

Aprender del pasado

La militancia, el compromiso humanista, el trabajo por el bien común, no comienza en la abstracción. Comienza en la experiencia. No nace de una lectura sino de un roce con la realidad. La injusticia se siente antes de formularse. Se percibe en el cuerpo: en el cansancio acumulado, en la frustración repetida, en la imposibilidad de proyectar. Solo después aparece el lenguaje que la nombra.

Muchos recorridos militantes no surgieron de trayectorias ideológicas lineales sino de trayectorias vitales. El barrio, la escuela pública, la parroquia, el club, la crisis económica, el desempleo, la familia en crisis. El compromiso político fue, en gran medida, una extensión organizada de experiencias compartidas de vulnerabilidad.

Este punto no es menor. Porque cuando la militancia olvida que su legitimidad original provino de esa experiencia corporal compartida, corre el riesgo de autonomizarse. Y cuando se autonomiza, se distancia.

Durante los años noventa y en la crisis del 2001 en Argentina la militancia territorial fue, ante todo, una respuesta material al colapso. No era un debate doctrinario sino una forma de sostener la vida. Ollas populares, cooperativas, redes de cuidado. Allí la autoridad no provenía de una estructura formal consolidada ni de la administración de recursos abundantes. Provenía de la presencia.

Quien conducía lo hacía porque estaba implicado -más menos- en la misma precariedad que el resto. Esa simetría producía legitimidad. En términos gramscianos, esa relación constituía una forma de organicidad: la dirección no era externa a la experiencia popular sino que emergía de ella.

La hegemonía, entendida como dirección intelectual y moral, se asentaba sobre esa proximidad. No era un artificio comunicacional; era una continuidad existencial.

Institucionalización y desplazamiento de la militancia

Con la recuperación parcial de la capacidad estatal y la ampliación de políticas sociales en la década siguiente, los movimientos comenzaron a gestionar recursos públicos. Esa gestión fue una conquista política relevante: implicó reconocimiento de derechos y redistribución material.

Sin embargo, la institucionalización introduce una tensión estructural que no puede ignorarse. Administrar recursos implica administrar poder. Y el poder, incluso cuando se ejerce con intenciones emancipadoras, tiende a producir asimetrías.

No se trata de demonizar la gestión ni de idealizar la etapa anterior. Se trata de reconocer un desplazamiento: la organización dejó de ser exclusivamente espacio de encuentro y pasó a ser también mediadora entre el Estado y la necesidad social.

En contextos de pobreza estructural, quien media adquiere capacidad de decisión. Puede priorizar, distribuir, organizar. Esa capacidad exige una regulación ética constante. Cuando esa regulación se debilita, el vínculo corre el riesgo de instrumentalizarse.

Neoliberalismo y subjetividad militante

Para comprender en profundidad este desplazamiento, es necesario considerar la transformación más amplia del capitalismo. Como señalan Dardot y Laval, el neoliberalismo no es simplemente una política económica sino una racionalidad que produce subjetividades. Instala la lógica del rendimiento como norma transversal.

El sujeto neoliberal no solo trabaja; se evalúa. Se vive como capital humano que debe optimizarse. Esta racionalidad penetra ámbitos que exceden el mercado: educación, afectos, vínculos, y también, la participación política.

Foucault describió este fenómeno en términos de gubernamentalidad: formas de poder que operan no tanto por coerción externa sino por internalización de normas. El individuo se gobierna a sí mismo según parámetros de eficiencia, productividad y éxito.

La pregunta que debemos formularnos, sin defensas automáticas, es si esa racionalidad no ha penetrado también nuestras prácticas militantes. Cuando medimos el compromiso en términos de rendimiento permanente, cuando valoramos la disponibilidad constante como criterio central de legitimidad, corremos el riesgo de reproducir la lógica que decimos combatir.

En una sociedad atravesada por la cultura del “siempre activos”, la militancia no puede transformarse en una extensión de esa exigencia. Si el capitalismo ya impone evaluación constante, la organización no puede convertirse en otro espacio de examen moral.

Redistribución, reconocimiento y dignidad

Nancy Fraser ha planteado que la justicia social requiere articular redistribución y reconocimiento. La redistribución material es condición indispensable para la igualdad. Pero sin reconocimiento —sin afirmación de la autonomía y dignidad del otro— la redistribución puede convertirse en dependencia administrada.

En algunos casos, la gestión organizativa priorizó la dimensión redistributiva sin profundizar la dimensión de reconocimiento. Cuando la participación comienza a percibirse como requisito para sostener un beneficio, aunque no se lo enuncie explícitamente, se erosiona la autonomía simbólica.

Este punto no implica desconocer el valor histórico de los movimientos populares ni equiparlos con prácticas clientelares tradicionales. Implica reconocer una tensión inherente a toda mediación de recursos en contextos de escasez.

La legitimidad política no se sostiene únicamente en la eficacia distributiva. Se sostiene también en la experiencia de dignidad que la organización ofrece.

El cuerpo como moneda de cambio

Aquí aparece una imagen que no debe exagerarse pero tampoco ocultarse: la militancia que nació como decisión de “poner el cuerpo” —de estar cuando era incómodo, de exponerse cuando era riesgoso, de acompañar cuando nadie acompañaba— puede deslizarse, bajo determinadas condiciones históricas, hacia algo distinto: “la exigencia del cuerpo ajeno”.

No se trata de un mero matiz lingüístico. Es un cambio de lógica.

Convocar a poner el cuerpo supone interpelar una voluntad política. Exigir el cuerpo ajeno implica condicionar una necesidad.

En determinados momentos —no de manera homogénea, ni siempre, pero sí lo suficientemente extendida como para que muchos lo hayan vivido— la movilización dejó de ser expresión de vitalidad colectiva y comenzó a medirse como rendimiento cuantitativo. ¿Cuántos moviliza cada barrio? ¿Cuántos trae cada organización? ¿Qué columna es más larga? ¿Quién “cumple” y quién no?

El debate público que debía interpelar a la sociedad empezó a desplazarse hacia una competencia interna por volumen. La lógica de la demostración comenzó a eclipsar la lógica del convencimiento. Y cuando eso ocurre, el proyecto político pierde centralidad frente a la métrica.

Como dijimos, la racionalidad neoliberal no solo opera en el mercado. Puede infiltrarse también en los espacios que se proponen combatirla. La comparación constante, la evaluación del rendimiento, la jerarquización según resultados medibles, son dispositivos que no reconocen fronteras ideológicas.

Y allí aparecieron escenas concretas que forman parte de la memoria reciente de muchos compañeros y compañeras. Gritos en la formación de columnas porque “faltan diez”. Insultos a referentes territoriales que no alcanzaron el número esperado. Presiones explícitas o implícitas hacia beneficiarios de programas sociales para que asistan, bajo la insinuación de que “hay que estar” si después se pretende sostener un recurso necesario para la subsistencia.

No se trata aquí de generalizar ni de desconocer el enorme trabajo solidario realizado durante años. Se trata de nombrar una deriva posible que, cuando ocurre, erosiona la legitimidad interna.

Cuando una madre que ya vive bajo estrés financiero crónico debe reorganizar su jornada, dejar a sus hijos y levantarse a las cinco de la mañana para cumplir con una movilización que no siente plenamente propia —y además soportar maltrato o descalificación si la asistencia no alcanza la cifra prevista— algo se rompe en el vínculo.

No siempre se rompe de manera visible. A veces se erosiona en silencio.

El pasaje de “poner el cuerpo” a “exigir el cuerpo” no es simplemente un problema organizativo. Es un síntoma. Indica que la lógica de la presión ha sustituido a la lógica del sentido. Que el cuerpo ya no es territorio de decisión compartida sino un recurso movilizable.

En ese punto, la organización corre el riesgo de parecerse demasiado a aquello que denuncia: un dispositivo que mide, exige, compara y evalúa.

Y cuando la política se convierte en competencia por volumen, cuando la pregunta central deja de ser qué estamos discutiendo con la sociedad y pasa a ser quién moviliza

más, el horizonte estratégico se reduce. La disputa por hegemonía se sustituye por la disputa por exhibición.

En términos gramscianos, se pierde dirección intelectual y moral, y se la reemplaza por capacidad de presión. Pero la presión, sin legitimidad, es frágil. Puede producir efecto inmediato, pero no construye consentimiento duradero.

Desintermediación, protocolo antipiquete y desgaste acumulado

Todo proceso histórico tiene un punto de verificación. Un momento en el que las tensiones acumuladas se vuelven visibles. En Argentina, ese momento llegó con la asunción del gobierno de Javier Milei.

La decisión de desintermediar los planes sociales —es decir, de transferirlos de manera directa sin mediación de organizaciones territoriales— y la implementación del llamado protocolo antipiquete no fueron únicamente medidas administrativas o de orden público. Funcionaron como dispositivos de reconfiguración del campo popular.

Si las organizaciones hubieran conservado intacta su legitimidad orgánica, si el vínculo comunitario hubiese estado sólido y no erosionado por años de tensiones internas, la ofensiva habría encontrado una resistencia diferente. No necesariamente más masiva en términos cuantitativos, pero sí más cohesionada en términos simbólicos.

Sin embargo, lo que se observó fue una reacción fragmentada.

La eliminación de la intermediación golpeó el núcleo de poder organizacional construido durante años: la administración de recursos. Allí donde el vínculo se había apoyado fuertemente en esa mediación, la medida estatal produjo un desplazamiento abrupto. El poder de convocatoria, que en algunos casos ya venía debilitado por la lógica de exigencia y desgaste, quedó expuesto.

El protocolo antipiquete agregó otra capa de presión. La amenaza explícita de sanciones, descuentos o criminalización incrementó el costo corporal de la movilización. Ya no se trataba solo de organizar tiempos y soportar cansancio; se trataba de asumir riesgo directo bajo un Estado que anunciaba sin ambigüedades su voluntad de disciplinamiento.

En ese contexto, muchas organizaciones descubrieron que el lazo no era tan sólido como suponían. Allí donde la participación había sido sostenida parcialmente por la

combinación de convicción y necesidad, la retirada del recurso o el aumento del riesgo alteró el equilibrio.

No se trata aquí de responsabilizar a los sectores populares por no exponerse más. Sería una lectura profundamente injusta. El punto es otro: cuando la organización pierde capacidad de producir sentido autónomo y depende excesivamente de la administración de recursos, queda vulnerable ante la reconfiguración estatal.

Gramsci señalaba que la hegemonía se sostiene cuando una fuerza logra articular dirección moral y material. Si una de esas dimensiones se debilita, la construcción se vuelve frágil. En este caso, la dimensión material fue intervenida por el Estado y la dimensión moral ya venía erosionada en ciertos territorios por prácticas burocráticas, tensiones internas y exigencias desmedidas. La combinación fue explosiva.

El gobierno supo leer —o al menos aprovechó— ese desgaste acumulado. La desintermediación no fue solo una medida económica; fue una estrategia de fragmentación organizativa. Y el protocolo antipiquete no fue solo un instrumento de seguridad; fue una señal disciplinadora dirigida al cuerpo colectivo.

En ese punto se hizo visible algo que venimos señalando: cuando la militancia se desliza hacia la lógica de exigencia del cuerpo, cuando la movilización se mide más por volumen que por convicción, el lazo político se vuelve menos resistente.

La resistencia no se construye únicamente con números. Se construye con legitimidad.

Y la legitimidad no se decreta. Se produce en la experiencia cotidiana del vínculo.

Si durante años algunas prácticas contribuyeron —aunque fuera parcialmente— a que la participación se percibiera como obligación más que como decisión, el nuevo escenario estatal profundizó esa fisura.

Aquí es donde la autocrítica deja de ser ejercicio interno y se vuelve cuestión estratégica. No se trata de revisar el pasado por nostalgia moral. Se trata de comprender por qué, ante una ofensiva abierta contra la organización popular, la respuesta fue más débil de lo esperado en ciertos sectores.

La racionalidad neoliberal que promueve el individualismo competitivo encontró un terreno donde el tejido colectivo ya presentaba grietas. La promesa de trato directo, sin

intermediarios, pudo resultar atractiva para quienes habían experimentado tensiones en la relación con estructuras burocratizadas.

No porque esas estructuras fueran equivalentes al aparato estatal que las atacaba. Sino porque el desgaste interno había debilitado la confianza.

Este es el punto decisivo: la ofensiva estatal no crea el desgaste. Lo aprovecha.

Si el vínculo comunitario es sólido, la presión externa puede reforzar la cohesión. Si el vínculo está erosionado, la presión acelera la fragmentación.

Por eso, la discusión sobre exigir o convocar el cuerpo no es secundaria. No es un detalle moralista. Es una cuestión estructural. Porque cuando el cuerpo siente que la organización es espacio de cuidado y no de presión, la decisión de exponerse adquiere otra densidad.

El protocolo antipiquete y la desintermediación funcionaron como prueba de estrés. Y toda prueba de estrés revela la calidad de los materiales con los que está construida una estructura.

Lo que quedó al descubierto no fue la inutilidad de la organización popular —sin organización no hay posibilidad de disputar el rumbo social— sino la necesidad urgente de revisar su cultura interna.

La pregunta estratégica es clara: ¿queremos organizaciones cuya fuerza dependa del control administrativo o queremos organizaciones cuya fuerza dependa de la legitimidad afectiva, ética y política?

La primera puede ser eficaz en coyunturas favorables. La segunda es la única que resiste en contextos adversos.

Precarización, tiempo y desarticulación organizativa

Sin embargo, el efecto de la desintermediación y del nuevo ciclo económico no se limitó a la pérdida de volumen en las movilizaciones. El impacto fue más profundo y menos visible.

Las organizaciones no solo perdieron capacidad de convocatoria inmediata; perdieron estructura material de funcionamiento.

Durante años, buena parte de la capacidad organizativa territorial estuvo sostenida por un entramado complejo: planes sociales, algunos con modalidades de cobro ampliado; proyectos cooperativos financiados con recursos estatales; esquemas de trabajo comunitario que, con todas sus tensiones, permitían sostener un mínimo de tiempo disponible para la participación política.

Es cierto que ese entramado generaba zonas grises y debates internos. También es cierto que permitía algo fundamental: tiempo social.

Cuando ese soporte se dismanteló —por decisión estatal y por la reconfiguración económica posterior— no solo se debilitó la intermediación. Se desarticuló la base temporal que hacía posible la organización cotidiana.

Muchos referentes barriales, muchos militantes convencidos, muchas personas con recorrido político real, no abandonaron por desinterés. Se vieron forzados a reingresar —o a intensificar su inserción— en el mercado laboral informal y extremadamente precario.

Trabajos fragmentados. Jornadas extendidas. Ingresos inestables. Múltiples ocupaciones simultáneas para sostener la subsistencia.

En ese contexto, la participación política prolongada se volvió materialmente inviable para una porción significativa de quienes tenían convicción.

Aquí aparece una dimensión que suele subestimarse: la política requiere tiempo. Y el tiempo es un recurso socialmente distribuido.

El neoliberalismo no solo precariza ingresos; precariza disponibilidad. Produce sujetos exhaustos, con agendas fragmentadas, con energías drenadas por la sobrevivencia. Un trabajador informal que sale de su casa antes de las siete de la mañana y regresa a las nueve de la noche difícilmente pueda sostener reuniones largas, debates estratégicos o tareas organizativas constantes, por más compromiso que tenga.

La pérdida de ciertos beneficios sociales —incluyendo esquemas que permitían ingresos relativamente estables en el marco cooperativo— implicó también la pérdida de margen temporal para la militancia.

Este fenómeno produjo un efecto paradójico: no solo se debilitó la participación instrumental de quienes asistían bajo presión o necesidad. También se redujo la participación de quienes estaban ideológicamente comprometidos.

La sobreexplotación informal actúa como dispositivo de desarticulación política.

En términos estructurales, podríamos decir que el nuevo ciclo consolidó una forma de disciplinamiento indirecto: al absorber el tiempo vital en la sobrevivencia precaria, redujo la capacidad de organización colectiva.

Aquí se vuelve evidente que la discusión no es moral sino material. No estamos ante una crisis de convicciones sino ante una crisis de condiciones.

Esta transformación abrió un debate profundo en el interior de los movimientos sociales y de los partidos políticos que comparten conducción o articulación con ellos. ¿Cómo sostener participación cuando la base social que históricamente organizábamos ya no dispone del tiempo que antes tenía? ¿Cómo convocar sin exigir, cuando las condiciones objetivas se han vuelto más adversas?

La dirigencia —muchas veces también atravesada por la misma precarización— se encuentra ante un dilema estratégico. Si insiste en formas organizativas pensadas para un contexto donde existía mayor disponibilidad temporal, corre el riesgo de vaciar las reuniones o de sobrecargar a un núcleo reducido de militantes hiperactivos. Si flexibiliza excesivamente, puede diluir continuidad y coherencia.

El problema no es menor. Las estructuras organizativas que se consolidaron durante dos décadas fueron diseñadas en un contexto específico de relación con el Estado y con la economía social. Ese contexto cambió abruptamente.

Hoy, quienes tienen recorrido político, quienes sostuvieron años de trabajo territorial y poseen convicción ideológica, muchas veces están atrapados en jornadas laborales informales que les impiden asistir con regularidad a espacios de debate.

Y esto genera una tensión adicional: la conducción política —que en varios casos mantiene mayor estabilidad material— debe repensar mecanismos que no excluyan, de hecho, a su propia base histórica.

Si la política popular pretende seguir siendo herramienta de emancipación, no puede ignorar esta transformación estructural. No alcanza con apelar a la voluntad. Es necesario rediseñar formatos, tiempos y modalidades.

La pregunta estratégica vuelve a ser la misma: ¿cómo construir organización en una sociedad donde el tiempo de los sectores populares está cada vez más capturado por la precariedad?

Aquí el concepto de validación corporal adquiere nuevamente relevancia, pero en un plano distinto al tratado en otros capítulos. No se trata solo de reconocer el cansancio emocional. Se trata de reconocer que la sobreexplotación económica redefine las posibilidades objetivas de participación.

La militancia del presente no puede organizarse como si sus bases sociales dispusieran de la misma estructura temporal que hace diez o quince años.

Esto obliga a una innovación organizativa profunda. Reuniones más breves y eficaces. Espacios de participación flexibles. Uso estratégico de herramientas tecnológicas sin caer en la virtualización total. Rotación real de responsabilidades. Distribución de tareas acorde a la disponibilidad concreta.

Pero, sobre todo, exige abandonar cualquier resabio de juicio moral sobre quienes no pueden estar “como antes”, o la nostalgia del “voluntarismo” de los 90.

El capitalismo actual no solo disputa ingresos. Disputa tiempo, atención y energía.

Si la organización no comprende esto, corre el riesgo de interpretar la reducción de participación como apatía, cuando en realidad es resultado de una intensificación de la explotación.

La militancia del futuro inmediato deberá ser capaz de operar en un escenario donde la convicción existe, pero el tiempo escasea; donde el deseo de participar persiste, pero el cuerpo llega agotado; donde la voluntad política se enfrenta a jornadas laborales fragmentadas y sin derechos.

El desafío no es menor. Pero asumirlo es condición de supervivencia.

¿Cómo seguir?

Bourdieu advirtió que los campos sociales tienden a desarrollar lógicas internas que pueden autonomizarse respecto de sus bases originales. Cuando la militancia se profesionaliza, cuando se estabiliza en posiciones institucionales y acumula capital simbólico propio, puede producirse una distancia creciente respecto de la experiencia cotidiana de la mayoría social.

Esa distancia no siempre es consciente. Pero se expresa en el lenguaje, en los ritmos, en las prioridades. Mientras amplios sectores viven bajo estrés financiero crónico y fragmentación de la atención, la política no puede organizarse como si operara en un tiempo lineal y estable.

La crisis reciente de representación no puede explicarse únicamente por errores comunicacionales. Tiene que ver con la pérdida de resonancia. Cuando la experiencia cotidiana de la mayoría no encuentra eco en la práctica política organizada, la resistencia y la alternativa se debilita.

La militancia de la proximidad

En este punto emerge la necesidad de una reconfiguración. No un abandono de la organización ni una renuncia a la disputa estructural, sino una transformación de su cultura interna.

La mayoría social no milita. No porque le falte conciencia, ni porque le sobre indiferencia. Milita en otras dimensiones de la vida: en sostener una familia, en sobrevivir al trabajo precario, en atravesar la angustia cotidiana sin derrumbarse. Tiene otros tiempos, otras cargas, otras prioridades urgentes. Y esa diferencia no establece jerarquías; establece trayectorias distintas.

Si la organización pretende interpelar a esa mayoría, no puede presentarse como tribunal moral ni como espacio de exigencia adicional. Debe ofrecer una experiencia distinta a la del mercado y al mandato de rendimiento permanente.

Aquí el concepto de validación del cuerpo adquiere centralidad estratégica. No como psicologismo individual, sino como práctica política. Validar significa reconocer el estado real del otro: su cansancio, su incertidumbre, su tensión acumulada. Significa construir

espacios donde la participación no incremente la carga alostática sino que contribuya a regularla.

La teoría polivagal ha mostrado que la capacidad de proyectar futuro depende de la percepción de seguridad. Un sistema nervioso en alerta constante reacciona; no planifica. Si la organización aspira a construir proyecto histórico, debe generar condiciones de regulación emocional colectiva.

Esto no implica despolitizar la militancia. Implica comprender que la política comienza en el cuerpo. Un espacio donde se grita, se descalifica o se presiona reproduce la lógica de la amenaza. Un espacio donde se escucha, se valida y se cuida habilita la proyección.

Como planteamos en la validación del cuerpo como fundamento para un nuevo diálogo político, necesitamos neutralizar las emociones explotadas por la nueva derecha que combustionan la energía que genera el capitalismo recargado sobre los cuerpos (miedo, odio, resentimiento). Nuestra tarea es activar las emociones que movilizan hacia el cambio gradual a un proyecto de emancipación: el alivio, la dignidad sensible y la ternura política.

Para lograr esto, hay que refundar la militancia, lo que implica rearticular tres dimensiones:

1. Validación corporal y regulación emocional colectiva.
2. Reconocimiento simbólico real.
3. Redistribución material efectiva.

Sin esta articulación, la disputa estructural pierde base social. Con ella, la organización puede volver a convertirse en espacio de potencia compartida.

La pregunta que debemos hacernos no es solo cuántas personas movilizamos o cuántos recursos administramos. Es otra: ¿nuestra práctica amplía o reduce la dignidad de quienes participan?

En tiempos de agotamiento social crónico, la épica permanente puede transformarse en trampa, porque la sostenibilidad del proyecto político situado históricamente depende de la sostenibilidad de los cuerpos que lo encarnan.

La militancia después del agotamiento que ya impone el capitalismo acelerado no puede ser una intensificación del rendimiento político. Debe ser una reorganización ética y cultural que permita que la participación sea experiencia de ampliación de la vida.

Solo desde esa coherencia será posible reconstruir hegemonía. No desde la superioridad moral, ni desde la administración eficiente aislada, sino desde la capacidad de ofrecer una experiencia concreta de comunidad donde el cuerpo deje de ser territorio de presión constante y vuelva a ser fuente de potencia colectiva.