

18 DE AGOSTO DE 2026

Cuando el conflicto sale del mar

Una lectura desde la metodología del análisis de conflictos complejos

Durante los últimos meses, distintos conflictos atravesaron al sector pesquero argentino. Parálisis de flotas, desacuerdos laborales, discusiones sobre rentabilidad, disputas regulatorias y controversias sobre el acceso a los recursos ocuparon la agenda pública. Sin embargo, cuando se observan esos episodios con cierta distancia, aparece un fenómeno menos evidente: el conflicto nunca permanece completamente dentro del sistema en el que nace.

En su origen, una controversia suele involucrar a un conjunto relativamente acotado de actores. Empresas, sindicatos, organismos públicos o provincias discuten sobre un objeto identificable: salarios, permisos, cuotas, reglamentos o condiciones de operación. Desde esa perspectiva, el conflicto parece contenido. Pero a medida que se prolonga, sus efectos empiezan a alcanzar a otros actores que nunca participaron de la discusión inicial y que, sin embargo, resultan directamente afectados por sus consecuencias.

Esto ocurre con frecuencia en los puertos. Una negociación que comienza entre empleadores y trabajadores puede terminar afectando a frigoríficos, transportistas, proveedores, comercios locales y familias enteras cuya actividad económica depende del funcionamiento regular del sector. Lo que inicialmente aparecía como una diferencia entre partes determinadas comienza a proyectarse sobre una comunidad mucho más amplia.

La transformación es importante porque modifica la naturaleza misma del conflicto. La pregunta ya no es solamente quién tiene razón en la discusión original. Tampoco se limita a determinar qué interés debe prevalecer. El problema pasa a incluir a quienes soportan los costos de una disputa en cuya decisión no participan. El perímetro del conflicto se expande.

Cuando eso sucede, también cambia el mapa de actores. Junto a los participantes originales aparecen otros con intereses distintos, expectativas distintas y horizontes temporales distintos. Algunos dependen económicamente de la actividad. Otros se preocupan por la estabilidad social de la comunidad. Otros observan el impacto institucional o político de la situación. El conflicto deja de ser exclusivamente sectorial y adquiere una dimensión territorial.

Desde la perspectiva del análisis de conflictos complejos, este fenómeno ofrece una enseñanza relevante. Muchas veces los procesos de escalamiento no ocurren porque aparezcan nuevos desacuerdos. Ocurren porque aparecen nuevos afectados. El conflicto crece no sólo en intensidad sino también en extensión.

Muchas veces los procesos de escalamiento no ocurren porque aparezcan nuevos desacuerdos. Ocurren porque aparecen nuevos afectados.

Por eso, uno de los primeros ejercicios metodológicos consiste en identificar tempranamente quiénes podrían verse involucrados si la situación se prolonga. El análisis suele concentrarse en los actores visibles, aquellos que ocupan la mesa de negociación o protagonizan los intercambios públicos. Sin embargo, una mirada sistemática obliga a formular una pregunta adicional: ¿qué actores todavía no están en la mesa, pero podrían quedar alcanzados por las consecuencias del conflicto?

La pregunta parece sencilla, pero modifica el enfoque. Permite advertir que los conflictos rara vez son fenómenos aislados. Operan dentro de sistemas más amplios de relaciones económicas, sociales e institucionales. Lo que afecta a una parte puede terminar afectando a muchas otras. Comprender esas

interdependencias no elimina los desacuerdos, pero ayuda a anticipar sus efectos y a diseñar procesos de diálogo más realistas.

De allí que el método importe. Mapear actores no es hacer una lista de nombres. Es distinguir entre quienes participan, quienes intervienen, quienes influyen y quienes, aunque todavía no hayan aparecido, pueden convertirse en afectados relevantes. También exige identificar objetivos, recursos de poder, dependencias, umbrales de tolerancia y posibles puntos de escalamiento. Sin ese trabajo previo, la mesa de diálogo corre el riesgo de llegar tarde o de reunir sólo a una parte del conflicto real.

El análisis temprano tampoco garantiza acuerdos. Ningún método serio promete eso. Lo que sí puede hacer es ampliar el campo de observación antes de que las posiciones se endurezcan y antes de que el conflicto incorpore nuevos actores cuya participación vuelve más difícil cualquier solución. Muchas veces la diferencia entre un desacuerdo manejable y una crisis abierta depende de la capacidad para reconocer esa expansión mientras todavía está ocurriendo.

Los conflictos pesqueros ofrecen ejemplos especialmente visibles de este fenómeno. Pero la lógica es mucho más general. También aparece en la energía, la industria, el transporte, la minería o la gestión de recursos naturales. En todos esos casos, las consecuencias suelen atravesar fronteras que inicialmente parecían definidas.

Cuando un conflicto sale del mar y alcanza al puerto, a la ciudad y a la comunidad, deja de ser solamente un conflicto pesquero. Se convierte en un conflicto complejo. Y es precisamente en ese momento cuando el análisis sistemático, la construcción de mapas de actores y los mecanismos de diálogo comienzan a aportar su mayor valor.

Estanislao Bougain

Director Académico — Observatorio de Conflictos Complejos