

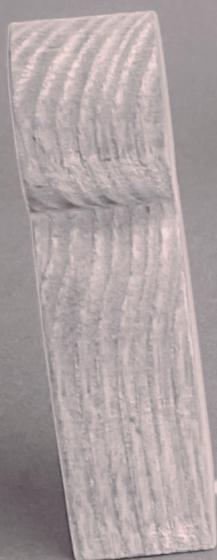


**INFORME ESTUDIO EXPLORATORIO
CUALI CUANTITATIVO**

Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia.

DESDE UN ABORDAJE FEDERAL E INTERSECTORIAL.

AGOSTO 2023



CLP

CENTRO
DE LIDERAZGO
Y PROSPECTIVA

OEI



CLP | UN NUEVO ESPACIO DE LA USAL

PENSAMIENTO
de los
**JÓVENES
LÍDERES**

CLP | CENTRO
DE LIDERAZGO
Y PROSPECTIVA





Índice

03	AGRADECIMIENTOS
05	INTRODUCCIÓN
06	OBJETIVOS
07	METODOLOGÍA
08	I. RESULTADOS ETAPA CUALITATIVA 1. Significados sobre la vuelta a la democracia 2. Percepción de la dirigencia joven 3. Preconceptos que dificultan el diálogo intersectorial 4. Puntos de confluencia entre la dirigencia joven 5. Puntos de divergencia 6. Los temas “tabú” 7. Los desafíos éticos
11	II. RESULTADOS ETAPA CUANTITATIVA 1. Balance de 40 años de democracia 1.1. Consistencia del sistema democrático argentino 1.2. Avances y retrocesos 1.3. Evaluación del desempeño de los poderes públicos 2. La relación entre la dirigencia y la sociedad 2.1. Evolución del vínculo entre la sociedad y las dirigencias durante estos últimos 40 años 2.2. Razones del distanciamiento entre las dirigencias y la sociedad 3. Situación del diálogo actual entre políticos, empresarios, sindicalistas y dirigentes de movimientos sociales 3.1. Las razones que dificultan un diálogo intersectorial 4. Un modelo para el desarrollo económico y productivo 4.1. El desarrollo sostenible como deuda 4.2. El rol del estado en la economía y en la sociedad 4.3. Áreas prioritarias para el desarrollo sostenible 4.4. Implementación cotidiana de los objetivos de desarrollo sostenible 4.5. Evaluación de la voluntad y la viabilidad de las reformas laboral y tributaria. 4.6. Políticas para pensar un desarrollo ambiental 5. Caracterización y situación de la dirigencia joven
33	III. CONSIDERACIONES FINALES
36	ANEXOS
36	ANEXO I: CARACTERIZACIÓN DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS (ETAPA CUALITATIVA)
36	ANEXO II: GUÍA DE PAUTAS (ETAPA CUALITATIVA)
38	ANEXO III: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA
39	ANEXO IV: CUESTIONARIO



Agradecimientos

Desde el Centro de Liderazgo y Prospectiva quisiéramos agradecer a las personas e instituciones que han colaborado activamente en el desarrollo de la investigación. Es imposible nombrar a todos pero queremos hacer una mención especial a:

Eduardo Amadeo, Cristina Álvarez Rodríguez, Christian Asinelli, Rosana Bertone, Elizabeth Bianchi, José Octavio Bordón, Agustín Campero, Carolina Castro, Diego Coatz, Nadia Coló Martínez, Guillermo Corvalán, Isabel Dubove, Natalia Dusso, Rogelio Frigerio, Omar Furlán, Gustavo Gándara, Cristian Jerónimo, José Luis López, Gerardo Martínez, Sebastián Maturano, Mauricio Mazzón, Nicolas Meyer, Gabriela Navarro, Juan Francisco Navarro, Gildo Onorato, José Ponte, Ignacio Puente Olivera, Ma. Lourdes Puente Olivera, Fernando Righini, Marysol Rodríguez, Pedro Roulet, Jorge Solá, Fernando Strafase, Cristian Ulián, José Urtubey, Marcos Urtubey, Guido Varas, Pablo Vidal, Felipe Vismara y Rodrigo Zarazaga.

Al Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), al Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID INTAL), a la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI), a Cáritas Argentina, al Centro de Investigación y Acción Social (CIAS), a la Confederación General de Trabajadores (CGT), al Consejo Argentino de Relaciones Internacionales (CARI), a la Consultora de Asuntos Públicos (EGES), al Instituto de Estudios y Formación Política del justicialismo (GESTAR), a la Fundación Alem, al Hogar de Cristo, a Jóvenes PRO, al Movimiento Evita, a la Fundación UOCRA, a la Universidad Católica Argentina (UCA) y a la Unión Industrial Argentina (UIA).

Una mención especial merece quienes pusieron en primer lugar su voz: Alejandro Cacace, Carolina Barone, Christian Jarque, Georgina Bitz, Gildo Onorato, Gisela Centomo, Jimena Latorre, Johana Duarte, José Luis López, Juan Martin, Maia Volcovinsky, Natalia Dusso, Nicolas Meyer, Tomás Karagozian.

Desearíamos recordar que la investigación es un trabajo en equipo y por tal motivo reconocemos el apoyo y acompañamiento de las tres instituciones que formaron parte de este estudio: OEI, ILES y la USAL. En especial a Sandra Rodríguez, Diego Filmus y Alejandro Induni de la OEI, Florencia Lorenzetti del ILES y a Mariana Colotta, Marcelo Salas y a todo el equipo de la Facultad de Ciencias Sociales de la USAL.

Este trabajo fue posible gracias a la contribución y liderazgo de Analía del Franco Consultores, a quien agradecemos su disposición y profesionalidad y a todo su equipo en especial a Carlos Serrano



Introducción

En el año 2023 se cumplieron 40 años del retorno a la democracia en Argentina y, más allá de las conquistas en materia de derechos civiles y políticos, es indudable que aún son muchos los desafíos para lograr un desarrollo con equidad y que resulte sostenible a lo largo del tiempo.

Estos desafíos tendrán que ser necesariamente repensados por una nueva generación que creció en democracia; una generación que no sólo tendrá que hacer frente a los problemas estructurales y coyunturales de la Argentina, sino que deberá encarar las complejidades de la agenda global. Si bien estas dificultades deberán afrontarse de manera colectiva, serán los dirigentes jóvenes los llamados a liderar el cambio y encaminar a la Argentina hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de Desarrollo Sostenible e Inclusivo.¹

Nuestro objetivo también es retomar y debatir la concepción de liderazgo practicada por los jesuitas donde prima la escucha y la motivación más que la verticalidad y la jerarquía.

Por esta razón, desde la Universidad del Salvador a través del Centro de Liderazgo y Prospectiva (CLP), con el apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y el Instituto Latinoamericano de Estudios Sociales (ILES), se propuso indagar en el posicionamiento de los jóvenes frente a las dimensiones más relevantes de la realidad nacional: económica, social, ambiental, política y ética; así también como aspectos generales de la representatividad, de la resolución de conflictos y del diálogo intersectorial entre los distintos actores sociales y el Estado.

El documento presenta los objetivos del estudio, la metodología de trabajo empleada y los resultados de cada una de las etapas de investigación. En el apartado final, “Consideraciones generales”, se identifican los principales hallazgos, los cuales pretenden contribuir a la reflexión en torno a los desafíos y problemáticas de nuestros tiempos desde la perspectiva del liderazgo joven, federal e intersectorial.

¹ El desarrollo sostenible, según lo establecido en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, se define como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. Esta definición es la que se toma en este estudio e implica la búsqueda de un equilibrio entre el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente, con el objetivo de garantizar un mundo más justo, próspero y saludable tanto para las actuales como para las próximas generaciones. El desarrollo sostenible se basa en un enfoque integral que aborda los desafíos económicos, sociales y ambientales de manera interconectada y busca promover la armonía entre las personas y el planeta.



Objetivos

| Objetivo general

Conocer el pensamiento y el posicionamiento de líderes de los ámbitos político, sindical, empresarial (industrial/agroindustrial/tecnológico) y de los movimientos sociales de la Argentina, de entre 25 a 45 años de edad, con respecto a cinco dimensiones de la realidad nacional: Económica, Social, Ambiental, Política y Ética.

| Objetivos específicos

- ➔ Indagar acerca de los significados, concepciones y representaciones que tienen sobre la democracia como concepto y como forma de gobierno.
- ➔ Analizar cómo perciben la dinámica y funcionamiento de la democracia argentina en la actualidad.
- ➔ Considerar la relevancia que otorgan a problemáticas específicas vinculadas a las dimensiones de estudio y conocer el diagnóstico que realizan sobre ellas.
- ➔ Identificar los aportes que pueden realizar desde sus propios lugares de conducción para afrontar los desafíos económicos, sociales ambientales, políticos y éticos del país.
- ➔ Reconocer fortalezas y debilidades específicas de los liderazgos para hacer frente a los desafíos actuales.
- ➔ Comparar entre sí las perspectivas que tienen estos líderes (políticos/ sindicales/ empresariales/movimientos sociales) respecto a las cinco dimensiones del estudio (económica, social, ambiental, política y ética).
- ➔ Determinar las posibilidades otorgadas para establecer diálogos intersectoriales entre los distintos segmentos.



Metodología

El plan de trabajo para llevar adelante la investigación incluyó una primera etapa cualitativa en la se realizaron entrevistas en profundidad a dirigentes políticos, empresariales, sociales y sindicales, de entre 25 y 45 años, provenientes de diversas zonas del país, sobre temáticas vinculadas a la realidad política, social, económica, ambiental y ética.²

Las entrevistas se llevaron a cabo entre el 15 de febrero al 7 de marzo de 2023, tanto de manera presencial como virtual, mediante una guía de pauta semiestructurada³ de aproximadamente 90 minutos de duración.

De dichas entrevistas surgieron opiniones, temáticas, afirmaciones, negaciones y supuestos sobre los cuales se indagó en la segunda fase del estudio, en la que se encuestó a más de 300 jóvenes líderes de los sectores mencionados y provenientes de todo el territorio nacional.⁴

El método de recolección se basó en una encuesta autoadministrada⁵, enviada a una base de datos predeterminada, entre los meses de mayo y julio de 2023.

La población objetivo estuvo constituida por jóvenes líderes, los cuales definimos como aquellos dirigentes políticos, sindicales, empresariales y de movimientos sociales que detentan algún cargo de conducción, ya sea en niveles medios o altos, y que se encuentren en la franja etaria desde los 25 a los 45 años de edad. El recorte en edad está justificado en tanto el objetivo es conocer el pensamiento y el posicionamiento de los líderes que crecieron en el marco democrático. La razón por la que se eligieron líderes mayores a 25 años es para asegurar que los participantes en la investigación tengan algún recorrido como dirigente o una trayectoria institucional razonablemente consolidada.

2_ En el anexo 1 se presenta un cuadro con caracterización de los líderes entrevistados de acuerdo con sector, género, edad y región de procedencia.

3_ Ver modelo de guía de pauta en el anexo 3.

4_ En el anexo 4 se presenta la composición de la muestra.

5_ Ver modelo de cuestionario en Anexo 2.



I. Resultados etapa cualitativa

| 1. Significados sobre la vuelta a la democracia

- ➔ Teniendo en cuenta la diversidad de sectores y espacios políticos a los que pertenecen los dirigentes entrevistados, resultan llamativas las coincidencias que expresan en varios de los asuntos abordados en el estudio.
- ➔ Uno de estos puntos está referido a los significados que le otorgan a la vuelta a la democracia, vinculados principalmente a la recuperación de los derechos cívicos, sociales y políticos, y al retorno de la convivencia pacífica dentro de un marco institucional.
- ➔ Coinciden también en que los gobiernos democráticos de estos últimos 40 años no han sido del todo capaces de generar crecimiento equitativo y bienestar económico sostenido debido, principalmente, a la dificultad de establecer consensos en política económica que se mantengan en el tiempo.

| 2. Percepción de la dirigencia joven

En general, destacan claras diferencias de la dirigencia madura con la dirigencia joven. Estas diferencias pueden englobarse en tres aspectos de la dirigencia joven:

- ➔ La conciencia de la necesidad de liderazgos más horizontales y colectivos, abandonando modelos de liderazgo verticalistas y unipersonales.
- ➔ El abordaje de las problemáticas sociales desde posiciones más modestas: reconocen la complejidad de los asuntos que afectan a la sociedad y tienen conciencia de que no poseen todas las respuestas.
- ➔ La predisposición al diálogo y al consenso mucho más marcada que en generaciones anteriores (al menos desde los espacios acotados de poder que detentan actualmente los entrevistados).

En este sentido, consideran que una de las principales contribuciones que pueden realizar al país es atenuar la conflictividad política y, a través del diálogo —simétrico, respetuoso y significativo— establecer consensos mínimos que permitan encontrar soluciones a los problemas.

| 3. Preconceptos que dificultan el diálogo intersectorial

Los entrevistados perciben que existen instancias de diálogo pero que se encuentran instalados ciertos preconceptos entre las distintas dirigencias que impiden que los mismos se desarrollen de manera genuina y productiva. Algunos de estos preconceptos son:

- ➔ La existencia de asimetrías entre el poder real que detentan algunos sectores sobre otros. Estas asimetrías impiden, desde el vamos, un diálogo entre iguales.
- ➔ La percepción de que sentarse a dialogar en algún punto de discusión automáticamente se transforma en la pérdida de cuotas de poder.
- ➔ La idea de que ceder puede ser visto como un signo de debilidad tanto hacia el exterior (opinión pública, representados) como hacia el interior (partidos, empresas, sindicatos).
- ➔ El problema de que el diálogo —incluso entre los sectores no vinculados directamente a partidos políticos— se encuentra partidizado y que, por lo tanto, se desarrolla bajo la dinámica propia de la polarización política y social que se vive en el país.

| 4. Puntos de confluencia entre la dirigencia joven

En las entrevistas se pudo rescatar los siguientes puntos de confluencia:

1. La matriz productiva a la que debe aspirar la Argentina tiene que ser diversa y poseer un carácter regional y federal, que tome en cuenta las fortalezas de cada región y genere así cadenas de valor en las economías locales.
2. El sistema tributario actual, por su carácter regresivo, perjudica a los sectores más desposeídos y dificulta el crecimiento del trabajo formal y registrado.
3. Los sectores más vulnerables deben recibir ayuda por parte del Estado, pero de una manera transparente, eficiente y que no pierda de vista el objetivo final de dicha ayuda: la integración social de esos sectores a través de la inserción laboral.
4. La agenda ambiental ya está instalada entre la dirigencia joven, pero todavía las acciones que se llevan a cabo son muy incipientes y sectorizadas.

| 5. Puntos de divergencia

Así como existen importantes puntos de convergencia entre los entrevistados, también expresan miradas distintas con respecto a temas específicos.

- ➔ Las causas de la inflación (emisión monetaria, especulación de sectores económicos o multicausal).
- ➔ El papel que debe jugar el Estado en la economía y en la sociedad (Estado presente, Estado presente y eficiente o Estado mínimo).
- ➔ El papel de los empresarios y de la responsabilidad social empresarial (su verdadero impacto en los stakeholders).
- ➔ Reforma laboral que facilite a los empresarios la generación de puestos trabajo vs. el desarrollo de políticas de inserción laboral por parte del Estado.

- ➡ Reforma tributaria tendiente a aliviar las cargas impositivas de los ciudadanos y sectores productivos vs. enfoque en el impuesto a las ganancias y un combate más frontal contra de la evasión fiscal.
- ➡ Las razones por las que la protesta social todavía no ha desembocado en violencia generalizada (apatía general de la ciudadanía vs. contención de movimientos sociales e Iglesia).
- ➡ La corrupción como mal social o como relato mediático.

| 6. Los temas “tabú”

Según los sectores empresariales y algunos dirigentes políticos, existe “temor” por parte de la dirigencia de abordar estas problemáticas, considerándose hasta cierto punto temas tabú:

- ➡ La reforma tributaria
- ➡ La reforma laboral
- ➡ El replanteamiento de los planes sociales

| 7. Los desafíos éticos:

Los desafíos éticos en la actualidad se vinculan con, principalmente, el combate de la desigualdad y de la pobreza y con la reconstrucción de la institucionalidad del sistema democrático. Otros desafíos mencionados se relacionan a:

- ➡ El combate de la corrupción.
- ➡ La profundización de las políticas dirigidas al cuidado y preservación del ambiente.
- ➡ El énfasis en un sistema educativo centrado en promover los valores de solidaridad y empatía.



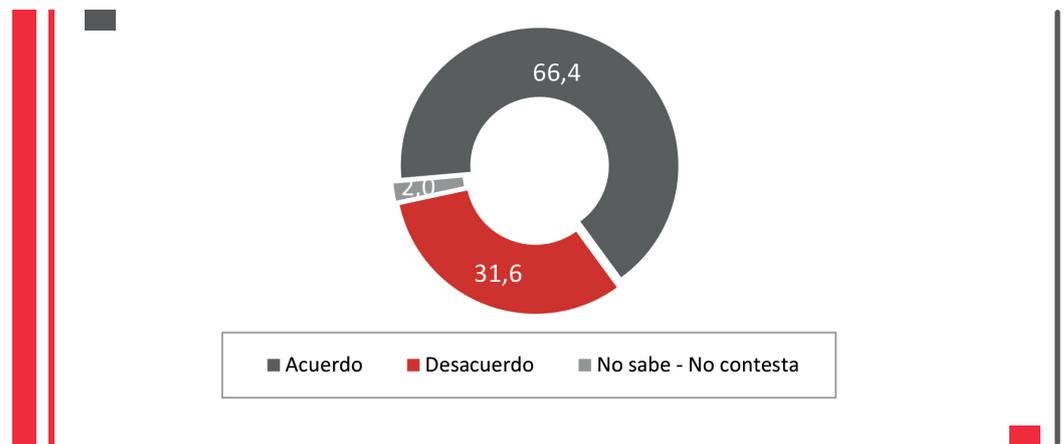
II. Resultado etapa cuantitativa

1. Balance de 40 años de democracia

1.1. Consistencia del sistema democrático argentino

Los jóvenes líderes de los distintos sectores entrevistados **coinciden en que los argentinos descreen cada vez más de las capacidades de la democracia para dar respuesta a los problemas del país** (66%). Esta es una mirada en la que los cuatros sectores consultados concuerdan en un grado similar de intensidad.

Gráfico 1: Grado de acuerdo con la aseveración: “Los argentinos cada vez descreen más en la capacidad de la democracia para darle respuestas a sus problemas”. % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia.

Visto este escenario, ¿Cuáles podrían ser las consecuencias a corto plazo de esta situación de descreimiento hacia la democracia?

Las consecuencias que perciben se relacionan con un debilitamiento de las instituciones ante la sociedad, lo que complicaría la toma de decisiones a nivel gubernamental, además de una creciente apatía en la población a involucrarse en espacios de participación política. Otra de las preocupaciones manifestadas por los entrevistados es que una institucionalidad en constante proceso de deterioro y una población apática y desentendida de su función de controlar, incrementaría la probabilidad de **profundización de la corrupción**.

El riesgo en el **crecimiento y tracción de liderazgos de signo autoritario** es también otra preocupación manifiesta ante el panorama de descreimiento hacia el sistema democrático, una inquietud que se observa mucho más acentuada entre las dirigencias jóvenes pertenecientes al sector político.

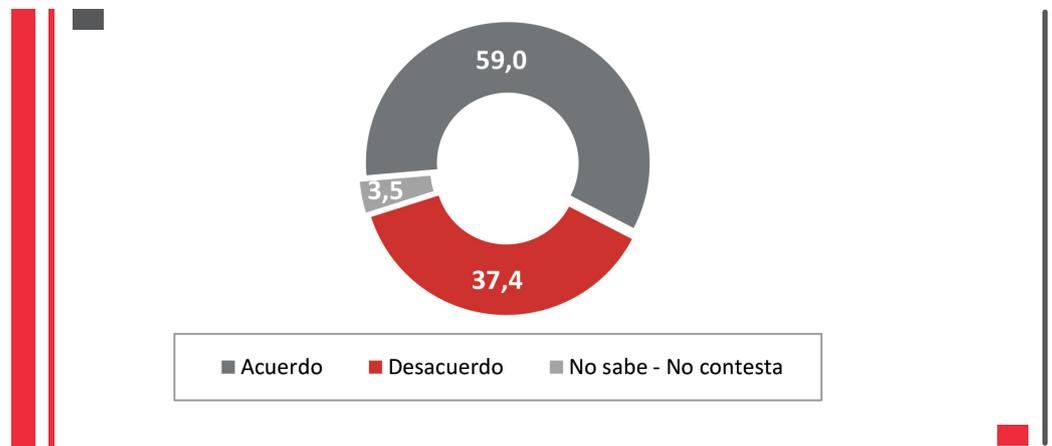
Gráfico 2: P: ¿Cuál considera que podría ser la principal consecuencia a corto plazo de este descreimiento hacia la democracia argentina? % sobre entrevistados que consideran que los argentinos descreen cada vez más en la capacidad de la democracia para darle respuestas a sus problemas. Respuesta múltiple.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Consecuentes con esta perspectiva, un 59% estima que **el sistema democrático argentino se encuentra actualmente en una posición de fragilidad**. En este caso, existe una diferencia marcada entre las visiones de los distintos sectores: **la percepción de fragilidad es mucho mayor entre los jóvenes líderes que hacen carrera en la esfera económica-productiva** (ámbitos sindical y empresarial) que en el resto. En cambio, casi la mitad de los líderes pertenecientes al **sector político** están en desacuerdo con la frase, es decir, **no consideran que el sistema democrático argentino se encuentre actualmente en una posición de fragilidad**.

Gráfico 3: Grado de acuerdo con la aseveración: “El sistema democrático argentino se encuentra actualmente en una posición de fragilidad”. % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

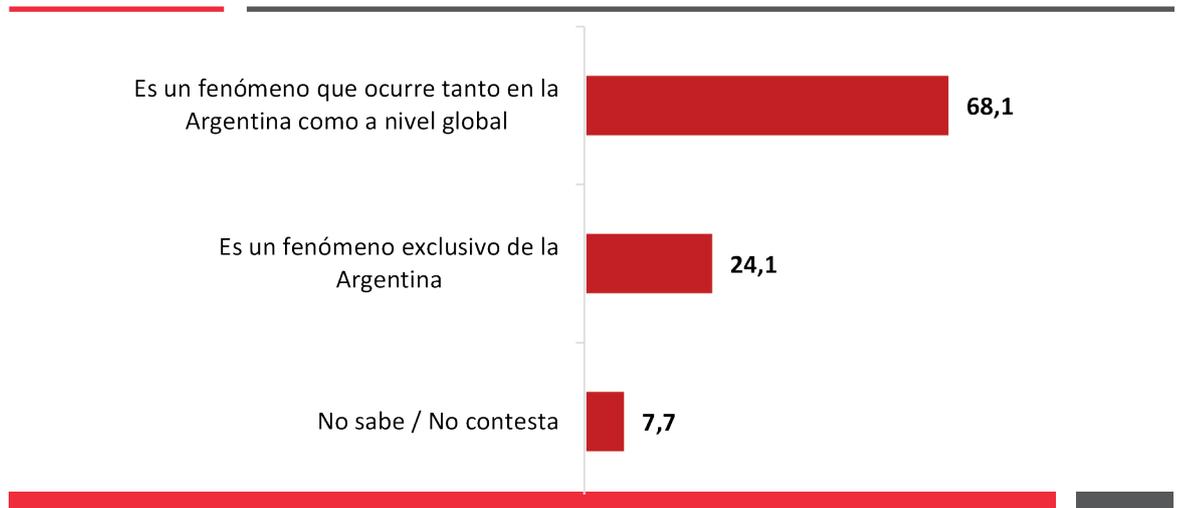
Tabla 1: Grado de acuerdo con la aseveración: “El sistema democrático argentino se encuentra actualmente en una posición de fragilidad” por sector (%)

Base: Total de casos

	Total	Sector político	Sector empresarial	Sector social	Sector sindical
Acuerdo	59,0	49,6	63,0	55,3	73,9
Desacuerdo	37,4	48,8	32,9	39,5	21,6
No sabe - No contesta	3,5	1,6	4,1	5,3	4,5
Base	322	108	108	53	53

Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Gráfico 4: P: ¿Este descreimiento en la capacidad de la democracia para dar respuestas a las necesidades de la sociedad es un fenómeno exclusivo de la Argentina o sucede también a nivel global? % sobre entrevistados que están de acuerdo con la afirmación “El sistema democrático argentino se encuentra actualmente en una posición de fragilidad”



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

La mayoría de los entrevistados considera que **esta fragilidad del sistema democrático es una tendencia global** y no un fenómeno particular del país. No obstante, casi un tercio de los jóvenes líderes del sector empresarial tienden a considerarla como una problemática de corte local.

Tabla 2: P: ¿Este descreimiento en la capacidad de la democracia para dar respuestas a las necesidades de la sociedad es un fenómeno exclusivo de la Argentina o sucede también a nivel global?, según sector. (%)

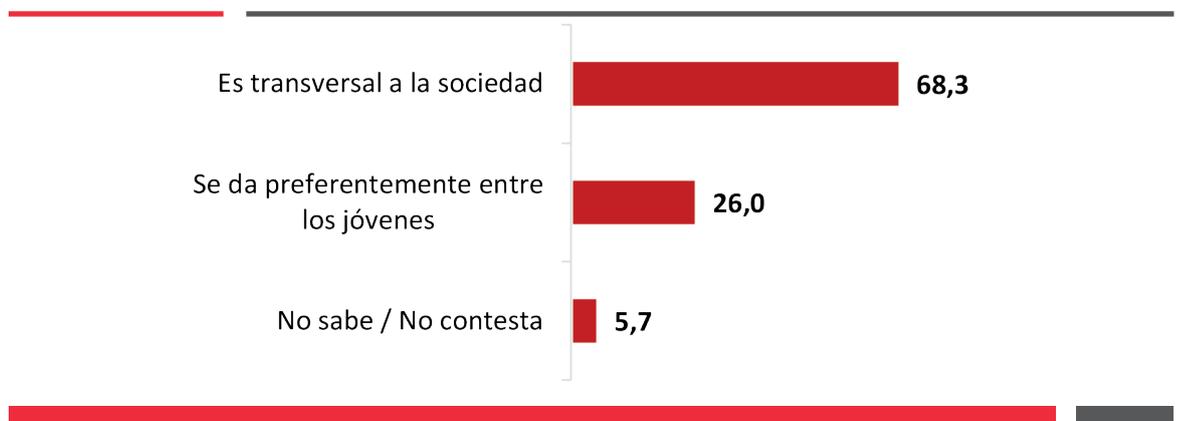
Base: sobre entrevistados que están de acuerdo con la afirmación “El sistema democrático argentino se encuentra actualmente en una posición de fragilidad”

	Total	Sector político	Sector empresarial	Sector social	Sector sindical
Es un fenómeno exclusivo de la Argentina	24,1	15,2	32,0	24,0	25,4
Es un fenómeno que ocurre tanto en la Argentina como a nivel global	68,1	82,3	58,0	60,0	69,5
No sabe / No contesta	7,7	2,5	10,0	16,0	5,1
Base	214	69	74	35	36

Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Si bien se tiende a pensar que son los segmentos de menor edad quienes albergan un mayor descreimiento hacia el sistema democrático, los líderes jóvenes entrevistados en este estudio presentan una perspectiva distinta: consideran **la problemática como transversal a la edad, que atraviesa a toda la sociedad y que no es exclusivo de algún grupo etario en particular.**

Gráfico 5: P: ¿El descreimiento en el sistema democrático argentino es más pronunciado en los sectores más jóvenes o tiende a ser transversal a toda la sociedad? % sobre entrevistados que están de acuerdo con la afirmación “El sistema democrático argentino se encuentra actualmente en una posición de fragilidad”

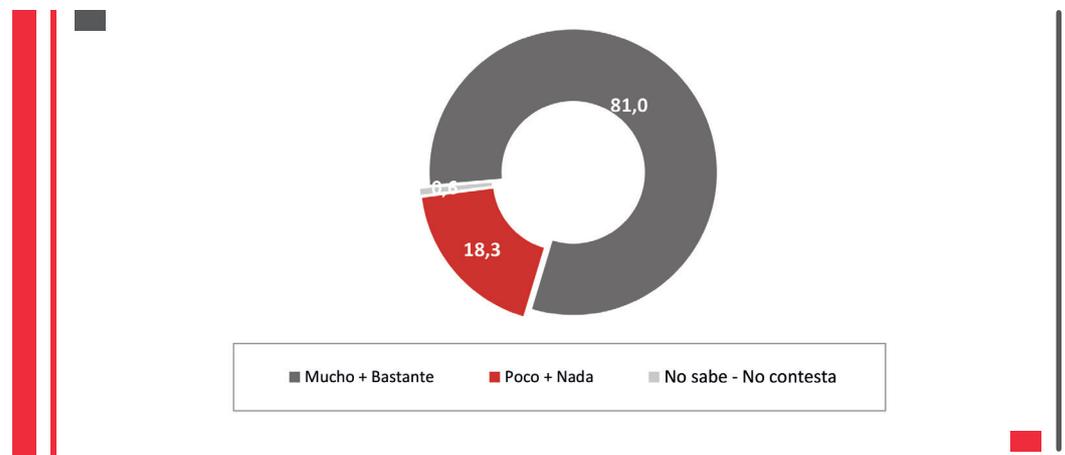


Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

1.2. Avances y retrocesos

Más allá de la percepción de fragilidad descrita anteriormente, es casi unánime el reconocimiento de la recuperación a lo largo de estos 40 años **de los derechos civiles y políticos**. Esta percepción presenta similar intensidad entre los distintos sectores, con la excepción de la dirigencia empresarial, que posee una visión un poco menos entusiasta al respecto.

Gráfico 6: Percepción de avance de la sociedad argentina en la recuperación de derechos civiles y políticos. % sobre el total de casos.



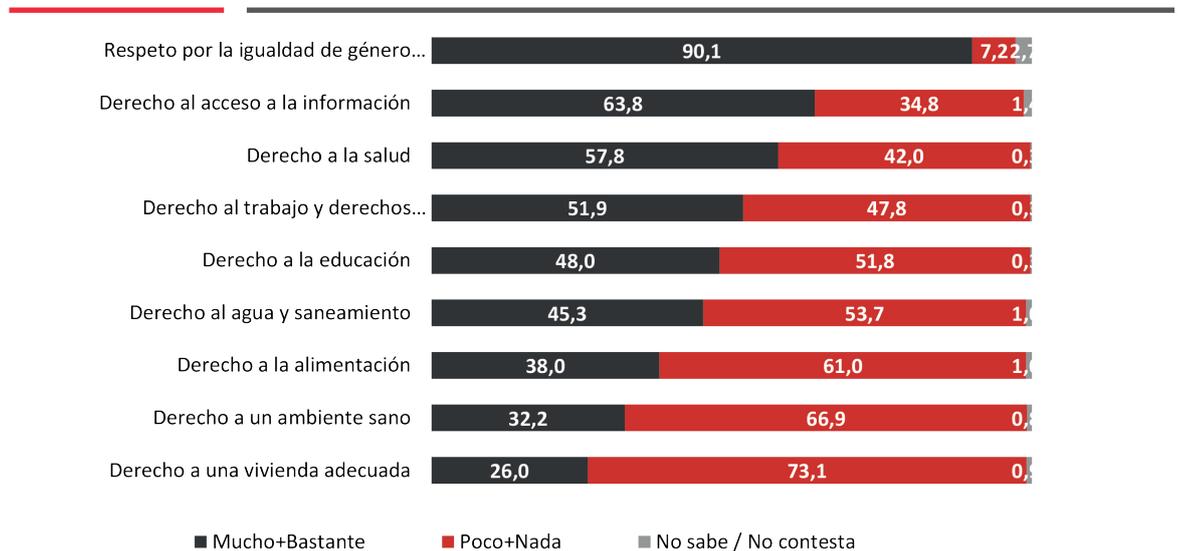
Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Consultados por avances en áreas específicas, los entrevistados perciben también **mejoras** (con distintas intensidades) en lo que refiere al **respeto por la igualdad de género, el acceso a la información, el acceso a la salud y a los derechos laborales y de los trabajadores**.

Como contracara, sus respuestas denotan **retrocesos** en los derechos vinculados a la **vivienda digna, el derecho a vivir en un ambiente sano, al acceso a la alimentación, al agua y al saneamiento**.

Puede observarse entonces que la **visión del avance del país durante estos años se centra principalmente en los derechos de primera generación**, es decir, aquellos vinculados a la recuperación de la vida democrática: **derecho a la libertad de expresión, reunión y circulación; libertad religiosa; derecho a la participación política, a la igualdad ante la ley, a la privacidad, entre otros**. No obstante, **el saldo actual en lo que se refiere a los derechos de segunda generación, conocidos como derechos económicos, sociales y culturales (que abarca áreas esenciales como trabajo, vivienda y alimentación) tiende a ser desfavorable**.

Gráfico 7: P: ¿Cuánto considera que avanzó el país a lo largo de estos últimos 40 años con respecto a los siguientes derechos? % sobre el total de casos.

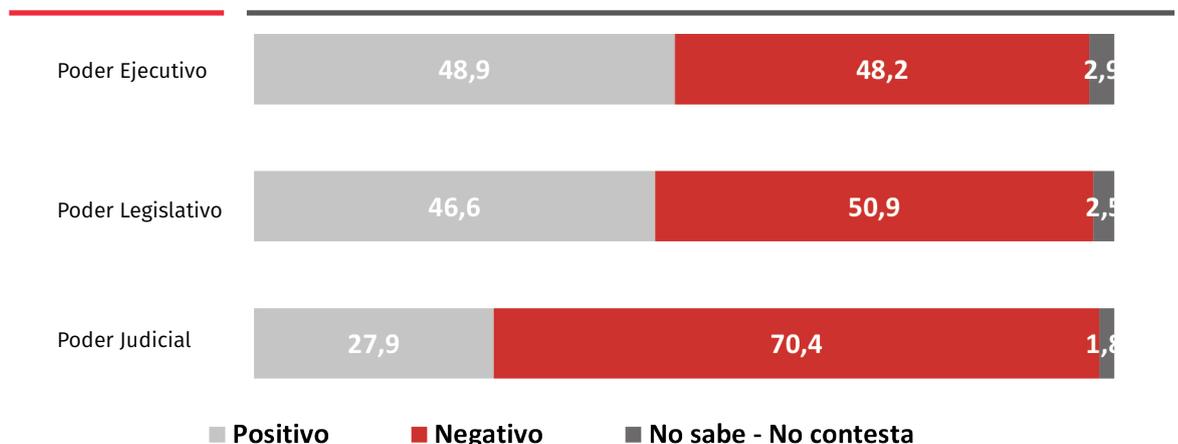


Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

1.3. Evaluación del desempeño de los poderes públicos

Con respecto al desempeño de los tres poderes públicos en pos de garantizar una buena gobernanza en estos últimos 40 años, **la evaluación tiende a ser negativa. De los tres poderes, el Judicial es el que recibe la evaluación más crítica, principalmente entre la dirigencia política y social. Recoge, sin embargo, una valoración más favorable entre los líderes gremiales y empresariales entrevistados.**

Gráfico 8: Evaluación del desempeño de los tres poderes del Estado en pos de garantizar una buena gobernanza. % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Tabla 3: Evaluación POSITIVA del desempeño de los tres poderes del Estado en pos de garantizar una buena gobernanza según sector. (%)

Base: Total de casos

Evaluación positiva	Total	Sector político	Sector empresarial	Sector social	Sector sindical
Poder Ejecutivo	48,9	56,9	35,6	47,4	61,4
Poder Legislativo	46,6	54,5	32,9	47,4	58,0
Poder Judicial	27,9	22,8	32,9	18,4	37,5
Base	322	108	108	53	53

Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

La evaluación positiva del **desempeño tanto del Poder Ejecutivo como del Legislativo** resulta más intensa entre las líderes mujeres y los dirigentes del sector político y sindical. Si lo analizamos según el lugar de residencia de la joven dirigencia son los de la Provincia de Buenos Aires y de la Región Patagónica los que presentan mejor opinión sobre ambos poderes. Tienden a ser más críticos el sector de jóvenes dirigentes empresariales, los varones y la dirigencia de CABA y de las zonas Norte, Centro y Cuyo.

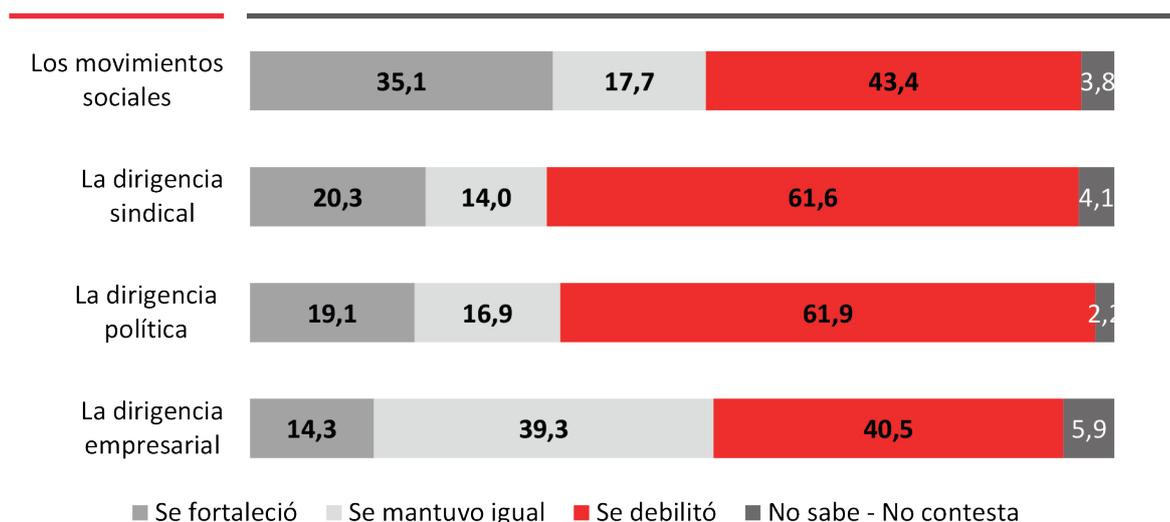
2. La relación entre la dirigencia y la sociedad

2.1. Evolución del vínculo entre la sociedad y las dirigencias durante estos últimos 40 años

La evaluación del vínculo entre la sociedad y las distintas dirigencias durante estos últimos 40 años presenta ciertos matices. Los líderes entrevistados perciben que la relación ciudadanía-dirigencia **se debilitó especialmente con el sector político y gremial**. Si bien la dirigencia social y empresarial también muestran —de acuerdo con los entrevistados— preocupantes signos de debilitamiento en su relación con la sociedad, los movimientos sociales surgen de manera comparativa como los que han logrado cierto fortalecimiento.

En el caso de la dirigencia empresarial, se la ubica en una posición equidistante entre el distanciamiento y haberse mantenido estable a lo largo de esta etapa.

Gráfico 9: P: A lo largo de estos 40 años de democracia, ¿Considera que el vínculo entre la sociedad y la dirigencia política se fortaleció o se debilitó? % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Al observar la autoevaluación que realizan los entrevistados de su propio sector, los líderes políticos son los más autocríticos, ya que consideran que el vínculo entre su sector y la sociedad ha empeorado a lo largo del tiempo.

Los líderes gremiales y sindicales, en cambio, coinciden en que su relación con la ciudadanía en este tiempo, por el contrario, se ha fortalecido. Los jóvenes líderes empresarios, en cambio, no perciben que haya habido variaciones a lo largo del tiempo entre su sector y la sociedad.

2.2. Razones del distanciamiento entre las dirigencias y la sociedad

Para los participantes del estudio existen dos **razones principales por las que la sociedad se distanció de su dirigencia: la baja propensión a escuchar las necesidades de la gente y la falta de propuesta e ideas innovadoras.**

La noción de que el deslinde entre la dirigencia y la sociedad está motivado por la falta de escucha se hace mucho más manifiesta entre las líderes mujeres. En contraposición, **la carencia de ideas novedosas es una problemática que expresan con mayor intensidad los líderes varones.**

La falta de escucha, como motivador del alejamiento, es también más reconocida por los líderes jóvenes sindicales y sociales que por los políticos y empresariales.

La tercera razón más mencionada para explicar el distanciamiento dirigencia-sociedad está vinculada a lo que consideran el **exceso de personalismo. Esta perspectiva es sostenida con mayor ímpetu por los dirigentes políticos varones participantes del estudio.** Cabe destacar que esta visión es menos compartida por los dirigentes sociales y sindicales.

El **bajo nivel de vocación pública** de las dirigencias es otra de las causas más esgrimidas en el estudio para explicar el estado actual de desapego entre el liderazgo y la gente. Esta mirada está más presente entre los más jóvenes (25 a 34 años).

Gráfico 10: Causas del distanciamiento entre la dirigencia en general y la sociedad. % sobre entrevistados que considera que el vínculo entre la sociedad y la dirigencia política se debilitó. Respuesta múltiple.

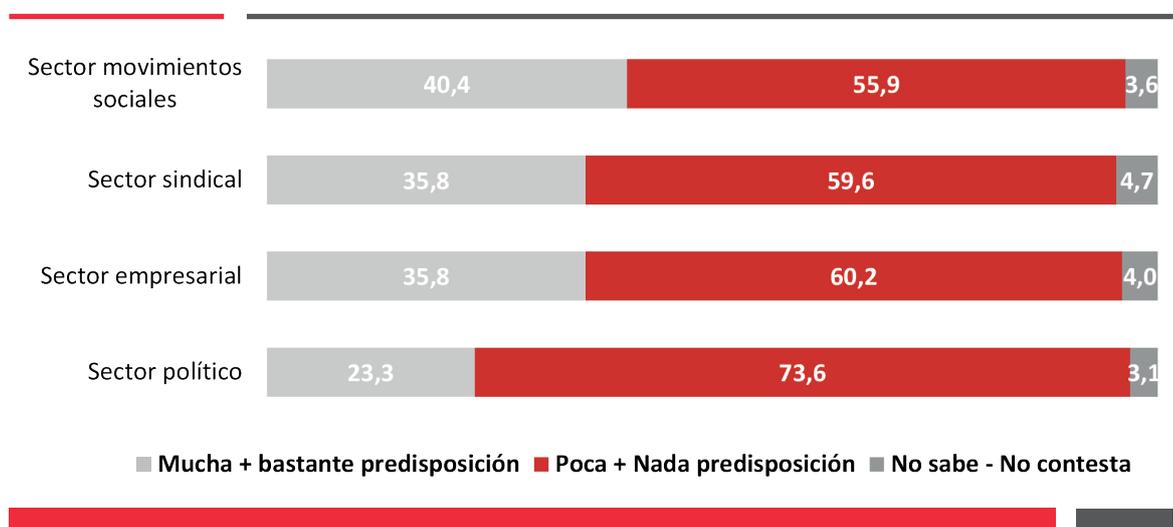


Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

3. Situación del diálogo actual entre políticos, empresarios, sindicalistas y dirigentes de movimientos sociales

En general, los jóvenes líderes consideran que la **predisposición al diálogo de los dirigentes de los cuatro sectores** (político, social, sindical y empresarial) es más bien baja. No obstante, la dirigencia política capta las mayores críticas: **el 74% de los participantes indicaron que la dirigencia política tiene poca o ninguna voluntad para dialogar.**

Gráfico 11: Predisposición al diálogo genuino por parte de los distintos sectores. % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Por su parte, **los dirigentes políticos entrevistados perciben como especialmente reacios al diálogo a los sectores sociales y sindicales**, una visión que es compartida por los entrevistados del **sector empresarial**. Como la otra cara de la misma moneda, los participantes pertenecientes a **los movimientos sociales y sindicatos son quienes manifiestan con mayor intensidad la baja voluntad de diálogo por parte del sector empresarial.**

De todos los líderes entrevistados, los que provienen del sector político son, también, en este caso, los más “autocríticos”: el 75% manifiesta que dentro de su sector hay poca o nula predisposición al diálogo. En cambio, más de tres cuartos de los dirigentes sociales y sindicales perciben que su sector cuenta con “mucho” o “bastante” predisposición al diálogo.

3.1. Las razones que dificultan un diálogo intersectorial

Respecto a los factores que dificultan el diálogo entre los distintos sectores, los líderes convocados señalan, en primer lugar, **la fuerte incompatibilidad de intereses entre los distintos sectores**; en segundo lugar, la **polarización político-partidaria** y, en tercer lugar, el **bajo nivel de interés para concertar espacios de diálogo.**

Gráfico 12: Factores que dificultan el diálogo genuino entre las distintas dirigencias. % sobre entrevistados que considera que existe poca o nula predisposición al diálogo genuino por parte de los distintos sectores. Respuesta múltiple.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

En cuanto a los factores que dificultan el diálogo, las miradas de los jóvenes líderes **varían según su lugar de pertenencia**. Para los **políticos y los empresarios**, el principal obstáculo para el **diálogo intersectorial** es la fuerte **incompatibilidad de intereses** entre los distintos sectores; para los **movimientos sociales** lo es la **polarización político-partidaria**, y, para los **dirigentes sindicales**, la principal limitante es el **bajo nivel de interés para concertar espacios de diálogo**.

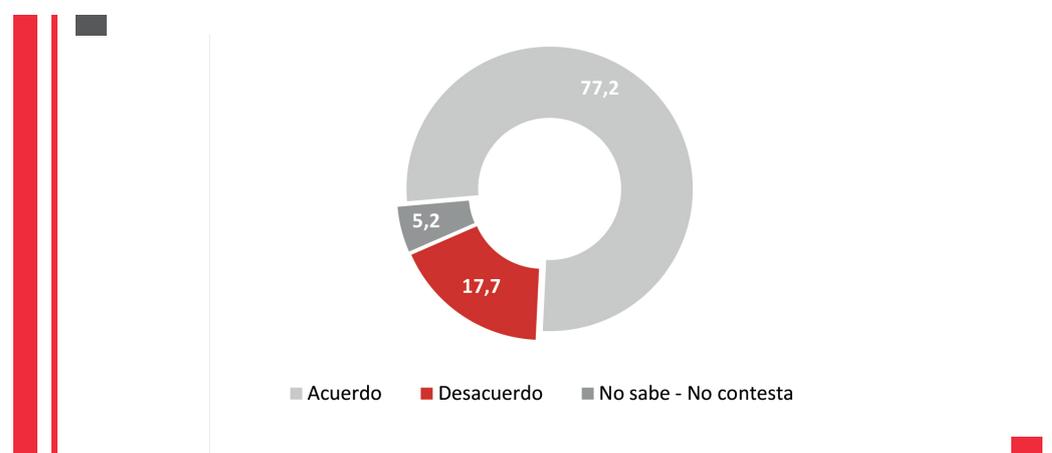
Llama la atención que **esta visión sobre “incompatibilidad de intereses” es más pronunciada entre los dirigentes políticos** (más que en líderes de otros sectores) **y provenientes de CABA y PBA**. Cabe también recalcar que **el miedo a mostrar debilidad** (tanto a lo interno de la organización como ante la opinión pública) como inhibidor del diálogo intersectorial, **es un concepto mucho más reconocido por la dirigencia política, que por el resto de las dirigencias**.

4. Un modelo para el Desarrollo Económico y Productivo

4.1. El desarrollo sostenible como deuda

A los jóvenes líderes se les consultó sobre su grado de acuerdo con la afirmación “la mayor deuda de estos 40 años de democracia es la incapacidad para generar un desarrollo sostenible en el país”. Más de tres cuartos de los entrevistados mostraron acuerdo con el enunciado.

Gráfico 13: Grado de acuerdo con la aseveración: “La mayor deuda de estos 40 años de democracia es la incapacidad para generar un desarrollo sostenible en el país”. % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Tabla 4: Grado de acuerdo con la aseveración: “La mayor deuda de estos 40 años de democracia es la incapacidad para generar un desarrollo sostenible en el país” según sector. (%)

Base: Total de casos

	Total	Sector político	Sector empresarial	Sector social	Sector sindical
Acuerdo	77,2	83,7	75,3	68,4	76,1
Desacuerdo	17,7	14,6	21,9	15,8	17,0
No sabe - No contesta	5,2	1,6	2,7	15,8	6,8
Base	322	108	108	53	53

Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

De acuerdo con las opiniones de los jóvenes líderes, la principal causa que ha impedido que el país haya alcanzado un desarrollo sostenible está vinculada a la **falta de planificación a largo plazo**.

Esta postura es consensuada por todos los sectores estudiados (político, sindical, empresarial y de movimientos sociales), concentrando más intensidad entre la dirigencia joven de CABA y entre aquellos que presentan más alto nivel de estudios.

Según los entrevistados, la **corrupción** ha sido el segundo obstáculo más importante para el desarrollo sostenible e inclusivo. A diferencia del ítem anterior, **esta visión se manifiesta con mayor intensidad entre jóvenes líderes del interior del país y entre aquellos con menor nivel de estudios**.

Otras razones que esgrimen están vinculadas al **endeudamiento en moneda extranjera; la falta de visión a futuro y la dificultad para lograr consensos**.

La **“dificultad para lograr consensos”** es una problemática más **reconocida en el sector político que en el resto**. Este hecho podría estar referido a que es justamente la dirigencia política la que concentra un importante mandato normativo para alcanzar “consensos”, haciéndola más consciente de esta dificultad e incluso, llegando a sobreestimarla.

Es importante destacar que la opinión de los jóvenes empresarios difiere de manera llamativa de la del resto. Para este sector, tanto **la corrupción como las políticas tributarias y monetarias** implementadas representan razones de **gran peso a la hora de evaluar los inhibidores para el desarrollo productivo en el país**.

Gráfico 14: Posibles razones por las que no se ha podido llegar a un desarrollo sostenible en el país. % sobre entrevistados que están de acuerdo con la afirmación “La mayor deuda de estos 40 años de democracia es la incapacidad para generar un desarrollo sostenible en el país”, respuesta múltiple.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

4.2. El rol del Estado en la economía y en la sociedad

Gráfico 15: Principales roles y funciones del Estado. % sobre el total de casos, respuesta múltiple.



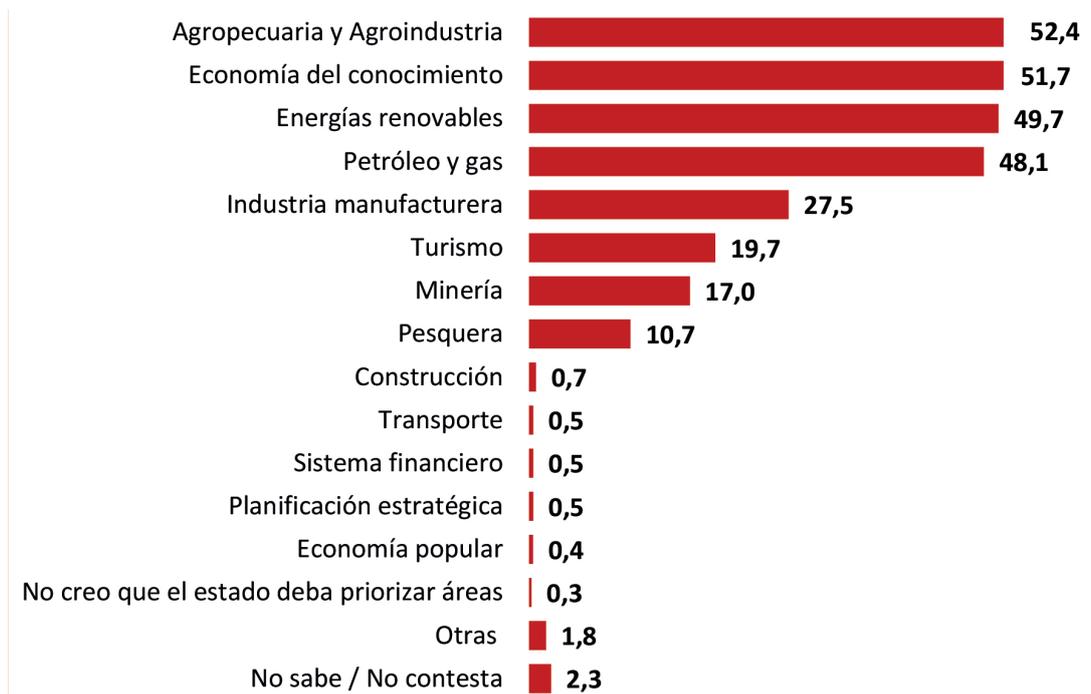
Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

4.3. Áreas prioritarias para el desarrollo sostenible

Ante la consulta sobre las áreas prioritarias para lograr un desarrollo sostenible en el país, los líderes entrevistados se vuelcan en primer lugar por **el área tradicional de desarrollo de nuestra economía, como es el sector agroindustrial. No obstante, los jóvenes líderes empiezan a ponderar otras áreas como la economía del conocimiento y la de energía renovables.** Cabe resaltar que, **dependiendo del ámbito geográfico del cual provienen los líderes entrevistados, varían de manera notable las áreas que consideran como prioritarias.** Por ejemplo, los líderes procedentes de la zona Norte y Centro del país hacen énfasis en el área “agropecuaria y agroindustrial;” los del Centro y CABA, priorizan más la “economía del conocimiento” que el resto de los líderes entrevistados; mientras que, para la dirigencia joven de la región del Sur del país, son las “energías renovables” las que concentran la prioridad. **Las áreas puntualizadas para el desarrollo sostenible de la Argentina varían, además, de acuerdo con el sector de la dirigencia que representan:** los jóvenes políticos mencionan en mayor medida el área de economía del conocimiento; para los líderes empresariales y sociales la mayor cantidad de menciones tienden al área agropecuaria y agroindustrial, mientras que entre los líderes sindicales la prioridad se centra en el área energética (petróleo, gas y energías renovables). Con respecto al **áreas de energías renovables** se registra otro dato llamativo: **es un área con-**

siderada como prioritaria mucho más entre el segmento femenino que entre masculino. Es también para destacar la **tasa de respuesta relativa de una de las opciones tradicionales de la Argentina como es la industria manufacturera**. Sólo dentro del sector sindical se registra una tasa de respuesta en esta área considerablemente más alta que el promedio.

Gráfico 16: Áreas prioritarias para el desarrollo. % sobre el total de casos. Respuesta múltiple.

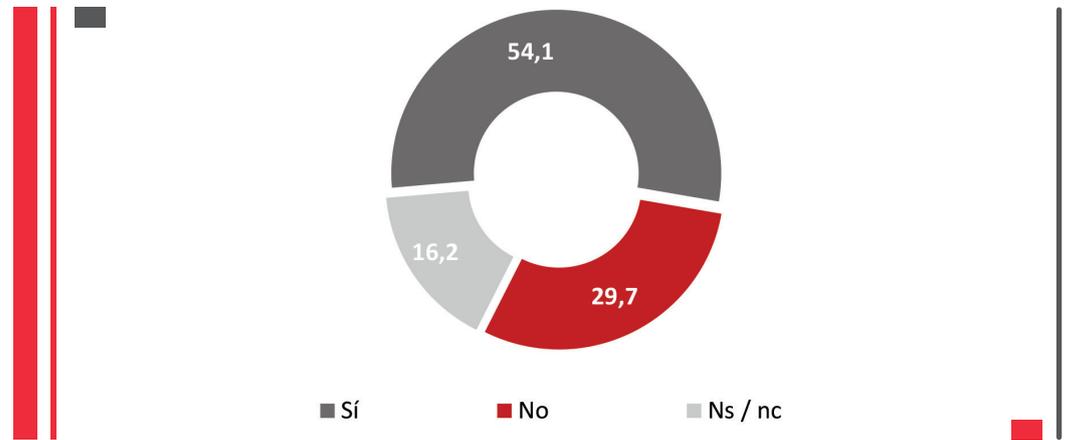


Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

4.4. Implementación cotidiana de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Solo algo más de la mitad de los jóvenes líderes entrevistados manifiesta tomar en consideración los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** a la hora de desarrollar un proyecto, el resto o no los tiene en consideración o parecen no tener en claro el concepto.

Gráfico 17: P: A la hora de planificar y ejecutar sus programas y proyectos, ¿Ud. toma en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados en la Agenda 2030? % sobre el total de entrevistados.

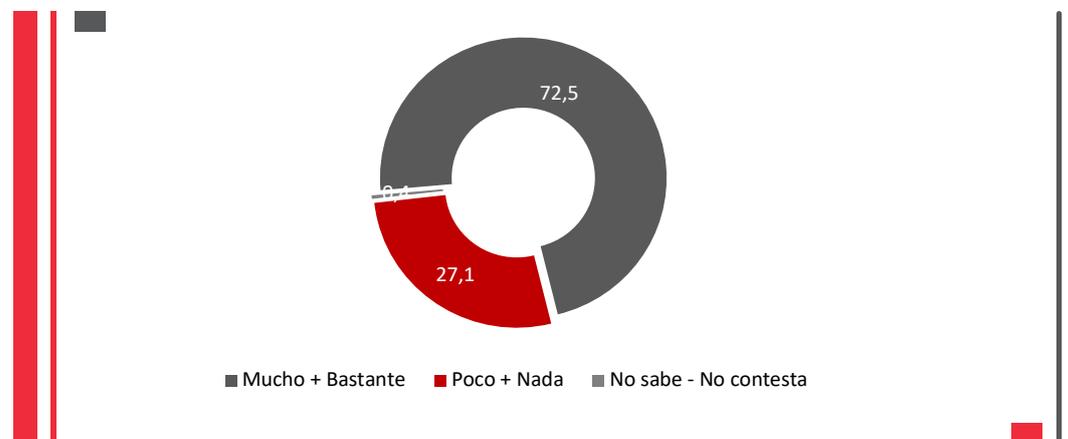


Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

El porcentaje de quienes afirman implementar los ODS es mayor entre las líderes mujeres; los que poseen, en términos de instrucción, hasta universitario completo y posgrado; los que provienen de la dirigencia política (y en menor medida la sindical) y los que residen en la Ciudad de Buenos Aires.

Casi tres cuartos de quienes afirman tomar en cuenta los ODS, indican que le otorgan importante peso y valor a la hora de planificar y ejecutar sus programas o proyectos. En este caso son también tanto las mujeres como los líderes provenientes de los movimientos sociales quienes más manifiestan esta postura.

Gráfico 18: Grado en que los entrevistados toman en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la hora de planificar y ejecutar sus programas y proyectos. % sobre el total de entrevistados que afirman tomar en cuenta los ODS.



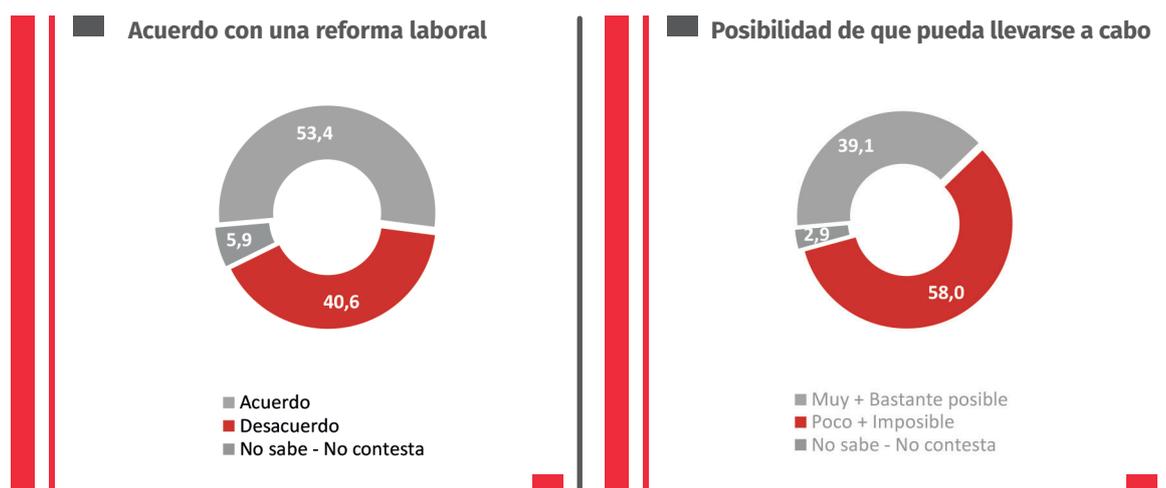
Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

4.5. Evaluación de la voluntad y la viabilidad de las reformas laboral y tributaria.

Consultados al respecto, **más de la mitad de los jóvenes entrevistados se mostró de acuerdo con la necesidad de una reforma laboral** que contemple la flexibilización de las condiciones de contratación pero que respete los derechos adquiridos. No obstante, **se registran posturas diametralmente opuestas entre los líderes del sector empresarial y los del sector sindical**. Los primeros están significativamente de acuerdo, mientras que los segundos están en su mayoría en contra.

En cuanto a la posibilidad de implementar un acuerdo que comprenda los intereses de todos los sectores involucrado, **un porcentaje elevado lo considera “poco posible”**. Los empresarios jóvenes **que creen en la necesidad de hacer dicha reforma** son los que creen que es **poco probable** lograr un acuerdo.

Gráfico 19: Grado de acuerdo con una reforma laboral y posibilidad de que pueda llevarse a cabo. % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Tabla 5: Grado de acuerdo con una reforma laboral según sector. (%)

Base: Total de casos

	Total	Sector político	Sector empresarial	Sector social	Sector sindical
Acuerdo	53,4	55,3	75,3	28,9	29,5
Desacuerdo	40,6	40,7	21,9	57,9	61,4
No sabe - No contesta	5,9	4,1	2,7	13,2	9,1
Base	322	108	108	53	53

Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Tabla 6: Posibilidad de que se pueda llevar a cabo una reforma laboral de acuerdo a la percepción de cada sector. (%)

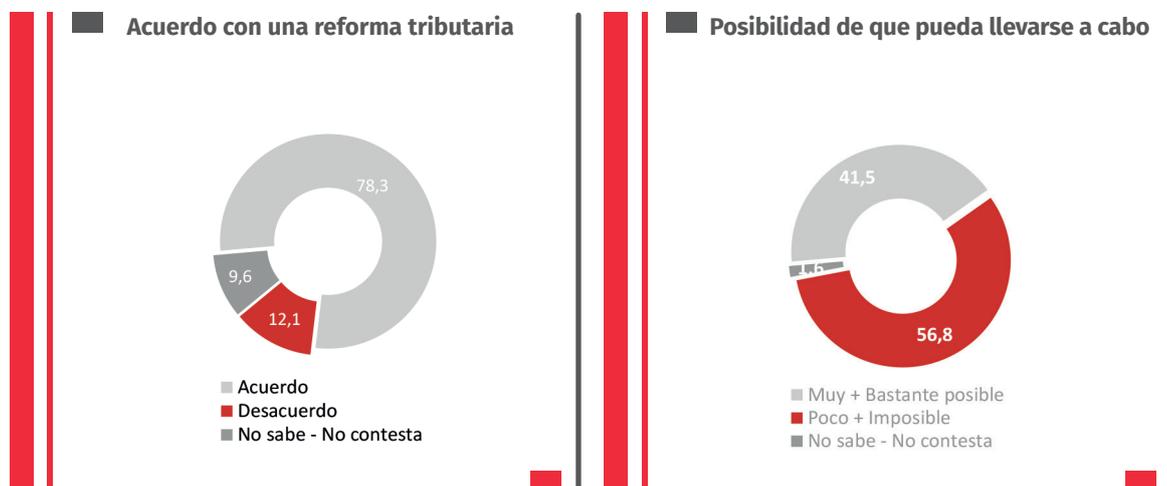
Base: Entrevistados que están de acuerdo con una reforma laboral.

	Total	Sector político	Sector empresarial	Sector social	Sector sindical
Muy + Bastante posible	39,1	36,8	34,5	45,5	65,4
Poco + Imposible	58,0	61,8	63,6	45,5	26,9
No sabe - No contesta	2,9	1,5	1,8	9,1	7,7
Base	172	60	81	15	16

Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Se observa un **alto grado de consenso sobre la necesidad de simplificación y progresividad del sistema tributario argentino**. Sin embargo, a pesar del alto acuerdo, algo más de la mitad de estos jóvenes líderes **considera que es imposible pactar con los sectores involucrados**. El contraste entre sectores es clarísimo: mientras en su mayoría los líderes políticos y empresariales lo ven poco probable, los sectores del sindicalismo consideran en su mayoría que es bastante probable.

Gráfico 20: Grado de acuerdo con una reforma tributaria y posibilidad de que pueda llevarse a cabo. % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

4.6. Políticas para pensar un desarrollo ambiental

De las distintas políticas evaluadas en materia ambiental, **la promoción de energías renovables es considerada como la prioritaria**. Esta mirada es especialmente acentuada entre los más jóvenes de los entrevistados (25 a 34 años), los dirigentes políticos y los provenientes de la CABA. Llama la atención que, desde sus miradas, **la importancia del área no sólo concierne a la conservación ambiental sino también al desarrollo productivo**.

Gráfico 21: Políticas más importantes e inmediatas para encarar en materia ambiental. % sobre el total de casos. Respuesta múltiple.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Los líderes pertenecientes a la región norte del país, además de la política de promoción de energías renovables, consideran con más frecuencia que el resto, que las **compañías paguen por la contaminación que generan**, un pensamiento que también tiene mayor intensidad entre los líderes políticos encuestados.

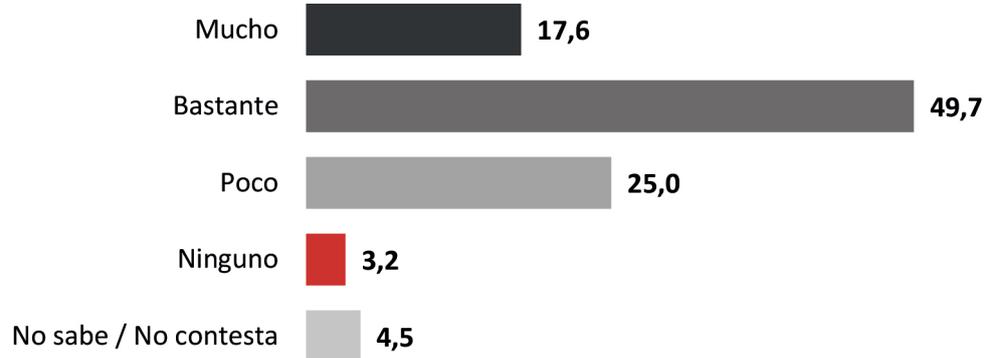
Otras políticas que, en general, los líderes jóvenes expresan como prioritarias en materia ambiental son la **promoción y conservación de bosques y selvas; el reciclaje y la separación de residuos**.

5. Caracterización y situación de la dirigencia joven

Consultados al respecto, **dos de cada tres líderes entrevistados consideran que, en la actualidad, dentro de su organización, institución o partido se le está dando mucho o bastante espacio a los jóvenes para que puedan ocupar cargos de mayor responsabilidad o jerarquía.**

No obstante, hay que aclarar que **esta percepción de apertura de espacios a la dirigencia joven está menos presente en las líderes mujeres en comparación con los varones:** más de un tercio de las mujeres consideran que se les está dando poco o ningún espacio. Esta visión de **poca oportunidad** a la dirigencia joven también es **más marcada entre los líderes** del sector político que en el resto de las dirigencias.

Gráfico 22: P: Dentro de su organización, institución o partido, ¿cuánto espacio considera que se le está abriendo a la dirigencia joven para que pueda ocupar cargos de mayor responsabilidad o jerarquía. % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Tabla 7: P: Dentro de su organización, institución o partido, ¿cuánto espacio considera que se le está abriendo a la dirigencia joven para que pueda ocupar cargos de mayor responsabilidad o jerarquía? (%)

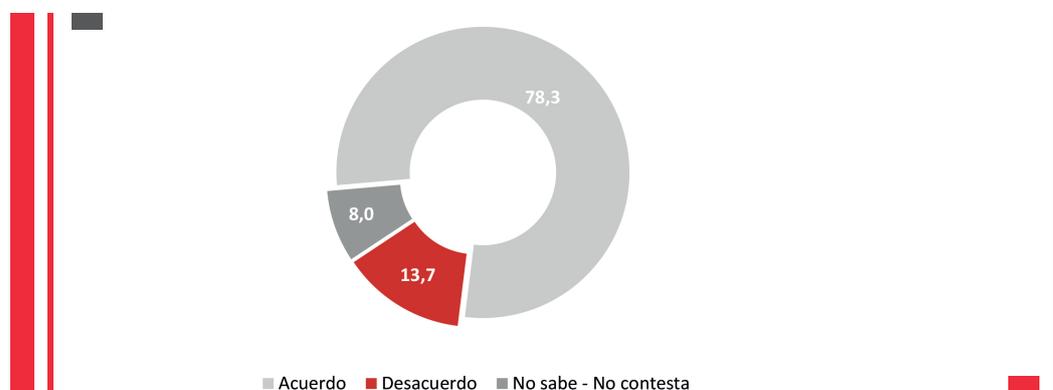
Base: Total de casos

	Total	Género		
		Varón	Mujer	Otras opciones
Mucho + Bastante	67,3	72,2	60,8	63,7
Poco + Nada	28,2	22,3	36,6	21,5
No sabe - No contesta	4,5	5,6	2,6	14,8
Base	322	185	133	4

Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Por otra parte, se les preguntó acerca de su acuerdo con la afirmación de que la **dirigencia joven en la actualidad cuenta con más posibilidades y recursos para conectarse con las demandas de la sociedad**, a lo que la mayoría **respondió expresando su acuerdo**. Sin embargo, los líderes con mayor nivel educativo (hasta universitario completo/posgrado) fueron quienes, comparativamente, indicaron mayor desacuerdo con esta afirmación.

Gráfico 23: P: ¿Cuán de acuerdo está con quienes consideran que la dirigencia joven en la actualidad cuenta con más posibilidades y recursos para conectarse con las demandas de la sociedad? % sobre el total de casos.

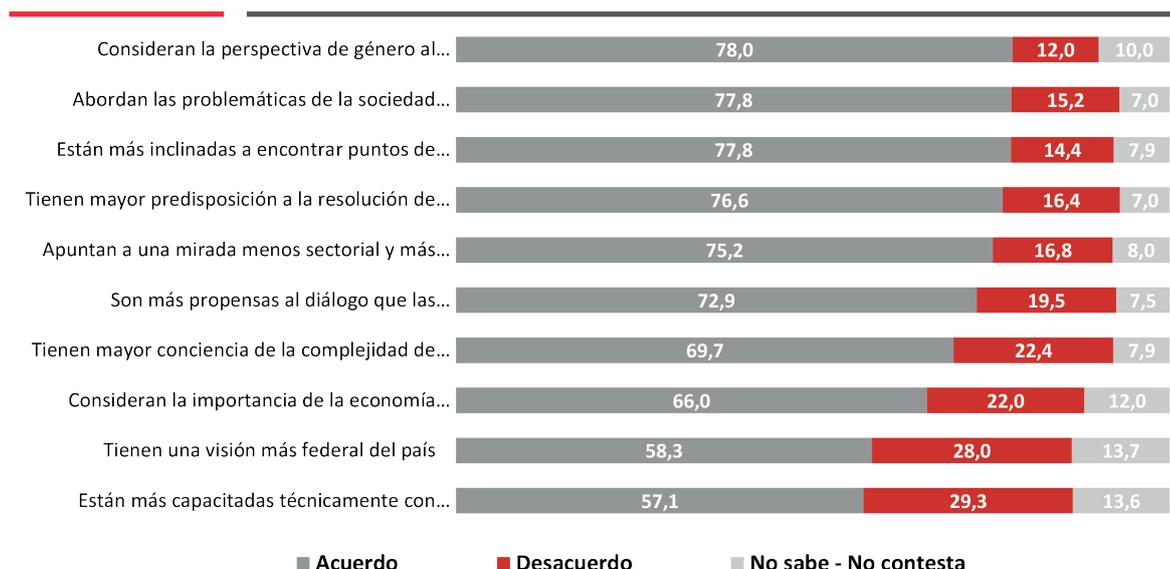


Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Se les consultó, además, sobre ciertas cualidades inherentes a la dirigencia joven en la actualidad.

Si se toman en cuenta las categorías que generaron mayor acuerdo, **los líderes entrevistados describirían a la dirigencia joven actual: como un grupo que le otorga gran importancia al abordaje de las problemáticas sociales desde las perspectivas de género y ambiental; que es más dialogante, más inclinada a buscar consensos y respuestas colectivas a los desafíos y que, a su vez, tiene una mirada más integral de la realidad productiva del país.**

Gráfico 24: P: ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo está con las siguientes afirmaciones para describir la manera como lideran los jóvenes en la actualidad? % sobre el total de casos.



Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.

Los atributos que se podían considerar carentes por su bajo nivel de acuerdo refieren por un lado a la capacitación y por otro a la falta de federalismo. Dos temas delicados considerando las proyecciones a futuro y el desarrollo del país.

Los atributos que consideran como más característicos de la dirigencia joven varían de acuerdo con el sector de que se trate. Esto es evidente, sobre todo en los sectores empresarial y social. Para los **líderes empresariales encuestados**, a diferencia del consenso general del estudio, lo que más define a la dirigencia joven actual no está necesariamente vinculado a la perspectiva de género y a la conservación ambiental. Sí **coinciden en que se trata de una generación con mayor inclinación en encontrar puntos de consensos**, también agregan que a la **dirigencia juvenil la caracteriza tener una mirada menos sectorial** y más integral de la realidad productiva del país y una **predisposición a resolver los problemas de manera colectiva**.

Tabla 8: Ranking de principales características atribuidas al liderazgo joven actual por sector.

Atributo	Total	Sector de procedencia			
		Político	Empresarial	Social	Sindical
Consideran la perspectiva de género al momento de abordar las problemáticas sociales	1°	1°	7°	4°	1°
Abordan las problemáticas de la sociedad teniendo en cuenta el cuidado del ambiente	2°	2°	4°	3°	3°
Están más inclinadas a encontrar puntos de consenso	3°	3°	1°	7°	2°
Tienen mayor predisposición a la resolución de problemas de manera colectiva	4°	5°	3°	2°	4°
Apuntan a una mirada menos sectorial y más integral de la realidad productiva del país	5°	6°	2°	5°	8°
Son más propensas al diálogo que las generaciones anteriores	6°	4°	5°	8°	5°
Tienen mayor conciencia de la complejidad de la realidad/ No tienen todas las respuestas	7°	7°	6°	6°	6°
Consideran la importancia de la economía popular como una forma de organización e inclusión de los sectores precarizados	8°	8°	8°	1°	7°
Tienen una visión más federal del país	9°	10°	9°	9°	10°
Están más capacitadas técnicamente con respecto a generaciones anteriores	10°	9°	10°	10°	9°

Fuente: Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia. Agosto, 2023.



III. Consideraciones finales

Percepciones sobre el estado actual del sistema democrático en Argentina

Al hacer un balance, los jóvenes líderes entrevistados, consideran que la recuperación de derechos de primera generación, civiles y políticos, son el principal logro de estos últimos 40 años de democracia. Como contracara, reconocen como deuda pendiente, el respeto por los derechos vinculados a las condiciones materiales de vida de la población, específicamente los relacionados a la vivienda digna, a la alimentación o al acceso al agua, por nombrar algunos.

Y en este sentido surge para ellos el desafío de otro tópico pendiente y en el que consensuan: propiciar como dirigencia el desarrollo sostenible del país.

Considerando los aspectos que centran como pendientes, no es de extrañar entonces, que los líderes jóvenes coincidan, en gran medida, con la premisa de que los argentinos descreen cada vez más de las capacidades de la democracia para dar respuesta a los problemas materiales de su existencia cotidiana.

Este descreimiento encuentra su correlato en la percepción parcialmente compartida de que el sistema democrático argentino se encuentra actualmente en una posición de fragilidad. De acuerdo con lo que indican, esta fragilidad podría traer consigo tres amenazas principales: la primera, vinculada a la deslegitimación de las instituciones, lo que se presentaría como un obstáculo para la toma de decisiones; la segunda, la apatía de la población para involucrarse en espacios de participación política y, la tercera, una mayor probabilidad de corrupción.

¿Cómo recuperar la credibilidad de la democracia para el crecimiento?

Un importante número de los líderes jóvenes entrevistados coincide en que la mayor deuda de estos 40 años de democracia es la incapacidad para generar un desarrollo sostenible como consecuencia, principalmente, de la ausencia de acuerdos que permitan una planificación a largo plazo, la falta de visión de futuro por parte de las dirigencias pasadas y presentes, además de la corrupción.

A partir de lo anterior, la propuesta e iniciativa de los jóvenes líderes es justamente la inversa, es decir, abordar el desarrollo sostenible desde una visión a largo plazo donde se valore la búsqueda de consensos, esto es, previamente dialogada entre los distintos sectores. Estas discusiones deberán incluir desde la matriz productiva deseable, pasando por las políticas monetarias y tributarias a implementar hasta la planificación de la explotación racional de los recursos naturales (por nombrar algunos tópicos).

¿Qué pueden aportar los jóvenes líderes para consensuar políticas que apunten hacia el desarrollo sostenible?

En el marco de las áreas de discordancia, será necesario entonces que los líderes jóvenes se sienten a consensuar y a dialogar. ¿Pero se les está dando espacio a la dirigencia joven para que pueda ocupar cargos de mayor responsabilidad o jerarquía, es decir, para que tengan una influencia real en la toma de decisiones? Una buena parte de los entrevistados siente que, efectivamente, dentro de sus organizaciones, partidos políticos e instituciones se le está abriendo espacio a la dirigencia joven. No obstante, esta visión de oportunidad e integración es más predominante entre la dirigencia masculina que en la femenina, y menos marcada entre los líderes

pertenecientes al sector político que entre los dirigentes del resto de los sectores. Vista la complejidad y las dificultades para establecer consensos y diálogos para abordar las problemáticas del país en pos de una planificación a largo plazo y que tome en cuenta el desarrollo sostenible, ¿qué atributos diferenciadores consideran los líderes jóvenes entrevistados tiene para aportar a encontrar soluciones consensuadas?

Como se mencionó anteriormente, los entrevistados perciben al liderazgo joven como más dialogante, más inclinado a establecer consensos y a buscar respuestas colectivas a las problemáticas del país, una caracterización que, ante la situación descripta, resulta alentadora.

Por otra parte, también caracterizan a la dirigencia joven preocupada en abordar las problemáticas teniendo en cuenta las perspectivas de género y lo referente a la conservación ambiental, lo que podría constituirse en un aporte fundamental para un abordaje más holístico de las complejas problemáticas que afectan en la actualidad a los argentinos.

Finalmente, es importante señalar que entre los líderes jóvenes entrevistados el nivel de conocimiento y aplicación de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) estipulados en la Agenda 2030 es de mediano a bajo. Entre quienes afirman implementar los ODS en la planificación y desarrollo de sus proyectos es mayor la cantidad de líderes mujeres, los que alcanzaron mayor nivel de instrucción, los pertenecientes a la dirigencia política y los residentes en la CABA.

A modo de síntesis:

- Existe coincidencia en que los principales logros de estos últimos 40 años de democracia están vinculados a **la recuperación de derechos políticos**.
- Existe también coincidencia en que los **principales fracasos se relacionan a la incapacidad del sistema democrático** para suplir la mayor parte de las necesidades cotidianas de la población.
- **Este último hecho trae consigo un constante descreimiento de la democracia** que se manifiesta en una creciente desconfianza en la institucionalidad democrática, en las dirigencias y en una creciente desmovilización, desinterés y apatía por parte de grandes segmentos de la población.
- Apuntar al **desarrollo sostenible e inclusivo se ve como una necesidad prioritaria** para afrontar las problemáticas cotidianas de la gente.
- Lo que implica este **desarrollo sostenible**, sin embargo, **difiere con distinta intensidad entre los distintos sectores y regiones geográficas**. En este sentido, es de mediano a bajo el nivel de conocimiento que tienen los entrevistados sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados en la Agenda 2030.
- Sobre los **puntos discordantes será necesario entablar diálogos genuinos** a través de los cuales se puedan establecer consensos mínimos para emprender un camino firme hacia el cumplimiento de los objetivos.
- La problemática radica, sin embargo, en que se **cuestiona la voluntad y predisposición histórica al diálogo** por parte de las distintas dirigencias para alcanzar estos consensos.
- **La dirigencia joven** entrevistada percibe a su generación y se **percibe a sí misma como poseedora de ciertos atributos que podrían contribuir a superar este escollo**: a diferencia de las generaciones anteriores se ven como **más dialogantes, más inclinadas al consenso y a la búsqueda de soluciones colectivas**, además de poseer, según lo que indican, una mirada que toma en cuenta las complejidades de la realidad de país. **Al no tener todas las respuestas entienden que no sólo es deseable sino enteramente necesario el diálogo genuino intersectorial.**



Referencias Bibliográficas

- Baltera Santander, P. y Dussert Chervellino, P. (2010). *Liderazgos sindicales emergentes: el caso de los trabajadores subcontractados de la salmonicultura, minería del cobre y forestales*. Ministerio de Trabajo de Chile.
- Bracho Parra, O. y García Guilianny, J. (2013) Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), pp. 165-177.
- Cajiga Calderón, J. (2009). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía.
- Camou, A. (2001). *Los desafíos de la gobernabilidad*. Plaza y Valdés.
- Dahl, R. (2004). La Democracia. *Revista Postdata 10*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.revistapostdata.com.ar/2012/01/la-democracia-robert-dahl/>
- IDEA-PNUD (2022) *Gobernanza, democracia y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Disponible en: <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/gobernanza-democracia-y-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>
- Lowney, C. (2003). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Editorial Norma.
- Nye, J. (2011). *Las cualidades del líder*. Paidós.
- Rosas-Ferrusca, F. et al. (2012). Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial. *Quivera*. Revista de Estudios Territoriales, vol. 14, núm. 2, pp. 113-135.
- Robertazzi, M. et al. (2020). Los estilos de liderazgo en los nuevos movimientos sociales: un estudio comparativo. *Anuario de Investigaciones*, vol. XXVII, Universidad de Buenos Aires.
- Vommaro, G., y Quirós, J. (2011). "Usted vino por su propia decisión": repensar el clientelismo en clave etnográfica. *Desacatos*. Revista de Ciencias Sociales, (36), 65-84.



Anexos

Anexo I: Caracterización de los líderes entrevistados (etapa cualitativa)

SECTOR	CANTIDAD
POLÍTICO	7
SINDICAL	2
EMPRESARIAL	2
SOCIAL	4
TOTAL	15

ZONA	CANTIDAD
AMBA	7
INTERIOR	8
TOTAL	15

GÉNERO	CANTIDAD
FEMENINO	7
MASCULINO	8
TOTAL	15

EDAD	CANTIDAD
30-35	4
36-40	6
41-45	5
TOTAL	15

Anexo II: Guía de pautas (etapa cualitativa)

PRESENTACIÓN DE LA ENTREVISTADORA Y DEL ESTUDIO

Dimensión política

1. ¿Qué significa para Ud. estos 40 años de democracia?
2. ¿Cuáles considera que son los principales logros de la democracia en estos últimos 40 años? (En dado caso que no se mencione, preguntar acerca de la ampliación de derechos cívicos, sociales, de género) ¿Y cuáles serían los principales pendientes?)
3. ¿Cómo percibe la dinámica y funcionamiento de la democracia argentina en la actualidad? (En dado caso que tengas dudas: se trata sobre el funcionamiento de las instituciones, de los partidos políticos, situación actual con respecto a la gobernabilidad).
4. ¿Cómo ve a la dirigencia política en la actualidad? (Tips de apoyo: ¿está capacitada? ¿está motivada? ¿es eficiente? ¿está organizada? ¿se preocupa por los problemas de la gente?)
5. ¿Cómo describiría la relación actual de la sociedad con la dirigencia política? (En caso de que responda que la relación es de lejanía o de desconfianza preguntar por motivos y cómo puede hacerse para recomponer la relación).
6. Como dirigente (político/ sindical/ de movimientos sociales o empresarial) ¿ve articulación/ diálogo genuino entre diferentes sectores? (En caso de que responda negativamente: profundizar en Impedimentos).

7. ¿Desde su posición (sindical/ política/ empresarial/ movimientos sociales) cuál sería el aporte para lo que se denomina una buena gobernanza (es decir, para una buena relación entre actores estatales y no estatales para formular e implementar políticas y reformas sociales, económicas e Institucionales)?
8. Y la dirigencia joven, ¿qué le parece que está aportando o está en condiciones de aportar para una buena gobernanza?
9. Para Ud. ¿cuál es el rol que debe cumplir el Estado en la sociedad?
(En caso de que tengas dudas: en lo económico, en lo social)

Dimensión económica

10. Se dice que uno de los grandes problemas de la Argentina es la imposibilidad de lograr un desarrollo económico sustentable y sostenido, ¿Qué opina de esto?
11. ¿A qué atribuye la constante presencia de inflación en nuestro país?
12. ¿Qué matriz productiva le parece la más adecuada hoy para nuestro país? (tips agrícola, industrial, recursos no renovables, economía del conocimiento)
13. ¿Cómo observa la situación del mercado laboral en la actualidad?
(Si no surge indagar acerca del trabajo formal e informal, el rol de las economías populares)
14. ¿Qué opina de la política tributaria en la Argentina en la actualidad?
(Si no surge, preguntar si es necesario reformarla o mantenerla como está)

Dimensión social

15. ¿Cómo percibe que es la distribución del ingreso actualmente en el país?
(tips: ¿se podría achicar esta brecha? / ¿cómo?)
16. ¿Cuál es su opinión con respecto a la manera como se han llevado a las políticas sociales, la atención a sectores más vulnerables, en estos últimos años? (tip: planes sociales)
17. ¿En la actualidad ve un contexto de alta conflictividad social comparado con otros momentos dentro del período democrático?
(En dado caso que tengas dudas: indagar específicamente sobre protestas, piquetes, cortes, manifestaciones)
18. ¿Ud. percibe que somos una sociedad que se vuelve cada vez más violenta?
(En el caso de que responda afirmativamente: ¿le parece que algo que sucede en todo el mundo o es algo propio de la Argentina?)
19. Y específicamente en relación con la inseguridad y delincuencia, ¿cómo ve la situación actual?(En el caso de que responda que la situación es negativa: ¿Qué estaría fallando?)

Dimensión ambiental

20. ¿Le parece que los argentinos estamos preocupados por las temáticas relacionadas al cuidado del ambiente y al desarrollo sustentable?
(En caso de que responda afirmativamente, preguntar en cuáles)
21. Y a las dirigencias (políticos, sindical, empresarial, movimientos sociales) ¿les preocupa estas temáticas ambientales?
(En caso de que responda afirmativamente, preguntar en cuáles, qué se está haciendo al respecto)

Dimensión ética

22. ¿Cuáles son los principales desafíos éticos de la Argentina en este momento?

23. ¿Corrupción en la Argentina? ¿Se trata de un problema sectorial? ¿Qué iniciativas podrían llevarse a cabo para un combate más eficiente?

24. ¿Responsabilidad social dentro del mundo empresarial en la Argentina? ¿Las empresas muestran actitudes proactivas para el desarrollo de programas de responsabilidad social? ¿Cuáles son sus efectos?

Adicional: Internacional

25. ¿Cómo ve la integración actual de la Argentina con la región?

26. ¿Qué considera que es prioritario para la Argentina: apuntar a una mayor integración (económica, social, cultural) con el resto de Latinoamérica o poner la mirada en otras zonas/países del mundo?

Anexo III: Composición de la muestra

Segmento	n	%
Político	108	36,0%
Empresarial	108	36,0%
Sindical	53	17,7%
Social	53	17,7%
Total	322	100%

Edad	n	%
25-34	143	44,3
35-45	179	55,7
Total	322	100%

Educación	n	%
Hasta Secundario completo	82	25,5
Hasta Terciario/Universitario incompleto	109	33,7
Hasta Universitario completo/ Posgrado	131	40,8
Total	322	100%

Género	n	%
Varón	185	57,4
Mujer	133	41,3
Otras opciones	4	1,3
Total	322	100%

Región	n	%
CABA	50	15,7%
Buenos Aires	120	37,2%
NOA	10	3,0%
NEA	11	3,6%
Centro	31	9,7%
Cuyo	18	5,5%
Patagonia	81	25,3%
Total	322	100%

Anexo IV: Cuestionario

Presentación

La siguiente encuesta forma parte del estudio “Relevamiento del pensamiento de los jóvenes líderes a 40 años de la vuelta a la democracia desde un abordaje federal e intersectorial” a cargo de la Universidad del Salvador a través del Centro de Liderazgo y Prospectiva, con el apoyo del ILES y de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). La misma tiene como finalidad conocer la perspectiva de dirigentes y líderes jóvenes de distintos sectores de la sociedad sobre asuntos relacionados a la actualidad política, económica, social e institucional del país.

Avances a partir de la reinstauración de la democracia

1. En estos 40 años de democracia, ¿en qué medida considera que avanzó la sociedad argentina en la recuperación de derechos civiles y políticos, es decir, en los derechos que garantizan las libertades fundamentales de las personas y su participación activa en la vida política y social?

Mucho	1
Bastante	2
Poco	3
Nada	4
Ns-nc	5

2. ¿Y cuánto considera que avanzó el país a lo largo de estos últimos 40 años con respecto a los siguientes derechos?

	Mucho	Bastante	Poco	Nada	Ns/nc
Derecho a la salud	1	2	3	4	5
Derecho a una vivienda adecuada	1	2	3	4	5
Derecho a la educación	1	2	3	4	5
Derecho al agua y saneamiento	1	2	3	4	5
Derecho al trabajo y derechos laborales	1	2	3	4	5
Derecho a la alimentación	1	2	3	4	5
Derecho a un ambiente sano	1	2	3	4	5
Respeto por la igualdad de género y las diversidades	1	2	3	4	5
Derecho al acceso a la información	1	2	3	4	5

Posicionamiento de la democracia

3. Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes aseveraciones

		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ns/nc
P3.1	El sistema democrático argentino se encuentra actualmente en una posición de fragilidad	1	2	3	4	5
P.32	Los argentinos cada vez descreen más en la capacidad de la democracia para darle respuestas a sus problemas	1	2	3	4	5

PARA QUIENES RESPONDEN MUY DE ACUERDO- DE ACUERDO EN P3.2 SI NO PASA P7

4. ¿Cuál considera que podría ser la principal consecuencia a corto plazo de este descreimiento hacia la democracia argentina? ¿Y en segundo lugar? ¿Y en tercer lugar? En la categoría “otros” puede agregar aquellos aspectos que Ud. considere relevantes y que no están consignados en la lista

	1era	2da	3ra
Crecimiento de liderazgos autoritarios	1	2	3
Rechazo de la población a participar en las elecciones	1	2	3
Apatía de la población a involucrarse en espacios de participación política	1	2	3
Polarización política y social	1	2	3
Dificultad de los gobiernos para tomar decisiones debido a la deslegitimación de las instituciones	1	2	3
Mayor probabilidad de corrupción	1	2	3
Otros (especificar)	1	2	3
Ns-nc	1	2	3

5. ¿Considera que el descreimiento en el sistema democrático argentino es más pronunciado en los sectores más jóvenes o tiende a ser transversal a toda la sociedad?

Se da preferentemente entre los jóvenes	1
Es transversal a la sociedad	2
Ns-nc	3

6. ¿Y le parece que este descreimiento en la capacidad de la democracia para dar respuestas a las necesidades de la sociedad es un fenómeno exclusivo de la Argentina o sucede también a nivel global?

Es un fenómeno exclusivo de la Argentina	1
Es un fenómeno que ocurre tanto en la Argentina como a nivel global	2
Ns-nc	3

Los tres poderes

A TODOS

7. ¿Cómo evalúa en líneas generales en estos 40 años el desempeño de los tres poderes del Estado, en pos de garantizar una buena gobernanza? (Es decir: para dirigir los asuntos públicos, gestionar los recursos comunes, garantizar la realización de los derechos humanos mediante una actuación libre de abuso y corrupción, y con el debido respeto hacia el Estado de Derecho)

	Muy bueno	Bueno	Regular bueno	Regular malo	Malo	Muy malo	Ns-nc
Poder Ejecutivo	1	2	3	4	5	6	7
Poder Legislativo	1	2	3	4	5	6	7
Poder Judicial	1	2	3	4	5	6	7

Desarrollo Sostenible

8. ¿Cuán de acuerdo de acuerdo o desacuerdo está con la siguiente frase?: “La mayor deuda de estos 40 años de democracia es la incapacidad para generar un desarrollo sostenible en el país? “

Muy de acuerdo	1
De acuerdo	2
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	4
Ns-nc	5

A QUIENES RESPONDE MUY DE ACUERDO / DE ACUERDO EN P8

9. Le presentamos una lista de posibles razones por las que no se ha podido llegar a un desarrollo sostenible en el país. Por favor seleccione las 5 que considere de mayor peso. En la categoría “otros” puede agregar aquellos aspectos que Ud. considere relevantes y que no están consignados en la lista predeterminada.

	1ra	2da	3ra	4ta	5ta
La falta de planificación a largo plazo	1	1	1	1	1
La falta de políticas que tomen en cuenta la explotación racional de los recursos naturales	2	2	2	2	2
La falta de políticas tendientes a reducir las desigualdades sociales	3	3	3	3	3
La dificultad para lograr consensos	4	4	4	4	4
La ausencia de liderazgos	5	5	5	5	5

	1ra	2da	3ra	4ta	5ta
La falta de expertise/conocimiento técnico	6	6	6	6	6
El endeudamiento en moneda extranjera	7	7	7	7	7
El endeudamiento en moneda local	8	8	8	8	8
La falta de visión a futuro	9	9	9	9	9
La polarización de la política	10	10	10	10	10
La corrupción	11	11	11	11	11
Las políticas monetarias implementadas	12	12	12	12	12
Las políticas tributarias implementadas	13	13	13	13	13
Las políticas laborales implementadas	14	14	14	14	14
Las políticas de comercio exterior	15	15	15	15	15
La falta de diversificación de la matriz productiva	16	16	16	16	16
Otros (especificar)	17	17	17	17	17
Ns/nc	18	18	18	18	18

A TODOS

10. Centrándonos en una matriz productiva para nuestro país, ¿cuáles son las áreas que deberían priorizarse? A continuación, le presentamos una nómina de áreas para el desarrollo, seleccione por favor las 5 que considere con mayor peso. En la categoría “otros” puede agregar aquellos aspectos que Ud. considere relevantes y que no están consignados en la lista predeterminedada.

	1era	2da	3ra	4ta	5ta
Economía del conocimiento	1	2	3	4	5
Agropecuaria y Agroindustria	1	2	3	4	5
Petróleo y gas	1	2	3	4	5
Minería	1	2	3	4	5
Industria manufacturera	1	2	3	4	5
Energías renovables	1	2	3	4	5
Turismo	1	2	3	4	5
Pesquera	1	2	3	4	5
Otras (especificar)	1	2	3	4	5
Ns/nc	1	2	3	4	5

11. En estos años de período democrático, ¿cómo interpreta la manera en que se han desarrollado las políticas ambientales?

Han avanzado mucho	1
Han avanzado bastante	2
Han avanzado algo	3
No han avanzado	4
Han retrocedido	5
NS/ nc	6

12. ¿Cuáles de las siguientes son las tres políticas más importantes e inmediatas para encarar en materia ambiental? En la categoría “otros” puede agregar aquellos aspectos que Ud. considere relevantes y que no están consignados en la lista predeterminada.

	1era	2da	3ra
Promoción de energías renovables	1	2	3
Hacer que las compañías paguen por la contaminación que generan	1	2	3
Promover medios de transporte como los autos eléctricos y bicicletas	1	2	3
Promover la conservación de bosques y selvas	1	2	3
Gastar menos energía en los hogares, edificios y fábricas	1	2	3
Reducir el uso de combustibles fósiles que contaminan	1	2	3
Separar residuos/reciclar	1	2	3
Reutilizar productos	1	2	3
Implementar técnicas agrícolas amigables con el medio ambiente	1	2	3
Reducir el desperdicio de alimentos	1	2	3
Reducir las actividades de ganadería	1	2	3
Otras	1	2	3
Ns/nc	1	2	3

13. En relación con el rol y funciones del Estado, indique del listado a continuación las 3 funciones / roles que considere principales. En la categoría “otros” puede agregar aquellos aspectos que Ud. considere relevantes y que no están consignados en la lista predeterminada.

	1er. Lugar	2do Lugar	3r. Lugar
Planificar el desarrollo productivo del país	1	2	3
Diseñar, ejecutar y monitorear políticas públicas	1	2	3
Retribuir a la ciudadanía con prestaciones y servicios acordes con los recursos que recauda	1	2	3
Promover la productividad y los derechos económicos	1	2	3
Garantizar que el mercado funciones de manera justa, transparente y eficiente	1	2	3

Garantizar la ampliación y protección de los derechos sociales	1	2	3
Mantener un marco legal y regulatorio que fomente la competencia y la libre empresa	1	2	3
Garantizar las libertades individuales	1	2	3
Garantizar la fortaleza, el dinamismo y transparencia de las instituciones públicas	1	2	3
Garantizar la distribución equitativa de la riqueza	1	2	3
Mejorar las condiciones de vida materiales y espirituales del pueblo	1	2	3
Garantizar la seguridad y el orden público	1	2	3
Otros (especificar)	1	2	3
Ns-nc	1	2	3

Dirigencia y Sociedad

14. A lo largo de estos 40 años democracia, ¿considera que el vínculo entre la sociedad y la dirigencia política se fortaleció o se debilitó?

Se fortaleció mucho	1
Se fortaleció	2
Se mantuvo siempre igual	3
Se debilitó	4
Se debilitó mucho	5
Ns-nc	6

15. ¿Y entre la dirigencia sindical y la sociedad, el vínculo se fortaleció o debilitó?

Se fortaleció mucho	1
Se fortaleció	2
Se mantuvo siempre igual	3
Se debilitó	4
Se debilitó mucho	5
Ns-nc	6

16. ¿Y cómo perciben el vínculo entre la dirigencia empresarial y la sociedad? ¿Se fortaleció o se debilitó?

Se fortaleció mucho	1
Se fortaleció	2
Se mantuvo siempre igual	3
Se debilitó	4
Se debilitó mucho	5
Ns-nc	6

17. Y entre los movimientos sociales y la sociedad, ¿percibe que el vínculo se fortaleció o se debilitó?

Se fortaleció mucho	1
Se fortaleció	2
Se mantuvo siempre igual	
Se debilitó	3
Se debilitó mucho	4
Ns-nc	5

SOLO PARA QUIENES RESPONDEN “SE DEBILITÓ” O “SE DEBILITÓ MUCHO” EN UNA O VARIAS DE LAS PREGUNTAS DE P14 A P17 SI NO PASA A P19

18. De las opciones que se muestran a continuación por favor señale las tres que para Ud. han tenido mayor peso en el distanciamiento entre la dirigencia en general y la sociedad. En la categoría “otros” puede agregar aquellos aspectos que Ud. considere relevantes y que no están consignados en la lista predeterminada. ROTAR

Encierro en los problemas de su sector	1
Exceso de personalismo	2
Bajo nivel de vocación pública	3
Baja propensión a escuchar las necesidades de la gente	4
Falta de propuestas e ideas innovadoras	5
Falta de actitud de liderazgo	6
No considero que haya distanciamiento entre las dirigencias y la sociedad	7
Otros especificar	8
Ns/ Nc	9

19. ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo está con la siguiente aseveración?:

“Para generar más empleo privado es necesaria una reforma laboral que contemple la flexibilización de las condiciones de contratación pero que respete los derechos adquiridos de los actuales empleados en relación de dependencia, ya que en este momento los empresarios deben pagar cargas laborales muy altas y están sujetos a juicios arbitrarios y costosos en caso de que necesiten realizar un despido.”

Muy de acuerdo	1
De acuerdo	2
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	4
Ns-nc	5

SOLO PARA QUIENES RESPONDEN MUY DE ACUERDO/EN DESACUERDO EN P21

20. ¿En qué medida cree que es posible que los distintos sectores económicos, políticos y sociales puedan consensuar una reforma laboral que articule los intereses de todos los sectores involucrados?

Muy posible	1
Bastante posible	2
Poco posible	3
Imposible	4
Ns-nc	5

A TODOS

21. Una reforma tributaria puede perseguir distintos objetivos, entre los que se pueden encontrar la eliminación de impuestos distorsivos, la simplificación del sistema tributario y una mayor progresividad del sistema. ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo estaría con una reforma con estos objetivos?

Muy de acuerdo	1
De acuerdo	2
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	4
Ns-nc	5

SOLO PARA QUIENES RESPONDEN MUY NECESARIA/NECESARIA EN P23

22. ¿En qué medida cree que es posible que los distintos sectores económicos, políticos y sociales puedan consensuar una reforma tributaria que articule los intereses de todos los sectores involucrados?

Muy posible	1
Bastante posible	2
Poco posible	3
Imposible	4
Ns-nc	5

A TODOS

23. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se acerca más a lo que Ud. piensa sobre la Economía Popular? En la categoría “otros” puede agregar aquellos aspectos que Ud. considere relevantes y que no están consignados en la lista predeterminada. / ROTAR

Es una manera de darle espacio de organización y sustento a las personas excluidas del sistema laboral formal	1
Es un espacio para los sectores que no pueden acceder al mercado laboral formal, pero debería ser algo transitorio, no debe tomarse como una salida laboral estable	2
Es un espacio para los sectores que están fuera del mercado laboral formal, pero que finalmente termina siendo mano de obra precarizada a largo plazo, siendo difícil migrar hacia la formalidad.	3
Otros especificar	4
Ns-nc	5

Diálogo Intersectorial

24. En la actualidad, ¿cuánta predisposición al diálogo genuino observa por parte de los distintos sectores políticos, económicos y sociales del país a fin de encontrar salidas a las problemáticas de la ciudadanía?

Mucha predisposición	1
Bastante predisposición	2
Poca predisposición	3
Ninguna predisposición	4
Ns-nc	5

SÓLO A QUIENES RESPONDEN “POCA” O “NINGUNA” EN P27

25. De los factores que se listan a continuación, ¿cuáles considera que son los que más dificultan el diálogo genuino entre las distintas dirigencias?

En la categoría “otros” puede agregar aquellos aspectos que Ud. considere relevantes y que no están consignados en la lista predeterminada.

	1era	2da	3ra	4ta	5ta
El riesgo a mostrarse débil ante su grupo de pares/al interior de la organización	1	1	1	1	1
El riesgo a mostrarse débil ante los sectores que representan/ante la opinión pública	2	2	2	2	2
La polarización político partidaria	3	3	3	3	3
La fuerte incompatibilidad de intereses entre los distintos sectores	4	4	4	4	4
Deficiencias en habilidades de negociación y diálogo por parte de los dirigentes	5	5	5	5	5
El bajo nivel de interés para concertar espacios de diálogo	7	7	7	7	7
Otros especificar	8	8	8	8	8
Ns/nc	10	10	10	10	10

A TODOS

Dirigencia joven

26. Dentro de su organización, institución o partido, ¿cuánto espacio considera que se le está abriendo a la dirigencia joven para que pueda ocupar cargos de mayor responsabilidad o jerarquía?

Mucho	1
Bastante	2
Poco	3
Ninguno	4
Ns-nc	5

27. ¿Cuán de acuerdo está con quienes consideran que la dirigencia joven en la actualidad cuenta con más posibilidades y recursos para conectarse con las demandas de la sociedad?

Muy de acuerdo	1
De acuerdo	2
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	4
Ns / nc	5

28. ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo está con las siguientes afirmaciones para describir la manera como lideran los jóvenes en la actualidad?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ns/nc
Tienen mayor conciencia de la complejidad de la realidad que les toca vivir y por tanto no consideran que tengan todas las respuestas	1	2	3	4	5
Tienen mayor predisposición a la resolución de problemas de manera colectiva	1	2	3	4	5
Están más capacitadas técnicamente con respecto a generaciones anteriores	1	2	3	4	5
Son más propensas al diálogo que las generaciones anteriores	1	2	3	4	5
Están más inclinadas a encontrar puntos de consenso	1	2	3	4	5
Tienen una visión más federal del país	1	2	3	4	5
Consideran la perspectiva de género al momento de abordar las problemáticas sociales	1	2	3	4	5
Abordan las problemáticas de la sociedad teniendo en cuenta el cuidado del ambiente	1	2	3	4	5
Consideran la importancia de la economía popular como una forma de organización e inclusión de los sectores precarizados	1	2	3	4	5
Apuntan a una mirada menos sectorial y más integral de la realidad productiva del país	1	2	3	4	5

29. A la hora de planificar y ejecutar sus programas y proyectos, ¿ Ud. toma en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados en la Agenda 2030?

Sí	1
No	2
Ns / nc	3

SÓLO A QUIENES RESPONDEN “SÍ” EN P31

30. ¿Cuánto diría que los toma en cuenta?

Mucho	1
Bastante	2
Algo	3
Nada	4
Ns / nc	5

A TODOS

Datos sociodemográficos

A continuación, le vamos a hacer unas preguntas generales

31. ¿Ud. se considera?

Hombre	1	siguiente
Mujer	2	
Hombre transgénero	3	
Mujer transgénero	4	
De género no conformista	5	
Otro (especifique)	6	
Prefiero no contestar	7	

32. ¿Cuál es su edad? _____ años

33. Sus actividades como dirigente o referente, ¿en cuál de los siguientes sectores se enmarca?

En el sector político (dirigentes con cargo en la administración pública – dirigentes/referentes/líderes de partidos políticos del oficialismo o de la oposición)	1	Pasa a P35
En el sector empresarial (dirigentes de empresas o negocios – dirigentes de cámaras económicas)	2	Pasa a P36
En el sector social (dirigentes de movimientos sociales –dirigentes de organizaciones no gubernamentales)	3	Pasa a P37
En el sector sindical (dirigentes de sindicatos o gremios laborales)	4	Pasa a P38
Otro (especificar)	5	Pasa a P39
Ninguno	6	Fin

SÓLO DIRIGENTES POLÍTICOS

34. ¿Podría por favor indicar a qué partido o agrupación política pertenece? → A P39

1	Avanza Libertad	9	Juntos por el Cambio	17	Partido Justicialista
2	Coalición Cívica ARI	10	La Libertad Avanza	18	Partido Obrero
3	Consenso Federal	11	Movimiento Libres del Sur	19	Partido Socialista
4	Frente de Izquierda y de Trabajadores	12	Movimiento Socialista de los Trabajadores	20	PRO
5	Frente de Todos	13	Movimiento Popular Neuquino	21	Unión Cívica Radical
6	Frente Grande	14	Juntos Somos Río Negro	22	Unión del Centro Democrático
7	Frente Renovador	15	Partido Demócrata	23	Otros (especificar)
8	Frente Renovador de la Concordia	16	Partido Fe	24	Ns/nc

SÓLO DIRIGENTES EMPRESARIALES

35. ¿En cuál de las siguientes actividades económicas se enmarca su empresa? → A P

1	Agricultura	10	Comercio
2	Agroindustria	11	Turismo
3	Ganadería	12	Servicios financieros
4	Pesca	13	Servicios de salud
5	Minería	14	Servicios de educación
6	Producción de energía	15	Servicios de tecnología de la información
7	Manufactura	16	Otros (especificar)
8	Construcción	17	Ns/nc
9	Transporte		

SÓLO DIRIGENTES SOCIALES/ONG

36. ¿Cuáles es el área principal a la que se dedica el movimiento social u ONG a la cual pertenece? Puede elegir hasta tres áreas → A P39

1	Derechos humanos	8	Niñez y juventud
2	Trabajo y empleo	9	Cultura
3	Tierra y vivienda	10	Democracia y participación ciudadana:
4	Educación	11	Tecnología y desarrollo
5	Salud	12	Otras (especificar)
6	Medio ambiente	13	Ns/nc
7	Género		

SÓLO DIRIGENTES SOCIALES/ONG

37. ¿Podría indicar a qué sindicato pertenece? → A P39

1	AMET	7	SADOP	13	UOM
2	ATE	8	SITRAJU	14	UPCN
3	CGT	9	SUTEBA	15	UTEDYC
4	CTA	10	SUTECBA	16	Otro (especificar)
5	FATICA	11	SUTERH	17	Ns/nc
6	FOETRA	12	UOCRA		

A TODOS

38. ¿En qué provincia reside en la actualidad? ndicato pertenece? → A P39

1	Buenos Aires	9	Formosa	17	Salta
2	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	10	Jujuy	18	San Juan
3	Catamarca	11	La Pampa	19	San Luis
4	Chaco	12	La Rioja	20	Santa Cruz
5	Chubut	13	Mendoza	21	Santa Fe
6	Córdoba	14	Misiones	22	Santiago del Estero
7	Corrientes	15	Neuquén	23	Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur
8	Entre Ríos	16	Río Negro	24	Tucumán

39. ¿Cuál es el máximo nivel de estudios que alcanzó?

Primario incompleto	1
Primario completo	2
Secundario incompleto	3
Secundario completo	4
Terciario completo	5
Universitario incompleto	6
Universitario completo	7
Posgrado	8

Autoridades

Rector | Carlos I. Salvadores de Arzuaga

Vicerrectora Académica | Romina Cavalli

Vicerrector Económico | Fernando Lucero Schmidt

Vicerrectora de Investigación y Desarrollo |
Luciana Tondello

Directora del Centro de Liderazgo y Prospectiva |
Gabriela Agosto

**Director de la oficina en Argentina de la
Organización de Estados Iberoamericanos para la
Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)** |
Luis María Scasso

**Presidente del Instituto Latinoamericano de
Estudios Sociales (ILES)** | Marta Pini

AGRADECEMOS LA CONTRIBUCIÓN DE

Directora de Analía del Franco Consultores |
Analía del Franco

Asesor en Analía del Franco Consultores |
Carlos Serrano

**Asesora en el Instituto Latinoamericano de Estudios
Sociales (ILES)** | Martina Zubarán

Diseño y comunicación | Luciana Rampi

40
AÑOS

de la vuelta a la
DEMOCRACIA

CLP | CENTRO
DE LIDERAZGO
Y PROSPECTIVA



UN NUEVO ESPACIO DE LA USAL