "Entre el Estado y el Mercado: lo público no estatal". En *Lo público no estatal en la reforma del Estado*, coordinado por Luiz Bresser-Pereira y Nuria Cunill Grau. Buenos Aires: Paidós.
- Callirgos, Juan Carlos (2018). "Neoliberal discourses and ethnonormative regime in post-recognition Peru: Redefining hierarchies and identities". *Cultural Studies* 32 (3): 477-496.
- Chatterjee, Partha (2004). *The Politics of the Governed: Reflections on Popular Politics in Most of the World*. Nueva York: Columbia University Press.
- Dolhinow, Rebecca (2005). "Caught in the middle: The state, NGOs, and the limits to grassroots organizing along the US-Mexico border". *Antipode* 37 (3): 558-580.
- Elyachar, Julia (2005). *Markets of Dispossession. NGOs, Economic Development, and the State in Cairo*. Londres: Duke University Press.
- Forni, Pablo, Luciana Castronuovo y Mariana Nardone (2013). "Ni piqueteros ni punteros. Procesos de organización comunitaria durante el kirchnerismo. El caso de la urbanización de Villa Palito, La Matanza". *PostData. Revista de Reflexión y Análisis Político* 18 (2): 187-214.
- Fox, Jonathan (1994). "The difficult transition from clientelism to citizenship: Lessons from Mexico". *World Politics* 46 (2): 151-184.
- Gago, Verónica (2014). *La razón neoliberal. Economías barrocas y pragmática popular*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Garay, Candelaria (2016). *Social Policy Expansion in Latin America*. Nueva York: Cambridge University Press.

- Gené, Mariana, y Gabriel Vommaro (2023). *El sueño intacto de la centroderecha*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Giddens, Anthony (2012). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica de las sociologías comprensivas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goffman, Erving ([1959] 1997). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires. Amorrortu.
- Guerrero, Néstor, y María José Vega (2015). “Reflexiones teóricas sobre discurso político e ideología: un análisis preliminar de las políticas de emprendimiento del gobierno de Piñera (Chile 2010-2014)”. *Revista Uruguaya de Ciencia Política* 24 (2): 105-120.
- Hevia de la Jara, Felipe (2010). “Uso político de programas sociales y nuevos intermediarios institucionales: el Programa Progres/Oportunidades en el sur de Veracruz”. *Desacatos* 34: 119-132.
- Hurtado Arroba, Edison (2013). *El trabajo político. Prácticas políticas e intermediación de demandas urbanas en colonias populares de Tlalpan, Ciudad de México, 2009-2012*. Tesis de Doctorado en Sociología. México: Colegio de México.
- Jones, John, Susan Roberts y Oliver Fröhling (2011). “Managerialism in motion: Lessons from Oaxaca”. *Journal of Latin American Studies* 43 (4): 633-662.
- Kriesi, Hanspeter (2004). “Political context and opportunity”. En *The Blackwell Companion to Social Movements*, coordinado por David A. Snow, Sarah A. Soule y Hanspeter Kriesi. 67-90. Londres: Blackwell.
- La Nación* (2005). “Martín Churba: tramar un sueño”. 9 de enero.
- Longa, Francisco (2019). *Historia del Movimiento Evita. La organización social que entró al estado sin abandonar la calle*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Malagamba Otegui, Romina (2013). “La ciudadanía como profesión: Poder Ciudadano, las ONGs y la política argentina (1988-2009)”. Tesis de doctorado. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín-Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales.
- Manzano, Virginia (2006). “Formación de dirigentes, jerarquía y disciplina en organizaciones de desocupados del Gran Buenos Aires: un enfoque antropológico de los movimientos sociales”. *Avá. Revista de Antropología* 9: 77-92.
- Manzano, Virginia (2007). “De ‘La Matanza Obrera a Capital Nacional del Piquete’: Etnografía de procesos políticos y cotidianos en contextos de transformación social”. Tesis de Licenciatura en Antropología. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires-Facultad de Filosofía y Letras.
- Manzano, Virginia, y Lucila Moreno (2011). “Censar, demandar y acordar: demandas colectivas y políticas estatales en el Gran Buenos Aires”. *Revista Pilquen* 14 (1): 133-143.
- Merklen, Denis (2005). *Pobres ciudadanos*. Buenos Aires: Gorla.

- Ortiz García, Pilar (2018). “La construcción del discurso político del emprendimiento en España. Realidad e ideología”. *Papers* 103 (2): 229-253.
- Perelmiter, Luisina (2016). *Burocracia plebeya. La trastienda de la asistencia social en el Estado Argentino*. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.
- Piero, Sergio de (2020). *Organizaciones de la sociedad civil: tensiones de una agenda en construcción*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Prévôt Schapira, Marie-France (1996). “Las políticas de lucha contra la pobreza en la periferia de Buenos Aires, 1984-1994”. *Revista Mexicana de Sociología* 58 (2): 73-94.
- Ragin, Charles, y Howard Becker (coords.). (1992). *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Richard, Analiese (2009) “Mediating dilemmas: Local NGOs and rural development in neoliberal Mexico”. *Political and Legal Anthropology Review* 32 (2): 166-194.
- Sulek, Marty (2010). “On the modern meaning of philanthropy”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (2): 193-212.
- Svampa, Maristella, y Sebastián Pereyra (2003). *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*. Buenos Aires: Biblos.
- Virgilio, Mercedes di, Tomás Guevara y Soledad Arqueros Mejica (2015). “La evolución territorial y geográfica del conurbano bonaerense”. En *Historia de la provincia de Buenos Aires: El Gran Buenos Aires. Tomo 6*, coordinado por Gabriel Kessler. Buenos Aires: Universidad Pedagógica Nacional/Edhasa.
- Vommaro, Gabriel (2017). *La larga marcha de Cambiemos. La construcción silenciosa de un proyecto de poder*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Vommaro, Gabriel (2019). “Une bureaucratie para-étatique mouvante: La production locale du Welfare des précaires en Argentine à l’ère du capitalisme postindustriel”. *Gouvernement et Action Publique* 1: 35-60.
- Vommaro, Gabriel, y Julieta Quirós (2011). “‘Usted vino por su propia decisión’: repensar el clientelismo en clave etnográfica”. *Desacatos* 36: 65-84.
- Vommaro, Gabriel, y Hélène Combes (2019). *El clientelismo político: desde 1950 hasta nuestros días*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Weber, Max ([1903] 2008). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Buenos Aires: Prometeo.
- Wilkis, Ariel (2015). “Sociología moral del dinero en el mundo popular”. *Estudios Sociológicos* 33 (99): 553-578.

---

**Mariana Bonazzi**

Doctoranda en Sociología en la Universidad de San Martín, Argentina. Becaria doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet). Temas de especialización: sectores populares, mediación política, politicidad popular. ORCID: 0000-0003-3269-0352.

**Gabriel Vommar**

Doctor en Sociología por la École des Hautes Études en Sciences Sociales, París, Francia. Universidad de San Martín. Conicet. Temas de especialización: partidos y activismo político, relación entre sectores populares y Estado, polarización y conflicto político. ORCID: 0000-0002-6582-4401.

**Romina Malagamba Otegui**

Doctora en Antropología por la Universidad de San Martín. Universidad de San Martín. Temas de especialización: ciudadanía política, relación entre organizaciones no gubernamentales y política, antropología política. ORCID: 0009-0005-3512-9319.

