



Índice de Percepción de Diálogo y Consenso en la Sociedad (IPDC)

2da medición - Informe cualitativo



CONSENSUS
Centro de Negociación y Resolución de Conflictos



Diálogo y construcción de acuerdos en la Argentina

Una lectura de la coyuntura a partir del IPDC — Segunda medición

Introducción

El presente documento complementa los resultados de la segunda medición del Índice de Percepción de Diálogo y Consenso en la Sociedad (IPDC), realizada entre el 13 y el 24 de abril de 2026.

Mientras el IPDC mide percepciones sobre el diálogo, la negociación y la construcción de consensos en distintos ámbitos de la vida pública, empresarial y social, este trabajo busca enriquecer esa lectura con el análisis de casos relevantes ocurridos durante los tres meses previos al relevamiento. El objetivo no es establecer relaciones causales, sino aportar contexto que permita comprender mejor las tendencias registradas.

Los casos seleccionados funcionan como ilustraciones de tensiones concretas presentando situaciones en las que los mecanismos de diálogo fueron puestos a prueba, o directamente reemplazados por vías alternativas de resolución. La combinación de evidencia cuantitativa y análisis cualitativo ofrece una imagen más completa de cómo se construyen (o no) los acuerdos en la Argentina de hoy.

Los resultados del IPDC en contexto

La segunda medición arrojó un resultado general de 2,4 puntos, ubicándose en el nivel medio bajo. Respecto de la medición anterior, todas las dimensiones mostraron retrocesos, con caídas especialmente notorias en el diálogo político (de 3,0 a 2,3), el consenso social (de 3,1 a 2,8) y la percepción sobre los medios de comunicación (de 2,4 a 2,1).

El dato más significativo no es el número en sí, sino lo que revela sobre la brecha entre valores y prácticas. Los encuestados siguen valorando el diálogo y el consenso, pero perciben que su traducción en acuerdos concretos y sostenidos es cada vez más difícil. El clima de polarización persiste, y eso limita la capacidad de los distintos actores para generar entendimientos duraderos.

Los cuatro casos analizados a continuación muestran, desde ángulos distintos, cómo esa brecha se manifiesta en la práctica.

Selección de los casos analizados

Los casos incluidos en este informe fueron seleccionados por su relevancia pública y por su capacidad para ilustrar distintas dimensiones del IPDC. En conjunto, abarcan los ámbitos político-institucional, ambiental, laboral-sindical y legislativo, permitiendo observar cómo las dinámicas de diálogo, negociación y conflicto se expresan en contextos muy diferentes.

Caso 1. Reforma de la Ley de Glaciares: participación cuestionada y conflicto institucional

La discusión en torno a la reforma de la Ley de Glaciares fue uno de los episodios de mayor visibilidad política durante el período analizado. La audiencia pública convocada para debatir las modificaciones propuestas estuvo marcada desde el inicio por cuestionamientos procedimentales. Sectores opositores denunciaron irregularidades en la convocatoria, pusieron en duda la representatividad de las voces invitadas y advirtieron que la decisión ya estaba tomada de antemano. La amenaza de judicialización del proceso apareció antes de que finalizara la propia audiencia.

Más allá del contenido específico de la reforma, el caso expone una tensión recurrente en la Argentina. La existencia de instancias formales de participación no garantiza que los actores involucrados las perciban como legítimas. Cuando las reglas del proceso no generan confianza, el diálogo pierde su función. Y cuando el diálogo falla, la justicia aparece como el canal alternativo.

Desde la perspectiva del IPDC, este episodio conecta directamente con la caída registrada en la dimensión de diálogo y apertura del gobierno. La percepción de que las iniciativas oficiales son fragmentadas o poco consistentes encuentra aquí una expresión concreta. Un espacio de intercambio que termina siendo vivido como un trámite, antes que como un proceso genuino de construcción de acuerdos.

Caso 2. La planta de hidrógeno en Uruguay: conflicto ambiental sin gestión preventiva

La controversia generada por la instalación de una planta de hidrógeno verde en Uruguay ilustra cómo los conflictos ambientales pueden escalar rápidamente cuando no existen instancias tempranas de diálogo. La decisión de la justicia argentina de avanzar en una causa por posibles impactos ambientales del proyecto puso en evidencia preocupaciones legítimas de comunidades locales, pero también reveló la ausencia de mecanismos que hubieran permitido abordar esas preocupaciones antes de que el conflicto llegara a los tribunales.

La referencia recurrente al antecedente de Botnia muestra cómo ciertos episodios permanecen en la memoria colectiva y condicionan la forma en que se interpretan situaciones nuevas. Esa memoria puede actuar como amplificador y cualquier disputa ambiental binacional se lee a través del filtro de lo que ya ocurrió, elevando las expectativas de conflicto antes de que haya evidencia suficiente para sostenerlas.

Para el IPDC, este caso es especialmente relevante en relación con la dimensión de consenso y cooperación institucional. La dificultad para articular intereses entre gobiernos, comunidades locales y actores privados antes de que el conflicto cristalice, es exactamente el tipo de déficit que el índice busca capturar. Aquí queda claro que el problema no es la falta de voluntad de diálogo, sino la ausencia de estructuras y método que lo hagan posible.

Caso 3. Fate: cuando la negociación no alcanza para evitar el cierre

El cierre de la planta de Fate fue uno de los episodios más resonantes del período en materia de relaciones laborales. La decisión de la empresa se produjo en un contexto de presión

competitiva creciente explicada por la masiva entrada de neumáticos chinos al mercado local así como también de una relación con el sindicato que se había ido deteriorando a lo largo de varios años. Conflictos recurrentes, medidas de fuerza y dificultades para alcanzar acuerdos estables habían convertido la negociación en un proceso de desgaste más que de cooperación.

El caso es significativo porque muestra el costo concreto de no poder construir acuerdos sostenibles. Cuando las partes no logran generar valor en conjunto, la salida de uno de los actores termina siendo la única alternativa disponible. El cierre no fue solo una decisión empresarial, fue también el resultado de un proceso de negociación que nunca encontró un equilibrio estable.

En relación con el IPDC, el caso Fate aporta evidencia consistente con la estabilidad en niveles bajos registrada en la dimensión de acuerdos en empresas y organizaciones. La percepción de que la capacidad de generar entendimientos en el sector productivo es limitada no es una abstracción y tiene correlatos concretos en situaciones donde las partes negocian, pero no logran transformar esa negociación en algo que funcione para ambas.

Caso 4. Reforma laboral: negociación legislativa en un clima de desconfianza

El proceso de sanción de la Ley de Modernización Laboral (Ley 27.802), promulgada en marzo de 2026, constituye uno de los episodios más ilustrativos del período en materia de negociación política y laboral.

El proceso parlamentario que precedió a su aprobación estuvo marcado por una dinámica de negociación a contrarreloj. El oficialismo tejió acuerdos con bloques dialoguistas, mientras el peronismo articulaba una resistencia coordinada. Las modificaciones de último momento al texto de la ley, incorporadas durante la propia sesión, evidenciaron que los consensos eran frágiles y dependían de acuerdos individuales antes que de entendimientos amplios.

Del lado sindical, la reacción fue de rechazo explícito. Los gremios señalaron que la reforma fragmenta la representación colectiva, erosiona derechos adquiridos y abre la puerta a condiciones laborales desiguales. Líderes como el titular de la UOCRA reconocieron mantener canales abiertos con el gobierno y los legisladores, pero advirtieron que varios artículos de la ley rozan con principios constitucionales. La judicialización, una vez más, apareció como el horizonte inmediato.

Para el IPDC, este caso opera en dos planos simultáneamente. En el plano político, refuerza la percepción de que las iniciativas de reforma se procesan mediante negociaciones segmentadas y de corto plazo, antes que a través de acuerdos construidos con tiempo y participación amplia. En el plano empresarial-sindical, ilustra con precisión la estabilidad en niveles bajos que el índice registra en esa dimensión dado que las partes dialogan, pero lo hacen desde posiciones de desconfianza que hacen difícil transformar ese diálogo en acuerdos genuinamente compartidos. El caso Fate y la reforma laboral son, en ese sentido, dos caras del mismo problema.

Reflexiones

A pesar de sus diferencias, los cuatro casos comparten algunos patrones que ayudan a contextualizar los resultados del IPDC.

El primero es la tendencia a trasladar conflictos hacia ámbitos judiciales o regulatorios cuando los mecanismos de diálogo no alcanzan. Tres de los cuatro casos analizados —la Ley de Glaciares, la planta de hidrógeno y la reforma laboral— terminaron con la judicialización como alternativa o como amenaza latente. Esto no es un dato menor porque revela que los actores no confían en que los espacios de negociación disponibles sean suficientes para resolver sus diferencias.

El segundo patrón es la importancia de la legitimidad del proceso, no solo de sus resultados. El caso de la audiencia por glaciares muestra que un espacio formal de participación puede ser percibido como un trámite vacío si los actores sienten que las reglas no son transparentes o que la decisión ya estaba tomada. La forma en que se construye el diálogo importa tanto como el contenido de lo que se discute.

El tercero es el costo de la desconfianza acumulada. En Fate y en la reforma laboral, las partes tenían canales de comunicación activos, pero esos canales operaban en un clima de recelo que dificultaba transformar la negociación en acuerdos duraderos. El diálogo sin confianza puede posponer los conflictos, pero raramente los resuelve.

Conclusión

Los casos analizados permiten ver cómo las dinámicas relevadas por el IPDC se expresan en situaciones concretas de la agenda pública. El deterioro registrado en la segunda medición no es un fenómeno abstracto y tiene correlatos precisos en episodios donde los mecanismos de diálogo fueron insuficientes, cuestionados o directamente reemplazados por otras vías.

El desafío que señalan tanto los datos del índice como el análisis cualitativo no es simplemente generar más espacios de conversación. Es construir las condiciones para que esos espacios sean creíbles y que las partes confíen en las reglas, que perciban que su participación tiene incidencia real y que los acuerdos alcanzados sean sostenibles más allá del corto plazo.