

Funes, Emilia Mariana

**Indicadores de
responsabilidad social y
sustentabilidad para el agro
(indicagro) aplicados en la
empresa Monte Seco:
estudio de caso**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en
Agronegocios y Alimentos**

Directora: Viotti, Gloria Isabel

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

**INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
Y SUSTENTABILIDAD PARA EL AGRO (INDICAGRO)
APLICADOS EN LA EMPRESA MONTE SECO:
ESTUDIO DE CASO**



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA
Universidad Jesuita

FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
Y SUSTENTABILIDAD PARA EL AGRO (INDICAGRO)
APLICADOS EN LA EMPRESA MONTE SECO:
ESTUDIO DE CASO

Maestrando: Ing. Agr. Emilia Mariana Funes

Directora: M.Sc. Ing. Agr. Gloria Isabel Viotti

2025

DEDICATORIA

A todas las Hipatias de ayer, hoy y mañana, cuyo intelecto y valentía abren caminos en el conocimiento.

Que su legado inspire siempre la excelencia.

“Fieris ex malis bonus, ex bonis optimus”

Inspirado en Séneca (De Providentia, IV, 6)

AGRADECIMIENTOS

A la *Universidad Católica de Córdoba*, por mostrarme un modo profesional y humano de conocer el mundo y de seguir aprendiendo a través del posgrado. Este espacio académico me permitió profundizar no sólo en los contenidos, sino también en la forma de mirar y comprender la realidad con criterio y sensibilidad.

A la *Gloria Viotti*, quien me acompañó con su sabiduría, generosidad y espíritu de servicio. Con ella pude encontrar el verdadero sentido de trabajar en un tema que me apasionaba y que despertaba en mí el entusiasmo que nunca puede faltar en aquello que hago. Además, me regaló con calidez lo más valioso que todos tenemos: el tiempo. Y, por último, me ayudó a superar mis propios miedos.

A *Adriana Arnaldo*, por no dudar en colaborar brindando los datos, siempre con la convicción de que compartir es una forma de mejorar.

A *Federico Zárate*, que aceptó generosamente participar de la entrevista y con su claridad conceptual iluminó mis propias reflexiones.

A *Xavier Marcet*, a quien tuve el gusto de entrevistar, y cuyas ideas sobre Management Humanista me inspiraron en muchas etapas de esta tesis.

A *mi familia —Ale, Cami, Tali y Feli—*, que cedieron recursos y tiempos valiosos para que pudiera concluir este trabajo.

A *mis amigos* de los distintos grupos, que entendieron que en ocasiones no se trataba de falta de ganas de encuentro, sino de haber elegido priorizar este desafío. Son quienes me complementan en muchos momentos, hermanos que elegí y que colaboran sin condiciones.

Y a *mi mamá*, que me enseñó que siempre es tiempo de aprender.

RESUMEN

El trabajo analiza el desempeño de Monte Seco en Responsabilidad Social y Sostenibilidad mediante la aplicación del instrumento *IndicAgro* (2018–2023). El objetivo fue identificar la evolución de las prácticas empresariales y su integración en una gestión agropecuaria con enfoque ambiental, social y de gobernanza. Se empleó un estudio de caso basado en los informes *IndicAgro* y en entrevistas semiestructuradas a actores clave.

Los resultados muestran una transición desde una etapa inicial de sensibilización hacia una gestión madura, con mayor formalización, trazabilidad y participación de los grupos de interés. Asimismo, se observó un avance en la comprensión de la Materialidad como principio orientador de la estrategia, permitiendo priorizar los temas de mayor impacto y relevancia para la empresa y su entorno. Se verifica un progreso sostenido en la adopción de indicadores de Sostenibilidad y en la internalización de prácticas de mejora continua.

Se concluye que la aplicación sistemática de herramientas de autodiagnóstico potencia la gestión responsable en el sector agropecuario, consolidando la relación entre Sostenibilidad y competitividad empresarial.

Palabras clave: Responsabilidad Social y Sostenibilidad, Gestión Empresarial Agropecuaria, Indicadores de Sustentabilidad, Materialidad, Desarrollo Sostenible, Mejora Continua.

ABSTRACT

The work analyzes the performance of Monte Seco in the field of Social Responsibility and Sustainability through the application of the IndicAgro instrument (2018–2023). The objective was to identify the evolution of corporate practices and their integration into an agribusiness management approach with environmental, social, and governance (ESG) criteria. A case study was conducted based on *IndicAgro* reports and semi-structured interviews with key stakeholders.

The results show a transition from an initial stage of awareness toward a more mature form of management, characterized by greater formalization, traceability, and stakeholder participation. Progress was also observed in the understanding of Materiality as a guiding principle of strategy, allowing for the prioritization of issues with greater impact and relevance for the company and its environment. Sustained progress was verified in the adoption of Sustainability indicators and in the internalization of continuous improvement practices.

It is concluded that the systematic application of self-assessment tools enhances responsible management in the agribusiness sector, strengthening the relationship between Sustainability and corporate competitiveness.

Keywords: Social Responsibility and Sustainability, Agribusiness Management, Sustainability Indicators, Materiality, Sustainable Development, Continuous Improvement

CONTENIDO

Resumen.....	iv
Palabras Claves.....	iv
Abstract.....	v
Keywords.....	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de tablas.....	x
Lista de Siglas y Abreviaturas.....	x
Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Marco de Referencial.....	2
1.2.1 Institucional.....	2
1.2.2 Indicadores de Responsabilidad Social y Sustentabilidad para el Agro.....	2
1.3 Situación problemática.....	3
1.4 Relevancia del caso.....	4
Capítulo 2: Marco Teórico.....	5
2.1 Fundamentos conceptuales y marcos de referencia.....	5
2.1.1 Orígenes de los términos Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial.....	5
2.1.2 ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	6
2.1.3 Los Estándares Global Reporting Initiative (GRI) y el Principio de Materialidad...	7
2.1.4 Indicadores de RS&S.....	7
2.1.5 La Creación de Valor Compartido.....	8
2.1.6 El rol de las personas y la comunidad en la empresa.....	9
2.2 Aplicación en el contexto local.....	9
2.2.1 Buenas Prácticas Agropecuarias en la provincia de Córdoba.....	9
2.2.2 La herramienta IndicAgro: origen, estructura y objetivos.....	11
2.2.3 Monte Seco como caso de estudio.....	12
Capítulo 3: Organización.....	14
3.1 Descripción de la situación y diagnóstico organizacional.....	14
3.1.1 Presentación de la empresa.....	14
3.1.2 Actividades productivas y tecnologías aplicadas.....	14
3.1.3 Gestión organizacional y transición hacia una familia empresaria.....	15
3.2 Fundamentación de la aplicación de indicadores en la organización.....	16

Capítulo 4: Justificación.....	17
Capítulo 5: Estudio de caso.....	18
5.1 Objetivos.....	18
5.2 Alcance y Limitaciones.....	18
5.3 Metodologías y Herramientas.....	19
5.3.1 Criterios de análisis y clasificación de indicadores.....	19
5.3.2 Análisis temporal de la evolución de indicadores.....	21
5.3.3 El estudio de caso como estrategia metodológica.....	21
5.4 Recursos Involucrados.....	22
5.5 Análisis de Medición y Discusiones.....	24
5.6 Evaluación de Acciones.....	61
5.6.1 Sistematización de acciones en base a los puntos de relevamiento.....	61
5.6.2 Identificación y mapeo de públicos de interés.....	61
5.6.3 Acciones implementadas a partir del proceso de autoevaluación.....	61
Capítulo 6: Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	65
Anexos.....	67
Anexo A.....	67
Anexo B.....	79
Anexo C.....	87

Índice de Figuras

Figura 5.1: Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2018 (Monte Seco).....	25
Figura 5.2: Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2018 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 4 de las 7 dimensiones disponibles.....	26
Figura 5.3: Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2018 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 9 de los 19 temas propuestos.....	27
Figura 5.4: Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2018 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 14 de los 30 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.	29
Figura 5.5: Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2019 (Monte Seco).....	31
Figura 5.6: Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2019 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 4 de las 7 dimensiones disponibles.....	32
Figura 5.7: Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2019 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 9 de los 19 temas propuestos.....	32
Figura 5.8: Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2019 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 14 de los 30 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.	33
Figura 5.9: Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2020 (Monte Seco).....	35
Figura 5.10: Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2020 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 4 de las 7 dimensiones disponibles.....	36
Figura 5.11: Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2020 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 9 de los 19 temas propuestos.....	37
Figura 5.12: Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2020 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 14 de los 30 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.	38
Figura 5.13: Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2021 (Monte Seco).....	39
Figura 5.14: Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2021 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 6 de las 7 dimensiones disponibles.....	40
Figura 5.15: Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2021 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 13 de los 19 temas propuestos.....	41

Figura 5.16: Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2021 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 27 de los 50 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.	42
Figura 5.17: Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2022 (Monte Seco).....	43
Figura 5.18: Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2022 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 6 de las 7 dimensiones disponibles.....	44
Figura 5.19: Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2022 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 13 de los 19 temas propuestos.....	45
Figura 5.20: Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2022 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 28 de los 50 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.....	46
Figura 5.21: Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2023 (Monte Seco).....	49
Figura 5.22: Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2023 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 6 de las 7 dimensiones disponibles.....	49
Figura 5.23: Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2023 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 13 de los 19 temas propuestos.....	50
Figura 5.24: Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2023 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 29 de los 50 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.....	51
Figura 5.25: Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2018, 2019 y 2020 (Monte Seco).	52
Figura 5.26: Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2021, 2022 y 2023 (Monte Seco).....	53
Figura 5.27:Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2018, 2019 y 2020 (Monte Seco).Diagnóstico sobre 4 de las 7 dimensiones disponible.....	55
Figura 5.28:Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2021, 2022 y 2023 (Monte Seco).Diagnóstico sobre 6 de las 7 dimensiones disponible.....	55
Figura 5.29:Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2018, 2019 y 2020 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 9 de los 19 temas propuestos	57
Figura 5.30: Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2021, 2022 y 2023 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 13 de los 19 temas propuestos	58

Figura 5.31: Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2018, 2019 y 2020 (Monte Seco) Se muestran los resultados para 14 de los 30 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.....	59
Figura 5.32: Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2021, 2022 y 2023 (Monte Seco) Se muestran los resultados para 30 de los 50 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: En la la siguiente tabla se muestran de manera comparativa interanualmente, los Indicadores evaluados. Se han ignorado aquellos que no han sido tenidos en cuenta en ninguno de los años evaluados.....	23
--	----

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

AAPRESID: Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa

BCCBA: Bolsa de Cereales de Córdoba

BPA: Buenas Prácticas Agropecuarias

CREA: Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola

CVC: Creación de Valor Compartido

ESG: Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social y de Gobernanza) — forma internacional equivalente a RSE/RS&S en marcos globales.

GEI: Gases de Efecto Invernadero

GRI: Global Reporting Initiative

IARSE: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria

IndicAgro: Indicadores de Responsabilidad Social y Sustentabilidad para el Agro

ISO: Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization)

NU: Naciones Unidas

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

RSE: Responsabilidad Social Empresaria

RS&S: Responsabilidad Social y Sostenibilidad

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Tema

Este trabajo se desarrolla bajo un enfoque de estudio de caso, tomando como unidad de análisis a la empresa agropecuaria Monte Seco, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. El objetivo principal es analizar la evolución de los resultados obtenidos a partir de la aplicación autodiagnóstica de los Indicadores de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (RS&S) para el Agro (*IndicAgro*) durante el período 2018–2023. A través de este análisis se busca evaluar el desempeño de la empresa en siete dimensiones clave de Sostenibilidad, identificando avances, retrocesos y áreas prioritarias de mejora.

Metodológicamente, el abordaje combina la interpretación de datos cuantitativos provenientes de los informes de *IndicAgro* con un análisis cualitativo basado en entrevistas, revisión documental y observaciones de gestión. Esta triangulación permite comprender los procesos internos que acompañan los resultados, otorgando profundidad al análisis y facilitando la identificación de patrones de aprendizaje organizacional.

El desarrollo se organiza en seis capítulos que abordan sucesivamente el marco teórico y normativo, la caracterización de la empresa, el análisis de resultados y la discusión de los hallazgos, concluyendo con las principales interpretaciones y recomendaciones.

La presente tesis aporta evidencia empírica sobre la aplicación autodiagnóstica de los *IndicAgro* en una empresa agropecuaria, contribuyendo al ámbito académico mediante la integración de herramientas de diagnóstico y análisis cualitativo que permiten comprender la evolución de la gestión Sostenible en el tiempo. Asimismo, genera aportes concretos al sector agropecuario, al ofrecer un modelo de gestión responsable, replicable y adaptado al contexto regional, que promueve la sistematización de información y la mejora continua. Finalmente, el trabajo aporta también al ámbito público, al evidenciar cómo el uso de herramientas de evaluación desarrolladas en articulación público-privada puede orientar la formulación de políticas y programas de Sostenibilidad basados en datos provenientes del sector productivo.

1.2 Marco de Referencia

1.2.1 Institucional

Monte Seco es una empresa agrícola familiar fundada en 1976. Se encuentra ubicada en la Provincia de Córdoba y reparte sus actividades en las localidades de Monte Cristo y Villa María del Río Seco, con operaciones en varias unidades de negocio.

Desde 2018, ha implementado Indicadores de RS&S a través de la herramienta *IndicAgro*, para medir y mejorar su desempeño en los ejes social, ambiental y económico.

La empresa tiene como Misión ser un referente en prácticas agrícolas sostenibles, afianzándose como una familia empresaria. Su Visión incluye consolidar su liderazgo en la región, promoviendo la Creación de Valor Compartido. Sus Valores se basan en la sustentabilidad, la transparencia y el compromiso con la comunidad.

Monte Seco es un caso representativo para estudiar cómo la implementación de *IndicAgro* puede impactar la gestión sostenible en el agro. Su experiencia proporciona datos claves para evaluar la evolución de estos indicadores entre 2018 y 2023.

Su enfoque en las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), alineado con políticas públicas desde 2017, refuerza su posición como modelo de responsabilidad social en el sector.

1.2.2 Indicadores de Responsabilidad Social y Sustentabilidad para el Agro.

Los *IndicAgro* son una herramienta de autoevaluación diseñada para productores agropecuarios, creada por la Bolsa de Cereales de Córdoba (BCCBA) y desarrollada por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE). A través de una plataforma online, donde las empresas se registran de manera gratuita (<https://fundacionbccba.org.ar/>), los productores pueden evaluar voluntariamente su situación en siete dimensiones de su negocio, utilizando hasta 50 indicadores. Estas dimensiones incluyen: *Valores, Transparencia y Gestión; Prácticas de Empleo y Trabajo Digno; Sustentabilidad de las Prácticas Agrícolas - Ganaderas; Relación con Proveedores; Relaciones con Clientes y Otros Productores; Relaciones con las Comunidades Locales; y Relaciones con Gobierno y Sociedad.* La herramienta ofrece un diagnóstico que facilita la toma de decisiones para mejorar la gestión y producción de manera más sustentable, considerando los impactos sociales, ambientales y económicos de su actividad (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2017). Además, los *IndicAgro* buscan alinear las iniciativas locales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la

ONU, vinculando cada uno de los 50 indicadores a los 17 objetivos de los ODS. La información agregada de las evaluaciones también sirve para el desarrollo de políticas sectoriales y públicas. Los productores pueden elegir aplicar los indicadores en tres niveles de complejidad: *Básico* (15 indicadores), *Amplio* (30 indicadores) o *Comprehensivo* (50 indicadores), según el tamaño de su empresa. Cabe destacar que es el mismo productor quien determina el nivel en el cual se encuentra comprendido.

La versión 2.0 de *IndicAgro* fue desarrollada en colaboración con el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Provincia de Córdoba, que lo incorporó a su Programa de BPA (IARSE, 2019).

1.3 Situación problemática

Desde 2018, Monte Seco ha implementado los Indicadores de RS&S para el Agro (*IndicAgro*) con el propósito de medir y mejorar su desempeño en diferentes ejes. No existe un análisis sistemático, crítico, formal y escrito que permita comprender con profundidad la evolución de dichos indicadores a lo largo del tiempo, evaluando tanto sus avances como sus limitaciones. Esta ausencia de un análisis evolutivo dificulta la identificación de áreas críticas, la comparación entre los distintos ejes de evaluación y la implementación de mejoras concretas, así como la integración de la responsabilidad social y sustentabilidad de modo formal y basado en datos, dentro de la estrategia general de la empresa.

En este contexto, surge la necesidad de responder preguntas clave: ¿cómo varían los resultados de los indicadores de un año a otro en el período 2018-2023?, ¿cuáles ejes muestran mejoras o retrocesos significativos?, y ¿qué factores podrían explicar valores por debajo del marco de referencia inferior de los indicadores? Resulta fundamental conocer las respuestas a estos interrogantes para optimizar las estrategias de RS de la empresa, así como para orientar la toma de decisiones futuras.

Para abordar estas cuestiones, la presente investigación tiene como **objetivo general** comparar la evolución en los resultados obtenidos de la aplicación de *IndicAgro* en el período comprendido entre 2018 y 2023 en la empresa Monte Seco.

Para ello, se analizan diferencias entre los años evaluados, se identifican los ejes con menor y mayor desempeño, y se examinan aquellos indicadores con valores críticos, priorizando los que requieren ajustes estratégicos.

1.4 Relevancia del caso

El análisis de los *IndicAgro* en la empresa Monte Seco resulta de gran importancia tanto a nivel empresarial como sectorial. En un contexto donde la Sostenibilidad se ha convertido en un eje clave para el desarrollo agroindustrial, contar con herramientas de medición permite evaluar avances, identificar oportunidades de mejora y optimizar la gestión de los recursos.

Desde el ámbito empresarial, este estudio ofrece información valiosa, permitiéndole tomar decisiones estratégicas basadas en datos objetivos. La implementación de estos indicadores no solo favorece la transparencia en su gestión, sino que también fortalece su posicionamiento en el sector al demostrar un compromiso tangible con la Sostenibilidad.

A nivel sectorial, el análisis de un caso concreto como Monte Seco aporta una referencia útil para otras empresas agropecuarias que buscan incorporar prácticas de RS&S en sus modelos de negocio. Además, permite evaluar la efectividad de los *IndicAgro* como herramienta de autodiagnóstico y su alineación con las BPA promovidas en la provincia de Córdoba.

Finalmente, desde una perspectiva académica, este estudio contribuye al debate sobre la medición de la Sostenibilidad en el agro, proporcionando evidencia empírica sobre la evolución de los indicadores en un período de seis años. Los hallazgos pueden ser utilizados como base para futuras investigaciones y para el desarrollo de políticas públicas que fomenten prácticas agrícolas más responsables.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo analiza la relación entre Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y cómo estos conceptos han evolucionado hacia el enfoque de Creación de Valor Compartido (CVC). Luego, se examina su impacto en el ámbito local y la manera en que la empresa estudiada aplica estos principios. Finalmente, se describe cómo Monte Seco mide sus estándares de sostenibilidad mediante indicadores específicos.

2.1 Fundamentos conceptuales y marcos de referencia

2.1.1 Orígenes de los términos Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial.

El concepto de Sostenibilidad tiene sus orígenes en el Informe Brundtland, firmado en Oslo en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (ONU, 1987). Originalmente estaba titulado “*Nuestro Futuro Común*”. Gro Harlem Brundtland, primera ministra de Noruega, fue la presidente de una comisión internacional con el encargo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de repensar las políticas de desarrollo económico y la cada vez más compleja convivencia planetaria con el medioambiente.

Este informe definió el desarrollo sostenible como aquel que "satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (ONU, 1987). El concepto apareció inicialmente como “desarrollo duradero”. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987), “el desarrollo duradero no es un estado de armonía fijo, sino un proceso de cambio [...] deberá apoyarse en la voluntad política”. A partir de aquel momento, la Sostenibilidad se ha establecido como un marco fundamental en la gestión ambiental, social y económica de organizaciones y gobiernos. El informe enfatiza la importancia de la equidad intergeneracional y la necesidad de un enfoque de desarrollo que proteja el medio ambiente y promueva la justicia social.

Por su parte, la RSE se ha consolidado como un enfoque estratégico que busca equilibrar la generación de beneficios económicos con la contribución al desarrollo social y la protección ambiental. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) la definió como “el conjunto de acciones que las empresas llevan a cabo para generar un impacto positivo en la sociedad, más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales” (OIT, 2006). En el ámbito empresarial, la RSE se relaciona estrechamente con los principios de sostenibilidad y con estándares como los criterios ESG (Environmental, Social, Governance), que han cobrado relevancia en la evaluación

del desempeño empresarial (World Business Council for Sustainable Development -WBCSD-, 2018).

El término ESG fue acuñado en 2004 en el informe "Who Cares Wins", una iniciativa conjunta de instituciones financieras bajo la invitación de las Naciones Unidas. (Hagart & Knoepfel, 2004-08).

2.1.2 ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La norma ISO 26000, publicada en 2010 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), constituye una guía de referencia clave para la implementación de la responsabilidad social en organizaciones de todo tipo. Su objetivo es ayudar a las entidades a contribuir al desarrollo sostenible, promoviendo una conducta ética y transparente que tenga en cuenta las expectativas de los grupos de interés, el cumplimiento de la ley y la coherencia con las normas internacionales de comportamiento (Moratis & Cochius, 2011).

La ISO 26000 identifica siete materias fundamentales de la responsabilidad social: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Estas áreas permiten a las organizaciones enfocar su gestión en los impactos sociales, ambientales y económicos relevantes según su contexto (Moratis & Cochius, 2011).

Un concepto central que introduce esta norma es el de la relevancia estratégica, es decir, la necesidad de priorizar aquellas materias que estén más alineadas con las actividades de la organización y sus grupos de interés (Moratis & Cochius, 2011). Esta lógica anticipa el enfoque de materialidad adoptado por otros estándares internacionales, que explicaremos más adelante.

En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por las Naciones Unidas en 2015, la ISO 26000 se considera un puente metodológico eficaz para que las empresas y organizaciones alineen sus prácticas con los compromisos globales. Los 17 ODS abarcan metas vinculadas al fin de la pobreza, la acción por el clima, la educación de calidad, la igualdad de género y la producción y consumo responsables, entre otras. Si bien no existe una relación unívoca entre la norma y los ODS, Pacto Global de Naciones Unidas identifica a la ISO 26000 como una de las guías clave que pueden servir de base metodológica para que las empresas contribuyan de forma efectiva a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UN Global Compact, 2016).

2.1.3 Los Estándares Global Reporting Initiative (GRI) y el Principio de Materialidad

El concepto de Materialidad es clave en los estándares de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, pues permite identificar y priorizar aquellos temas que tienen impactos significativos en lo económico, lo ambiental o lo social. Según los Estándares GRI, los temas materiales son “temas que representan los impactos más significativos de la organización sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre los derechos humanos” (Global Reporting Initiative, 2022).

Esta perspectiva es compartida por ISO 26000, que sostiene que una organización debe concentrar sus esfuerzos en los asuntos centrales más relevantes según el contexto en el que opera, sus impactos y las expectativas de sus grupos de interés (Moratis & Cochius, 2011).

Identificar correctamente los temas materiales permite a las organizaciones alinear su estrategia de gestión con los aspectos que realmente importan a sus grupos de interés y que pueden generar riesgos u oportunidades relevantes. En el caso del sector agropecuario, esto trae aparejado, analizar en profundidad los impactos específicos que cada productor genera, para priorizar los indicadores que mejor representen su desempeño en Sostenibilidad.

2.1.4 Indicadores de RS&S

En el marco de la gestión de la Sostenibilidad, los indicadores permiten evaluar el grado de cumplimiento de prácticas sociales, ambientales y económicas que reflejan el compromiso organizacional con el Desarrollo Sostenible. Su función principal es facilitar el diagnóstico, el seguimiento y la mejora continua, permitiendo a las empresas tomar decisiones informadas y transparentes.

La medición a través de indicadores permite evidenciar el nivel de formalización de las prácticas, desde el cumplimiento legal mínimo hasta modelos de gestión más sistemáticos y estratégicos. En este sentido, la Guía ISO 26000 plantea que las organizaciones deben "evaluar y mejorar su desempeño en responsabilidad social utilizando indicadores relevantes para sus actividades". Además, subraya la importancia de vincular los resultados de dichos indicadores con los impactos reales generados y con las expectativas de los grupos de interés (Moratis & Cochius, 2011).

De manera complementaria, los Estándares GRI proponen que la información generada por los indicadores debe reflejar con precisión los impactos más significativos de la organización en materia económica, ambiental y social (Global Reporting Initiative, 2022). Esta orientación se basa en el Principio de Materialidad, tratado en el punto anterior, que establece que no todos los indicadores son igualmente relevantes, sino que deben priorizarse aquellos que se correspondan con los impactos más significativos identificados.

En el sector agropecuario argentino, la herramienta *IndicAgro* representa una adaptación contextualizada de estos marcos conceptuales. Impulsada por el IARSE, BCCBA, con la colaboración de entidades del sector y profesionales referentes del tema, propone un sistema que combina afirmaciones binarias con una lógica de estadios de gestión. Esta modalidad permite distinguir entre prácticas incipientes, parcialmente implementadas, formalizadas o integradas a sistemas de mejora continua (IARSE, 2019).

Los indicadores no se limitan a verificar la presencia o ausencia de una práctica, sino que evalúan el nivel de madurez de su implementación, lo que constituye un aporte clave para la toma de decisiones estratégicas y la planificación de mejoras en Sostenibilidad. Esta lógica será retomada en la sección siguiente al analizar el instrumento aplicado en el estudio de caso.

2.1.5 La Creación de Valor Compartido (CVC)

El concepto de Creación de Valor Compartido fue desarrollado por M. Porter y M. Kramer como una propuesta para superar la visión tradicional de la RSE. En su artículo *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, publicado en la *Harvard Business Review* en 2011, los autores definen la CVC como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011).

Los mismos autores plantean que las empresas enfrentan una crisis de legitimidad producto de su desconexión con las necesidades sociales. Frente a ello, proponen reconectar el éxito económico con el progreso social, afirmando que “las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad”. Esta reconexión no debe ser marginal ni filantrópica, sino estructural: “El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y

ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro” (Porter & Kramer, 2011).

La CVC se diferencia de la RSE tradicional en que no se limita a acciones voluntarias desconectadas del negocio, sino que integra los desafíos sociales al corazón de la estrategia empresarial. Las organizaciones que la adoptan no solo buscan reducir impactos negativos, sino generar impactos positivos alineados con su modelo de negocio.

2.1.6 El rol de las personas y la comunidad en la empresa

Transformar desafíos sociales en oportunidades para el negocio y sentar las bases para una interacción más profunda con las personas y la comunidad, son los conceptos que encuentran eco en la obra de X. Marcet, quien aporta una perspectiva complementaria desde la gestión con sentido humano. En *Creecer haciendo crecer*, Marcet sostiene que “la diferencia entre un negocio (que hoy se puede hacer solo con tecnología) y una empresa son las personas. Tener una empresa es construir una comunidad” (Marcet, 2021). Esta idea refuerza la noción de empresa como comunidad con propósito, donde la creación de valor también se mide en términos de relaciones, vínculos y confianza. En esta línea, agrega que “el liderazgo consiste en generar contextos de confianza donde las personas den lo mejor de sí mismas” (Marcet, 2021), posicionando al capital humano como eje central de la sostenibilidad organizacional.

En conjunto, estos enfoques proponen una redefinición del rol empresarial: ya no centrado exclusivamente en la maximización de beneficios, sino orientado a generar un impacto positivo y duradero tanto en lo económico como en lo social y ambiental. La CVC, en este sentido, representa una forma más integradora y estratégica de gestionar la Responsabilidad Social en el siglo XXI.

2.2 Aplicación en el contexto local

2.2.1 Buenas Prácticas Agropecuarias en la provincia de Córdoba

La provincia de Córdoba ha desarrollado un marco institucional sólido para promover la Sostenibilidad en la producción agropecuaria a través de las Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA). Desde 2017, este programa, ha incentivado el cumplimiento de prácticas productivas que

mejoran el desempeño ambiental, social y económico del sector, con base en la co-responsabilidad entre el Estado, los productores y otros actores del entramado rural (Ministerio de Bioagroindustria, 2024).

Este programa fue institucionalizado mediante la Ley Provincial N.º 10.663, sancionada en 2019, la cual establece el compromiso del Estado cordobés con la promoción de una agricultura sustentable y con la implementación de políticas públicas orientadas a fortalecer las capacidades de los productores. Además busca consolidar un modelo de desarrollo territorial equilibrado, reconociendo el rol estratégico del agro en la economía provincial, al tiempo que fomenta prácticas que cuidan el ambiente, fortalecen la inclusión social y mejoran la rentabilidad del sistema productivo (Ministerio de Bioagroindustria, 2024).

El Manual de BPA 2024 menciona que esta política pública contribuye a varios ODS. Estas orientaciones están en línea con los ODS impulsados por Naciones Unidas, especialmente en lo relativo a la producción responsable (ODS 12), la acción por el clima (ODS 13), el trabajo decente en zonas rurales (ODS 8) y la vida de los ecosistemas terrestres (ODS 15) (Ministerio de Bioagroindustria de Córdoba, 2024).

La normativa provincial reconoce un conjunto de prácticas validadas técnica y científicamente, tales como la rotación de cultivos, el manejo responsable de fitosanitarios, la conservación de suelos y la capacitación continua de los actores rurales. La adhesión al programa permite a los productores obtener una certificación oficial, que no solo respalda sus esfuerzos en Sostenibilidad, sino que también habilita beneficios económicos y fiscales, promoviendo así su implementación sostenida en el tiempo (Ministerio de Bioagroindustria de Córdoba, 2024).

Esta articulación público-privada convierte a Córdoba en un caso ejemplar a nivel nacional, y establece un entorno habilitante para la aplicación de herramientas de autodiagnóstico como *IndicAgro*, ya que muchos de los principios evaluados en esta herramienta coinciden con los lineamientos del programa de BPA (Ministerio de Bioagroindustria de Córdoba, 2024). En este contexto, el compromiso voluntario de las empresas agropecuarias con prácticas sostenibles encuentra respaldo institucional y técnico, facilitando su medición y mejora continua.

2.2.2 La herramienta *IndicAgro*: origen, estructura y objetivos

Los Indicadores de RS&S para el Agro, conocidos como *IndicAgro*, fueron desarrollados como una herramienta de autodiagnóstico para productores agropecuarios. La creación conceptual y la propiedad intelectual de la herramienta corresponden a la BCCBA que impulsó el proyecto con el objetivo de generar una metodología específica para el sector (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2023). La realización técnica y operativa estuvo a cargo del Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE), en articulación con entidades como Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA), Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID) y otras instituciones del sector agropecuario (IARSE, 2019).

En el documento institucional que presenta la herramienta, se señala que:

“Esta herramienta fue concebida como parte del Programa Provincial de Buenas Prácticas Agropecuarias de Córdoba, y constituye una de las principales estrategias metodológicas para acompañar la transición hacia una gestión más sostenible en el sector” (IARSE, 2019).

La última versión de *IndicAgro* (*IndicAgro 2.0*) publicada en 2019, estructura su diagnóstico en torno a siete dimensiones temáticas, tal como se mencionó arriba: *Valores, Transparencia y Buen Gobierno, Prácticas de Empleo y Trabajo Digno, Sustentabilidad de Prácticas Agrícolas y Ganaderas, Clientes y Otros Productores, Comunidad y Sociedad, Relación con el Gobierno, y Medio Ambiente*. Cada dimensión incluye una serie de indicadores que permiten evaluar la gestión del productor en aspectos sociales, ambientales, económicos y éticos (IARSE, 2019).

El sistema combina preguntas de respuesta binaria (“sí” o “no”) con un enfoque evolutivo de estadios de gestión, que van del 1 al 4. Este esquema permite distinguir entre prácticas mínimas o informales (*Estadio 1*), acciones superadoras sin formalización (*Estadio 2*), procesos sistematizados con respaldo documental o estratégico (*Estadio 3*), y dinámicas integradas en una lógica de mejora continua con indicadores propios (*Estadio 4*) (IARSE, 2019).

Además de diagnosticar fortalezas y oportunidades de mejora, la herramienta tiene un componente formativo, ya que permite al productor reflexionar sobre su contribución a la Sustentabilidad desde una lógica de mejora continua. En este sentido la herramienta, no sólo

mide si una práctica está presente, sino cómo se gestiona: desde su existencia informal hasta su integración en políticas, sistemas y procesos con indicadores de desempeño (IARSE, 2019).

IndicAgro no sólo facilita una lectura interna sobre el estado de situación del productor en materia de Sostenibilidad, sino que también se alinea con los ODS impulsados por Naciones Unidas (NU). En este sentido, busca contribuir a una gestión más consciente, informada y estratégica, brindando herramientas concretas para identificar oportunidades de mejora, fortalecer buenas prácticas y comunicar los avances en Sostenibilidad de manera más transparente y objetiva.

Esta herramienta resulta especialmente pertinente en contextos donde existen marcos institucionales que promueven la producción sostenible, como el Programa Provincial de BPA de Córdoba. La coincidencia de criterios refuerza su utilidad tanto para el diagnóstico como para la planificación estratégica de mejoras en Sostenibilidad.

2.2.3 Monte Seco como caso de estudio

En el marco de esta investigación, Monte Seco fue seleccionada como unidad de análisis para evaluar la implementación de herramientas de gestión de la Sostenibilidad, tomando como base los estándares y marcos conceptuales previamente desarrollados. Se trata de una empresa agropecuaria de escala media (Arnaldo, A., com. pers. 2025), ubicada en la provincia de Córdoba, con un modelo productivo diversificado e inserto en redes institucionales que promueven prácticas responsables.

El interés por estudiar a Monte Seco radica en su participación voluntaria y sostenida en procesos de autoevaluación mediante el uso de herramientas como *IndicAgro*, lo que la convierte en un caso representativo para comprender cómo se traducen los principios de la RS&S en el ámbito productivo local. Su involucramiento permite observar la aplicación concreta de marcos como la ISO 26000, los ODS, los estándares GRI y la lógica de Materialidad, en el diagnóstico y mejora de su desempeño social, ambiental y económico.

Asimismo, el caso permite articular los conceptos abordados en este capítulo —como la CVC, la identificación de temas materiales y el rol estratégico de los indicadores— con una experiencia real que pone en práctica dichas ideas en la toma de decisiones y en la gestión cotidiana.

La observación del caso se orienta a analizar cómo una empresa del sector agropecuario puede internalizar marcos de referencia globales en su dinámica organizacional, adaptándose a su contexto productivo, institucional y territorial. Este análisis será profundizado en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 3: ORGANIZACIÓN

3.1 Descripción de la situación y diagnóstico organizacional

3.1.1 Presentación de la empresa

Monte Seco es una empresa agropecuaria familiar fundada en 1976. Actualmente, su directorio está conformado por uno de sus socios fundadores y cinco miembros de la segunda generación, reflejando su carácter familiar y su evolución hacia una estructura más profesionalizada.

La organización desarrolla sus operaciones en las localidades de Monte Cristo y Villa María del Río Seco, en la provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con aproximadamente 1300 hectáreas de tierras propias y arrienda un bloque adicional, alcanzando un total de 1500 hectáreas distribuidas en tres unidades productivas principales:

- Los Algarrobos
- Los Quebrachos I
- Los Quebrachos II

La empresa implementa un modelo de producción agrícola diversificado, incorporando distintas especies de cultivos con el objetivo de mejorar la estabilidad económica y promover la eficiencia en el uso de insumos y recursos productivos.

3.1.2 Actividades productivas y tecnologías aplicadas

La empresa desarrolla un modelo de agricultura mixta, produciendo cultivos de invierno y verano, con una rotación estratégica: soja, maíz, centeno, vicia y trigo (cultivos extensivos) y papa (unidad de negocio clave e intensiva).

Para garantizar la Sostenibilidad y eficiencia productiva, Monte Seco implementa diversas prácticas tecnológicas y ambientales:

- Agricultura de precisión: La empresa aplica tecnologías que permiten ajustar de forma específica qué cantidad de semillas, fertilizantes o agua se usa en cada parte del campo, en lugar de aplicar todo por igual. Esto se logra mediante la conexión de herramientas que analizan el suelo, el clima y otros datos, y recomiendan cuánto usar en cada zona.

Esto permite optimizar los recursos, reducir desperdicios y mejorar el rendimiento de los cultivos, cuidando el ambiente y aumentando la eficiencia.

- Riego: Equipamiento instalado para regar 300 hectáreas en Monte Cristo. Para optimizar el uso del agua, utiliza una plataforma digital que combina datos satelitales, meteorológicos y del suelo. Esta herramienta permite monitorear el estado hídrico de los cultivos y emitir recomendaciones precisas sobre cuánto y cuándo regar. Por lo que, mejora la eficiencia en el uso del recurso, se evitan desperdicios y se contribuye a la Sostenibilidad del sistema productivo. Además, este tipo de soluciones abre la posibilidad de acceder a programas de compensación hídrica, que podrían reconocer económicamente las reducciones voluntarias en el uso de agua por parte de los productores.
- Manejo integrado de plagas y fertilización: Uso de análisis de suelo para ajustar la fertilización y mantener la calidad de los suelos y monitoreo de adversidades bióticas para tomar decisiones de manejo, minimizando el uso de productos fitosanitarios utilizados para su control.
- En Los Quebrachos I se realiza actividad agrícola con la reserva de monte nativo, los cultivos se rotan entre soja y maíz.
- Cultivos de servicio: Son cultivos que se siembran no para cosecharlos y venderlos, sino para cumplir otras funciones beneficiosas en el campo. Por ejemplo, ayudar a mejorar la salud del suelo, controlar malezas, reducir la erosión y conservar la humedad. En algunos años del período analizado, la empresa utilizó esta práctica con el objetivo de mejorar las condiciones del suelo, el ambiente agroecológico y la Sostenibilidad del sistema agrícola.
- Análisis anual de las napas mediante el consorcio de regantes.

Además, cuentan con maquinaria agrícola propia, para desarrollar todas las actividades vinculadas, lo que le permite una mayor autonomía en sus procesos productivos y optimización de costos.

3.1.3 Gestión organizacional y transición hacia una familia empresaria

Monte Seco se encuentra en un proceso de transición de “empresa familiar” a “familia empresaria”, con el objetivo de consolidar su crecimiento y Sostenibilidad a largo plazo. Este proceso implica cambios estructurales en la gestión interna:

- Asignación de puestos basada en capacidades en lugar de relaciones familiares.
- Gestión profesionalizada, con un sistema de administración estructurado.
- Definición clara de roles y responsabilidades dentro de la empresa.
- Plan de sucesión reconocido y compartido entre los miembros de la familia.
- Involucramiento de la tercera generación, fomentando su interés y participación en la empresa.

La organización, busca una gestión estratégica basada en valores como la armonía, el diálogo, la confianza y la unidad, garantizando así la continuidad del negocio familiar con una Visión de largo plazo.

3.2 Fundamentación de la aplicación de indicadores en la organización

Monte Seco es una empresa económicamente sólida, que busca integrar la Sostenibilidad dentro de su estrategia de negocio. Su enfoque en la gestión responsable de los recursos naturales la ha llevado a adoptar diversas prácticas ambientales y sociales, alineadas con la normativa vigente en la provincia de Córdoba.

Entre las normativas aplicadas en la empresa, se destaca el cumplimiento de la Ley 9164/2004 sobre agroquímicos, que regula el uso de insumos agrícolas y establece lineamientos para minimizar el impacto ambiental.

La incorporación de indicadores *IndicAgro* responde a la necesidad de:

1. Medir el impacto de las prácticas agrícolas en el medio ambiente y la comunidad.
2. Identificar áreas de mejora en términos de RS&S.
3. Garantizar el cumplimiento de normativas y estándares de producción responsable.
4. El uso de estos indicadores permite evaluar y mejorar la gestión en términos de Sostenibilidad, eficiencia y competitividad, reforzando el compromiso de la empresa con la comunidad y con el desarrollo sustentable del sector agropecuario.

CAPÍTULO 4: JUSTIFICACIÓN

A diferencia de otros estudios sobre Sostenibilidad en el agro, esta investigación aporta una perspectiva novedosa al realizar un análisis integrado del período bajo estudio con la evolución de los *IndicAgro* en Monte Seco desde 2018 a 2023. Hasta el momento de este análisis, la empresa solo contaba con los resultados individuales de su autodiagnóstico anual, pero no existía un estudio formal que documentara los cambios a lo largo del tiempo. Esto convierte al presente trabajo en una contribución relevante para la comprensión y mejora de la RS&S de la empresa en primera medida e instala antecedentes metodológicos para contribuir al estudio de casos de otras empresas del sector.

La presente investigación se justifica por su relevancia en la medición y análisis de indicadores en el sector agroindustrial, lo que permite integrar la RS&S como una forma de gestión en la empresa Monte Seco. Pretende a su vez contribuir a la comprensión y evaluación de los *IndicAgro*, alineándose con estándares internacionales como los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), conocidos por sus siglas en inglés ESG, y las BPA.

A nivel práctico, proporciona a Monte Seco una herramienta analítica para evaluar la evolución de sus indicadores en el período 2018-2023, facilitando la toma de decisiones estratégicas en materia de Sostenibilidad. Además, el análisis metodológico basado en un estudio de caso permite comprender cómo la implementación de *IndicAgro* influye en la gestión agrícola, proporcionando información valiosa para futuras aplicaciones en empresas similares.

Desde una perspectiva social y ambiental, la evaluación de estos indicadores permite identificar áreas de mejora en la gestión sustentable del agro, promoviendo prácticas responsables que minimicen el impacto ambiental y fortalezcan el compromiso social de la empresa. De esta manera, el presente trabajo, no solo tiene un impacto directo en la organización estudiada, sino que también genera conocimientos aplicables a otras empresas del sector y al desarrollo de políticas públicas en materia de Sostenibilidad agroindustrial.

CAPÍTULO 5: ESTUDIO DE CASO

5.1 Objetivos

Esta investigación tiene como objetivo general comparar la evolución en los resultados obtenidos de la aplicación de Indicadores de RS&S para el Agro (*IndicAgro*) en el período comprendido entre 2018 y 2023 en la empresa Monte Seco.

De este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar las diferencias en los resultados obtenidos en los *IndicAgro* para cada año del período 2018-2023, identificando los cambios más significativos a lo largo del tiempo.
2. Comparar los ejes con menores y mayores valores en cada año del análisis, resaltando las tendencias y variaciones más importantes en el período evaluado.
3. Clasificar e interpretar los valores obtenidos en los indicadores *IndicAgro* de la empresa Monte Seco, organizándolos en tres bandas de desempeño (baja, media y alta) dentro de una escala de 1 a 10 puntos. Analizar su comportamiento durante el período 2018-2023, así como su impacto en la estrategia de responsabilidad social y sustentabilidad de la organización.
4. Identificar patrones y aspectos clave en los indicadores, priorizando aquellos que requieren ajustes o mejoras estratégicas en función de las tendencias observadas durante el período 2018-2023.

5.2 Alcance y Limitaciones

Este trabajo se centra en analizar la evolución de los *IndicAgro* en la empresa Monte Seco durante el período comprendido entre 2018 y 2023.

A través de un enfoque de estudio de caso, se examinaron los resultados obtenidos en siete dimensiones clave de Sostenibilidad empresarial, con el objetivo de identificar tendencias, evaluar mejoras o retrocesos y detectar áreas críticas que requieran ajustes estratégicos.

El análisis está limitado a la empresa Monte Seco, por lo que los resultados reflejan su realidad particular y no son generalizables a todo el sector agropecuario. Para ajustar el análisis a otras empresas u organizaciones, se requiere la realización de estudios complementarios que consideren las particularidades de cada caso. Sin embargo, debido a la escasez de investigaciones

sobre RS&S en el agro, los hallazgos de este trabajo pueden servir como referencia para futuras investigaciones y como punto de partida para empresas interesadas en evaluar su desempeño en Sostenibilidad.

A pesar de la solidez metodológica del estudio, es importante considerar algunas limitaciones. La calidad y consistencia de los datos históricos pueden variar a lo largo del período analizado, y que no todas las dimensiones de *IndicAgro* se midieran con la misma rigurosidad en cada año. Como se basa en un sistema de autodiagnóstico, los resultados pueden depender de la interpretación y percepción de quienes completaron la evaluación. Esta subjetividad puede influir en la medición de ciertos ejes, afectando la comparación entre períodos o con otras empresas. La falta de auditoría externa o validación por terceros también podría generar variaciones en la precisión de los datos. Finalmente, factores externos no controlables, como políticas públicas, cambios en regulaciones ambientales y sociales, o crisis económicas, pueden haber afectado los indicadores sin estar directamente relacionadas con las acciones de la empresa.

5.3 Metodologías y Herramientas

En este apartado se describen las metodologías y herramientas empleadas para llevar adelante el análisis del caso de estudio, detallando tanto los criterios de evaluación adoptados como los instrumentos utilizados para la recolección, procesamiento e interpretación de la información.

5.3.1 Criterios de análisis y clasificación de indicadores

Para el análisis cuantitativo, se adoptó como criterio la clasificación del desempeño en tres bandas (baja, media y alta), con el objetivo de interpretar de manera más precisa los resultados obtenidos. Esta categorización se aplica sobre los puntajes proporcionados por la herramienta *IndicAgro*, que propone una escala de medición del 1 al 10 para evaluar el nivel de incorporación de la RS&S en empresas agropecuarias (IARSE, 2019).

En este marco, se establece una clasificación en tres bandas de desempeño:

- Banda baja: entre 1 y 4,99 puntos, correspondiente a un desempeño crítico o deficiente.
- Banda media: entre 5 y 7,49 puntos, correspondiente a un desempeño aceptable o en proceso de consolidación.
- Banda alta: entre 7,5 y 10 puntos, correspondiente a un desempeño satisfactorio o destacado.

Esta segmentación proporciona una referencia que permite un análisis más matizado de los resultados, diferenciando con mayor precisión las áreas críticas, las áreas en desarrollo y aquellas consideradas fortalezas organizacionales.

Fundamentos de la elección del criterio:

- Claridad interpretativa en escalas numéricas: La división en tres bandas permite interpretar de manera más precisa los niveles de desempeño, asociando los valores bajos con necesidades críticas de mejora, los valores intermedios con aspectos a fortalecer, y los valores altos con prácticas consolidadas.
- Facilitación de la toma de decisiones estratégicas: Esta clasificación facilita la priorización de acciones correctivas, la definición de estrategias de mejora continua y la asignación eficiente de recursos organizacionales, en función del nivel de madurez alcanzado en cada indicador.
- Alineación con estándares de evaluación reconocidos: Numerosas metodologías de evaluación de la gestión en RS&S, como los GRI Standards o la ISO 26000, utilizan sistemas de medición que permiten identificar zonas críticas, de riesgo o de desempeño óptimo.

Según el análisis de Moratis y Cochius (2011), basado en los lineamientos de la ISO 26000, las organizaciones deben contar con mecanismos claros de evaluación y mejora continua en relación con su desempeño en responsabilidad social. Uno de los métodos más comunes es la medición mediante indicadores, que permiten proporcionar información cuantitativa o cualitativa comparable sobre resultados y consecuencias, y muestran los cambios que se producen a lo largo del tiempo.

Además, la norma destaca que los indicadores deben ser “claros, informativos, prácticos, comparables, precisos, creíbles y fiables” (Moratis & Cochius, 2011), constituyéndose en herramientas esenciales para evaluar el logro de objetivos y facilitar revisiones sistemáticas del desempeño organizacional.

Este enfoque promueve interpretaciones que permiten clasificar el desempeño en bandas (baja, media y alta), favoreciendo una lectura más simple de los resultados y una mejor toma de decisiones. Aunque ISO 26000 no establece una escala numérica exacta, sí recomienda el uso de métricas adaptadas al contexto de cada organización para garantizar evaluaciones más efectivas y procesos de mejora continua.

5.3.2 Análisis temporal de la evolución de indicadores

El uso de esta clasificación permite observar y evaluar tendencias en el desempeño de los indicadores a lo largo de los seis años considerados (2018–2023), proporcionando información relevante para comprender el progreso de Monte Seco en términos de RS&S.

Si bien es posible realizar un análisis agregado de todo el período, los registros relevados muestran la existencia de dos momentos claramente diferenciados. Durante los primeros años, se evidencia un conjunto de indicadores medidos de manera consistente, lo que permite un análisis continuo y homogéneo. En un segundo bloque temporal, se incorporan nuevos indicadores al diagnóstico, como resultado de decisiones internas de la empresa orientadas a ampliar el alcance del autodiagnóstico.

En función de estas diferencias, se contempla la posibilidad de segmentar el análisis temporal en dos bloques, con el objetivo de preservar la comparabilidad entre años y evitar distorsiones en la interpretación de los resultados, especialmente en los ejes donde hubo modificaciones en la cantidad o el tipo de indicadores evaluados.

Además de la medición cuantitativa mediante indicadores, esta investigación se complementa con un enfoque metodológico de estudio de caso, el cual resulta pertinente para comprender en profundidad la integración de la Sostenibilidad en la gestión empresarial, considerando no sólo los resultados numéricos sino también el contexto organizacional, las dinámicas internas y los procesos de cambio.

5.3.3 El estudio de caso como estrategia metodológica

Además del análisis cuantitativo basado en indicadores, esta investigación se complementa con un enfoque metodológico de estudio de caso, que resulta pertinente para comprender en profundidad el proceso de incorporación de prácticas de Sostenibilidad en la gestión de la empresa Monte Seco.

Según Yin (2018), el análisis de casos consiste en el estudio intensivo de un fenómeno dentro de su contexto real, especialmente en situaciones donde los límites entre fenómeno y contexto no están claramente definidos. El mismo autor describe el estudio de caso, como un enfoque que se apoya en la triangulación de múltiples fuentes de evidencia (como documentos, entrevistas y observaciones), utiliza un protocolo de investigación estructurado y recurre a estrategias analíticas como el “pattern matching” o el análisis de series temporales.

En el presente trabajo se adopta un análisis que no se limita a un momento específico, sino que observa la evolución de los indicadores durante seis años consecutivos. Este tipo de análisis es fundamental para detectar cambios a lo largo del tiempo, captar procesos organizacionales y evaluar la Sostenibilidad de prácticas implementadas.

El enfoque de estudio de caso se justifica en esta tesis por dos razones principales. En primer lugar, porque el objetivo no se limita a describir resultados numéricos sino también a interpretar cómo se integran las prácticas de Sostenibilidad dentro de la lógica de gestión empresarial. En segundo lugar, el análisis se focaliza en una única unidad de análisis —Monte Seco—, lo que corresponde a lo que Yin (2018) denomina “single case study” o caso único, particularmente adecuado cuando se busca examinar un caso representativo o revelador.

La metodología permite obtener resultados cualitativos y cuantitativos que enriquecen la comprensión sobre los procesos analizados. En este sentido, Yin (2018) sostiene que los estudios de caso facilitan la generación de explicaciones profundas sobre procesos, permiten identificar relaciones causales complejas y posibilitan la construcción de teoría a partir de la generalización analítica más que estadística

Respecto a los alcances de sus resultados, es importante considerar que los hallazgos no se generalizan estadísticamente, sino que buscan contribuir a proposiciones teóricas relevantes para otros contextos similares. Sin embargo, el análisis permite comprender cómo funcionan políticas, programas o estrategias dentro de su contexto real, identificando factores que explican su éxito o fracaso.

La elección del estudio de caso se refuerza por la naturaleza de las preguntas de investigación, orientadas a responder “cómo” y “por qué”, lo que Yin (2018) considera criterio clave para seleccionar esta metodología.

Por último, el enfoque permite estudiar no sólo resultados cuantificables, sino captar las dinámicas organizacionales, los factores externos e internos que inciden sobre los indicadores de desempeño y las prácticas empresariales, especialmente en el campo de la RS&S.

5.4 Recursos Involucrados

Durante el desarrollo del estudio se contó con diversos recursos humanos, técnicos e institucionales que posibilitaron el desarrollo del análisis y la obtención de resultados pertinentes.

Entre los recursos técnicos, se destaca el uso del instrumento *IndicAgro*, como herramienta principal para la evaluación de los Indicadores de RS&S en la empresa Monte Seco. Complementariamente, se utilizaron herramientas digitales (Microsoft Excel y Google Sheets)

para el procesamiento y sistematización de los datos, así como una tabla comparativa para el seguimiento de los indicadores durante el período 2018–2023 y gráficos que permitieron representar visualmente la evolución y las brechas entre las dimensiones evaluadas.

En cuanto a los recursos humanos, se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto a uno de los desarrolladores del instrumento *IndicAgro*, perteneciente al IARSE, y a la Ingeniera Agrónoma Adriana Arnaldo, socia y directora de Monte Seco. En este último caso, se llevaron a cabo dos entrevistas personales en distintos momentos del trabajo de campo, dado su rol central como referente en temas de RS&S dentro de la empresa. Estas instancias permitieron complementar el análisis cuantitativo con una mirada cualitativa, brindando una comprensión más profunda sobre la implementación, adaptación y evolución del uso del instrumento en el contexto específico de Monte Seco.

Por último, entre los recursos institucionales, se incluye el aval y la disposición de Monte Seco para llevar adelante el estudio, así como el acceso autorizado al instrumento por parte de IARSE. La articulación entre estos recursos resultó esencial para garantizar la validez del proceso y la pertinencia del análisis desarrollado.

5.5 Análisis de Medición y Discusiones

El ejercicio de medición constituye un paso clave del autodiagnóstico, ya que permite transformar en resultados cuantitativos los aspectos cualitativos que integran cada dimensión de la RS&S. Cada valor refleja tanto el grado de cumplimiento como la orientación estratégica de la empresa frente a los distintos temas evaluados.

En la Tabla 1 se presenta de forma comparativa el conjunto de indicadores aplicados entre 2018 y 2023, organizados según sus dimensiones. Esta sistematización permite reconocer la continuidad en su aplicación y la incorporación progresiva de nuevos temas, reflejando la evolución del proceso de medición de la RS&S en la empresa.

Tabla 1

Indicadores de RS&S IndicAgro (Monte Seco) evaluados. Se han omitido aquellos que no han sido tenidos en cuenta en ninguno de los años evaluados.

Dimensión	Indicador Evaluado (*)	Años					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Valores - Transparencia y Gestión	Misión - Visión - Valores	si	si	si	si	si	si
	Buen Gobierno de la Empresa				si	si	si
	Diálogos con los Grupos de Interés				si	si	si
	Prácticas Anticorrupción y Anticoima	si	si	si	si	si	si
	Mapeo de Impactos de la Operación y Gestión de Riesgos	si	si	si	si	si	si
	Sistema de Gestión de RS&S				si	si	si
Prácticas de Empleo y Trabajo Digno	Relaciones con Trabajadores Propios	si	si	si	si	si	si
	Rel.con Trabajadores Tercerizados, Subcontratados o Estacionales	si	si	si	si	si	si
	Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera	si	si	si	si	si	si
	Conducta frente a Desvinculaciones, Despidos y Jubilación				si	si	si
	Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo	si	si	si	si	si	si
	Seguridad en el Uso y Operación de Maquinarias Agrícolas				si	si	si
	Condiciones de Trabajo, Calidad de Vida y Jornada Laboral	si	si	si	si	si	si
	Compromiso con el Futuro de la Infancia	si	si	si	si	si	si
	Compromiso con los Derechos de los Niños, Niñas y Adolec.				si	si	si
	Compromiso con la Equidad y contra la Xenofobia	si	si	si	si	si	si
Sustentabilidad de las Prácticas Agrícolas - Ganaderas	Compromiso con la Equidad de Género					si	si
	Uso Sustentable de los Recursos: Suelo	si	si	si	si	si	si
	Uso Sustentable de Insumos: Semillas				si	si	si
Gerenciamiento del Impacto Ambiental	Uso de Insumos de Síntesis Química y Natural	si	si	si	si	si	si
	Cambio Climático y Gases de Efecto Invernadero (GEI)				si	si	si
	Sistema de Gestión Ambiental				si		
	Sustentabilidad de Materiales e Insumos					si	si
	Uso Sustentable del Agua					si	si
	Prevención de la Contaminación				si	si	si
	Biodiversidad y Hábitats Naturales				si	si	si
Relaciones con las Comunidades Locales	Biodiversidad, Hábitats Naturales y Bosques Nativos	si	si	si	si	si	si
	Inocuidad de los Alimentos	si	si	si	si	si	si
Relaciones con Gobierno y Sociedad	Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad				si	si	si
	Participación en el Desarrollo de Políticas Públicas				si	si	si

(*) se muestran solamente aquellos indicadores que han sido evaluados al menos en una oportunidad

Durante 2018, los indicadores de RS&S evaluados en Monte Seco se distribuyeron exclusivamente entre los *Estadios 1: Cumplimiento de la ley (tratamiento inicial)* y *2: Iniciativa del modelo de madurez* propuesto por *IndicAgro*, tal como se observa en la Figura 5.1.

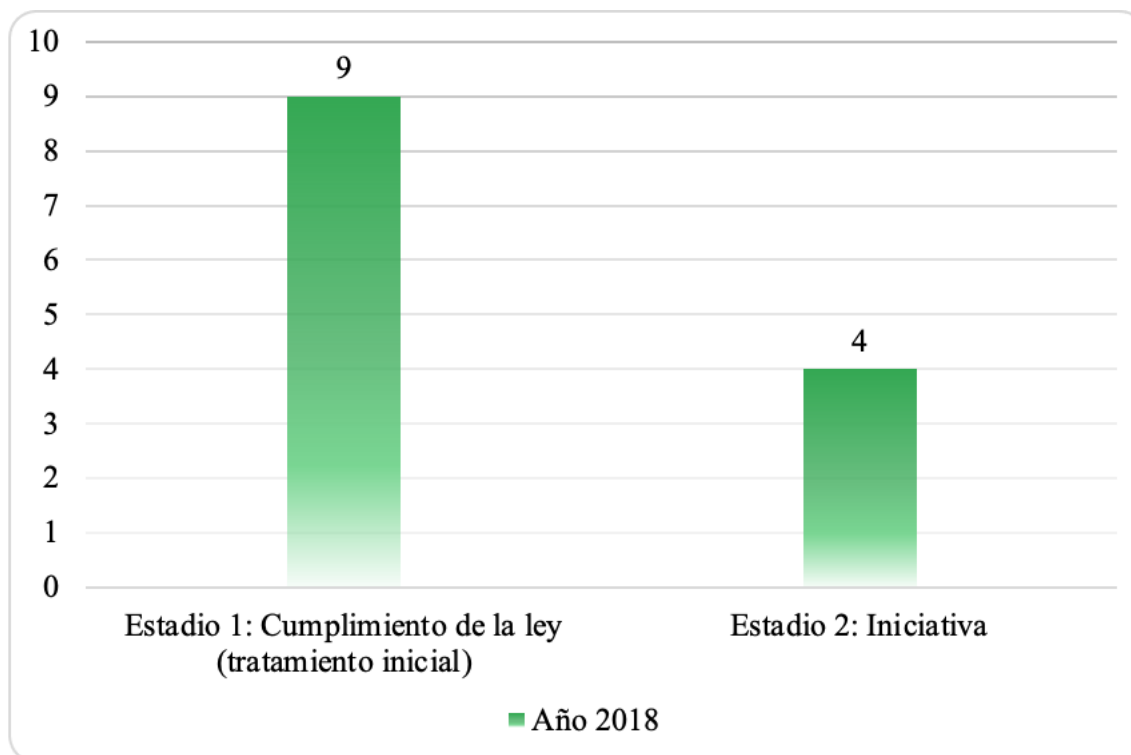


Figura 5.1

Cantidad de indicadores por estadio – IndicAgro 2018 (Monte Seco)

De acuerdo con el marco conceptual de *IndicAgro 2.0*, el *Estadio 1* representa un enfoque centrado en el cumplimiento de los requisitos legales mínimos, sin una gestión proactiva o sistemática. Se trata de un tratamiento inicial que refleja el comienzo del camino hacia la Sostenibilidad, pero aún sin integración estratégica. El *Estadio 2*, por su parte, supone la aparición de iniciativas voluntarias y esfuerzos incipientes, aunque sin contar con políticas formales ni procedimientos institucionalizados.

Es importante destacar que en 2018 no se registraron indicadores en los *Estadios 3 y 4*, correspondientes respectivamente a la existencia de sistemas de gestión estructurados (políticas, procedimientos, objetivos) y a la consolidación de prácticas orientadas a la eficiencia y mejora continua. Esta ausencia refuerza la interpretación de que la empresa se encontraba en una etapa temprana de adopción del enfoque de Sostenibilidad, con avances principalmente centrados en el cumplimiento normativo y algunas iniciativas en proceso de sistematización (A. Arnaldo, comunicación personal, 2025)

Para el año 2018, la evaluación del desempeño de la empresa Monte Seco, según 4 de las siete dimensiones propuestas por el instrumento *IndicAgro* muestra una diversidad significativa en los niveles de avance alcanzados. Como se observa en la Figura 5.2, los puntajes obtenidos varían desde valores críticos hasta niveles cercanos a un desempeño destacado.

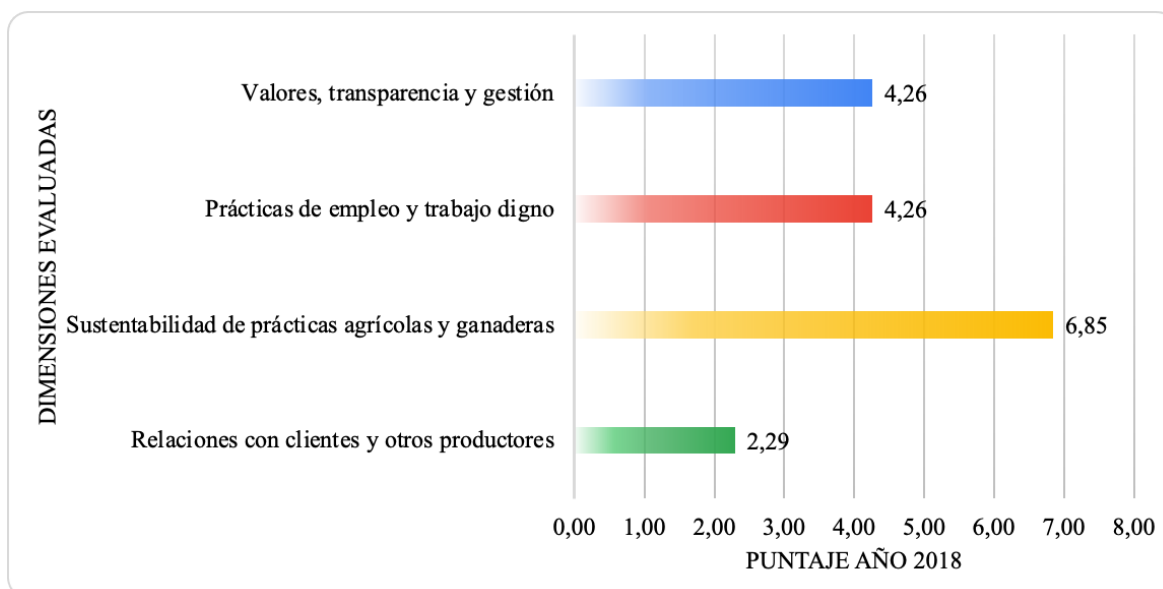


Figura 5.2

Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2018 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 4 de las 7 dimensiones disponibles

La dimensión *Relaciones con clientes y otros productores* obtuvo el valor más bajo del año 2018, ubicándose dentro de la banda de desempeño baja. Según los lineamientos metodológicos del *IndicAgro*, este resultado podría reflejar una escasa institucionalización de prácticas de diálogo o articulación con actores de la cadena, o bien la ausencia de políticas formales en esta área (IARSE, 2019).

Este diagnóstico coincide con la interpretación de F. Zárate, quien explica que los valores inferiores a 4 corresponden a indicadores posicionados en estadios bajos de gestión, caracterizados por una débil formalización de prácticas (F. Zárate, comunicación personal, 2025)

De acuerdo con lo expresado por este referente, la puntuación total de cada indicador se compone de seis puntos asignados a respuestas binarias (sí/no) y cuatro puntos vinculados al estadio de gestión declarado por la empresa. Sobre esta base metodológica, Zárate propone una clasificación de desempeño en tres bandas: baja (1–4), media (4–7) y alta (7–10), la cual fue adoptada como referencia para el presente trabajo.

En el año 2018, la empresa se auto diagnosticó en cuatro de las siete dimensiones que contempla la herramienta *IndicAgro*. Las dimensiones no evaluadas fueron: *Relaciones con gobierno y sociedad* y *Relación con proveedores locales*, por lo que no se incluyen en el presente análisis.

Entre las dimensiones consideradas, la más sólida fue *Sustentabilidad de prácticas agrícolas y ganaderas*, ubicándose en la banda de desempeño alta. Este resultado sugiere un nivel avanzado de implementación de buenas prácticas productivas, probablemente asociado a la adecuación a normativas o programas de BPA.

En cambio, las dimensiones *Valores, transparencia y gestión* y *Prácticas de empleo y trabajo digno* alcanzaron valores de 4,26 puntos, situándose en el límite entre las bandas baja y media. Esto indica que, si bien existen ciertos avances, las prácticas en este periodo carecen de un proceso de institucionalización y consolidación.

El análisis de desempeño por temas durante el año 2018 muestra una fuerte dispersión en los niveles de avance de las prácticas evaluadas en Monte Seco. Tal como se observa en la Figura 5.3, los puntajes obtenidos reflejan áreas con desarrollo incipiente junto a otras con un mayor grado de formalización e implementación.

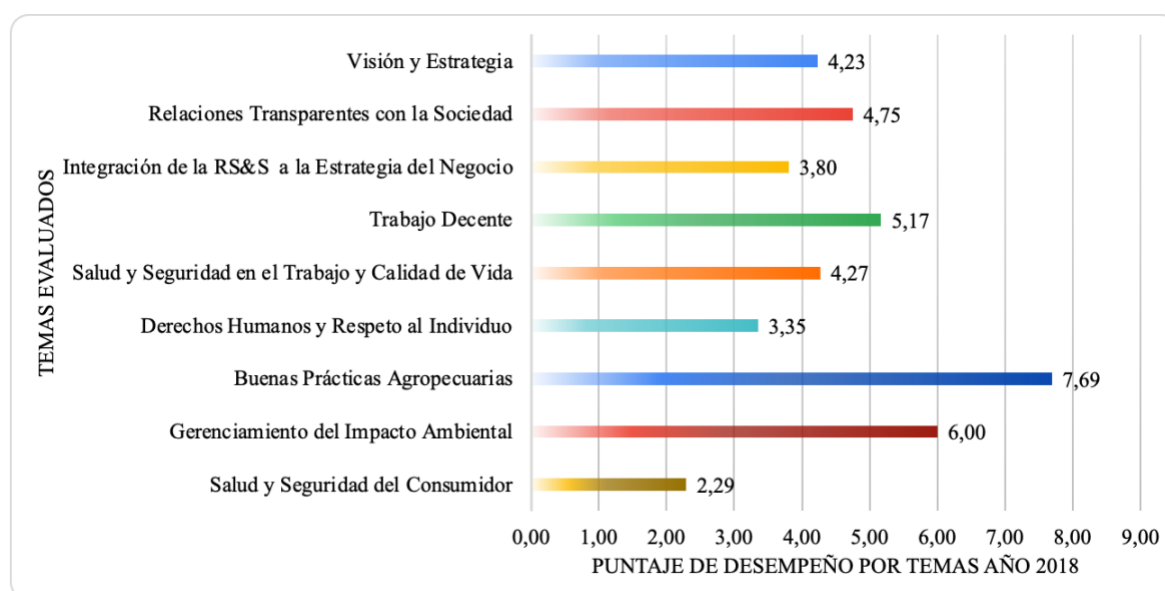


Figura 5.3
Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2018 (Monte Seco).
Diagnóstico sobre 9 de los 19 temas propuestos

La temática con mayor desempeño fue *Buenas Prácticas Agrícolas* y se posiciona en la banda alta. Este resultado sugiere la existencia de procesos bien consolidados vinculados al uso responsable de los recursos productivos y la adecuación a estándares ambientales, posiblemente en línea con el cumplimiento de normativas provinciales de BPA.

Le siguen *Gerenciamiento del Impacto Ambiental* y *Trabajo Decente*, ambos ubicados en la banda media. Estos resultados muestran un nivel de avance intermedio, donde se evidencian

acciones concretas, pero con oportunidades claras para profundizar y consolidar políticas más estructuradas.

En el sector inferior del desempeño aparecen temáticas críticas como *Salud y Seguridad del Consumidor* así como *Derechos Humanos y Respeto al Individuo*, ambas dentro de la banda baja. Estos valores alertan sobre la necesidad de fortalecer la formalización de procesos vinculados tanto a la inocuidad alimentaria como a la garantía de derechos en el ámbito laboral.

Asimismo, dimensiones clave como *Visión y Estrategia, Relaciones Transparentes con la Sociedad, Salud y Seguridad en el Trabajo y Calidad de Vida e Integración de la RS&S a la Estrategia del Negocio* se posicionan entre las bandas baja y media, evidenciando prácticas en fase inicial o procesos poco estructurados.

Por otro lado, varios temas no presentan datos en el diagnóstico del 2018, entre ellos *Relaciones con la Comunidad Local, Sistema de Gestión, Relaciones Éticas con la Sociedad y Autorregulación de la Conducta*. Esto se corresponde con la etapa de adopción inicial del *IndicAgro*, donde algunas áreas aún no eran contempladas en el autodiagnóstico realizado. Según Arnaldo estos temas no se percibían como importantes o dentro de la Materialidad de la empresa, principalmente por falta de entrenamiento en esta primera etapa evolutiva (A. Arnaldo, comunicación personal, 2025)

Los valores de la autoevaluación 2018 muestran un avance inicial y fragmentado en la incorporación de prácticas de RS&S. Según la Figura 5.4, se relevaron 14 indicadores en distintas dimensiones de *IndicAgro*, con puntajes entre 2,21 y 7,76 puntos.

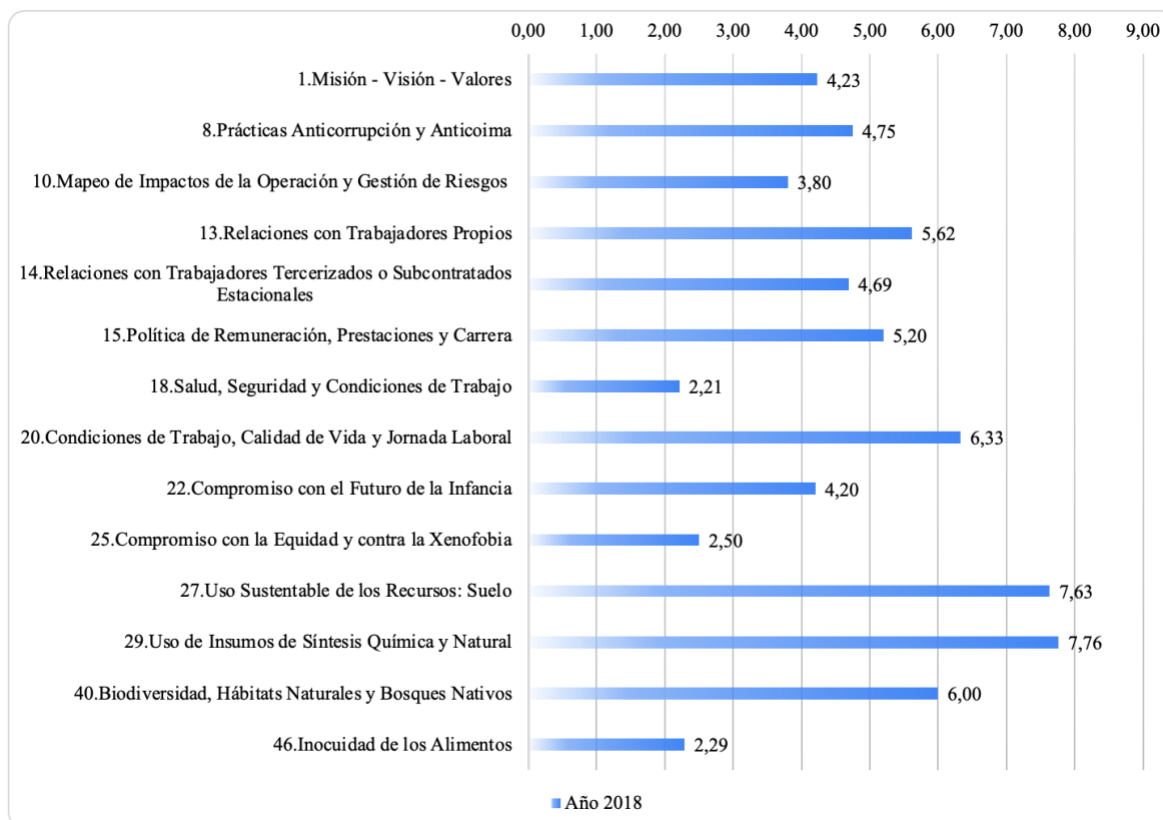


Figura 5.4

Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2018 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 14 de los 30 indicadores aplicados en el análisis de la empresa

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos durante el año 2018, se optó por agrupar los indicadores evaluados, en cuatro grandes ejes temáticos: productivo - ambiental, laboral, institucional y social. Esta clasificación permite observar con mayor claridad no sólo los niveles de desempeño, sino también los enfoques predominantes y las brechas existentes dentro de cada área de gestión.

1. Sustentabilidad de las Prácticas Agrícolas – Ganaderas y parte de Gerenciamiento del Impacto Ambiental. En estas dimensiones, los puntajes más altos del año se encuentran en los indicadores vinculados a la Sustentabilidad productiva: *Uso de insumos de síntesis química y natural, Uso sustentable del suelo, y Biodiversidad y hábitats naturales*. Estos resultados evidencian un compromiso consolidado en el manejo responsable de los recursos naturales, asociado al cumplimiento de normativas ambientales y programas provinciales vigentes como las BPA (A. Arnaldo, comunicación personal, 2025).

2. Prácticas de Empleo y Trabajo Digno. Dentro de este eje, se identifican avances intermedios y también brechas importantes: *Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada*

laboral y Relaciones con trabajadores propios reflejan un abordaje formal en aspectos estructurales del empleo.

En contraste, *Salud, seguridad y condiciones de trabajo* presenta un desempeño crítico, lo que sugiere un tratamiento más débil de aspectos preventivos y de cuidado cotidiano. Otros indicadores como *Remuneración, prestaciones y carrera y Relaciones con trabajadores tercerizados* se ubican en la banda media, dando cuenta de una gestión parcial y aún en desarrollo (A. Arnaldo, comunicación personal, 2025).

3. Valores, Transparencia y Gestión. Los valores obtenidos en indicadores estratégicos como: *Misión, visión y valores, Prácticas anticorrupción y anticoincidencia y Mapeo de impactos y riesgos*, reflejan una etapa inicial de formalización institucional, con herramientas de gestión en proceso de diseño o aplicación incipiente.

4. Relaciones con las Comunidades Locales y Prácticas de Empleo y Trabajo Digno (en lo referido a equidad e infancia). En estas dimensiones se muestran los valores más bajos del año: *Inocuidad de los alimentos, Compromiso con la equidad y contra la xenofobia y Compromiso con el futuro de la infancia*. Estos resultados evidencian debilidades marcadas en la articulación de la gestión productiva con los impactos sociales, tanto hacia el consumidor como hacia los grupos vulnerables.

Por último podemos mencionar el criterio utilizado para comprender el motivo por el cual hay indicadores no evaluados. En el inicio de la implementación de la herramienta *IndicAgro*, la organización Monte Seco adoptó el criterio en su *Nivel Amplio* (A. Arnaldo, comunicación personal, 2025), correspondiente al formato recomendado para empresas medianas, lo cual implica la evaluación de 30 indicadores sobre un total de 50 que componen el modelo completo.

En ese marco, se relevaron 14 indicadores con resultados cuantitativos, mientras que 16 indicadores restantes del *Nivel Amplio* no fueron diagnosticados ese año. Entre ellos, se encuentran áreas como: *Sistema de gestión de RS&S, Cambio climático y GEI (Gases de Efecto Invernadero), Relaciones con la comunidad local, Participación en políticas públicas, y Derechos de la niñez y adolescencia*.

La no inclusión de estos temas no se vincula a una limitación técnica, sino a una etapa inicial de implementación del instrumento, donde la priorización estuvo centrada en temas operativos, productivos y laborales. La incorporación progresiva del resto de los indicadores -

Nivel Comprensivo- se consolidó recién a partir de 2021, cuando la empresa avanzó hacia una aplicación integral de los 50 indicadores del modelo (A. Arnaldo, comunicación personal, 2025).

Durante 2019 se mantuvo el enfoque metodológico adoptado en 2018, correspondiente al *Nivel Amplio* de *IndicAgro*, con 30 indicadores seleccionados. La consistencia en la muestra permite realizar algunas comparaciones directas con el año anterior, identificando tanto mejoras como áreas de estancamiento.

El análisis por estadios evidencia un avance incipiente. Si bien la mayoría de los indicadores aún se ubican en los *Estadios 1: Cumplimiento legal* y *2: Iniciativa*, comienzan a aparecer casos en estadios más avanzados: uno en el *Estadio 3: Procedimientos y sistemas de gestión* y otro en el *Estadio 4: Eficiencia* (Figura 5.5). Este hecho representa una señal positiva en términos de maduración de ciertas prácticas organizacionales, aunque aún de manera puntual.

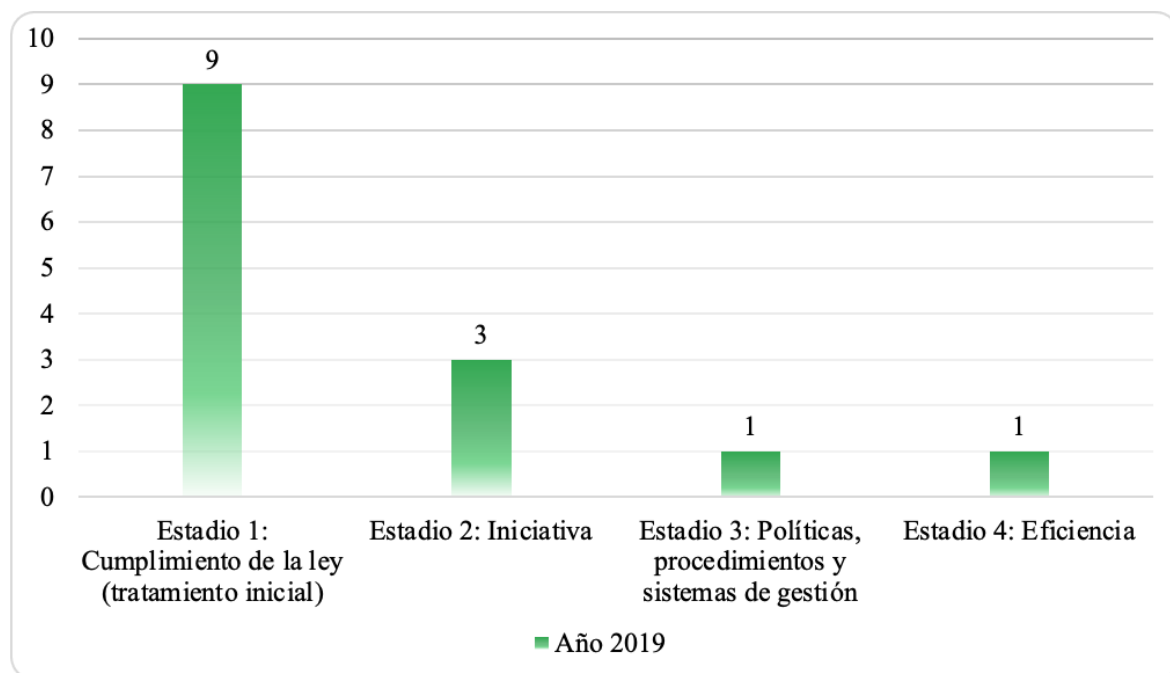


Figura 5.5
Cantidad de indicadores por estadio – IndicAgro 2019 (Monte Seco)

En cuanto a la Evaluación de Desempeño RS&S por dimensiones, el indicador con mejor resultado nuevamente fue *Sustentabilidad de prácticas agrícolas y ganaderas*, con un valor promedio de 8,66 puntos, tal como se muestra en la Figura 5.6.

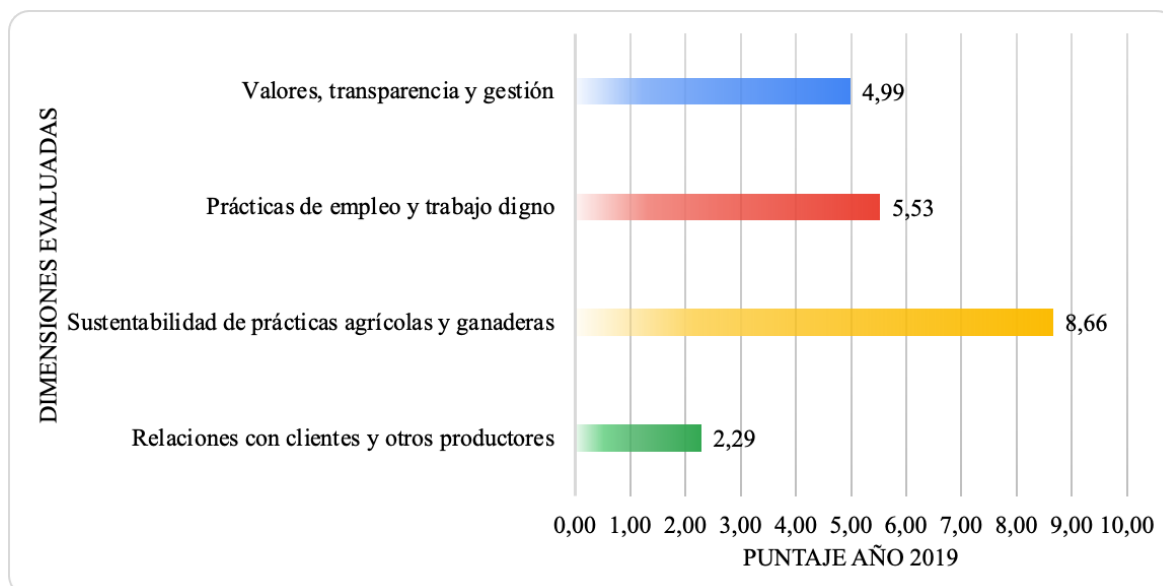


Figura 5.6
Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2019 (Monte Seco).
 Diagnóstico sobre 4 de las 7 dimensiones disponibles

Este resultado reafirma una fuerte orientación de la empresa hacia el cumplimiento ambiental y productivo, y se condice con los desempeños destacados observados en los temas *Buenas Prácticas Agropecuarias* y *Gerenciamiento del Impacto Ambiental*, ambos por encima del desempeño de 2018 (Figura 5.7).

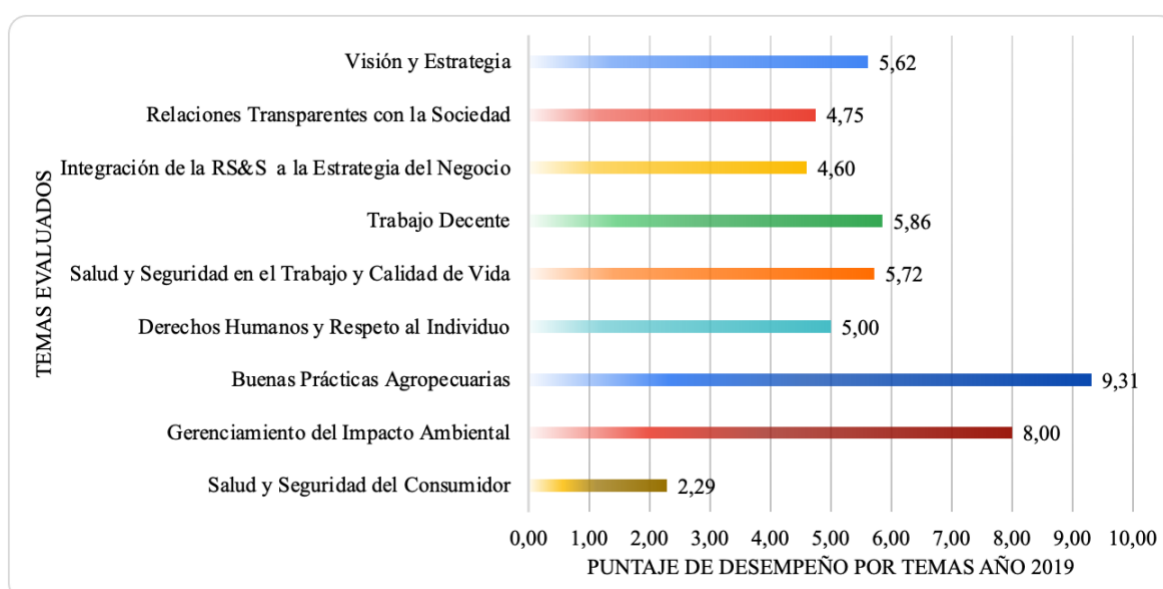


Figura 5.7
Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2019 (Monte Seco).
 Diagnóstico sobre 9 de los 19 temas propuestos

Cabe destacar que estos valores no solo se mantienen elevados, sino que también superan los registros del año anterior, lo cual permite advertir una tendencia hacia una mayor consolidación del compromiso con las BPA.

En los indicadores evaluados durante 2019 se observa una tendencia consistente de la empresa hacia el cumplimiento ambiental, reflejada en los puntajes destacados de *Buenas Prácticas Agropecuarias y Gerenciamiento del Impacto Ambiental* (Figura 5.7). Resulta relevante señalar que estos resultados no solo se mantienen estables sino que incluso superan los registros del año anterior, evidenciando una madurez creciente en la gestión ambiental.

En cuanto a la cantidad de indicadores evaluados, la Figura 5.8 muestra una distribución equilibrada que refleja avances tanto en las dimensiones ambientales como en las sociales. Los indicadores vinculados a la gestión laboral y condiciones de empleo presentan mejoras notables, acompañadas por un fortalecimiento de los aspectos de seguridad y salud ocupacional.

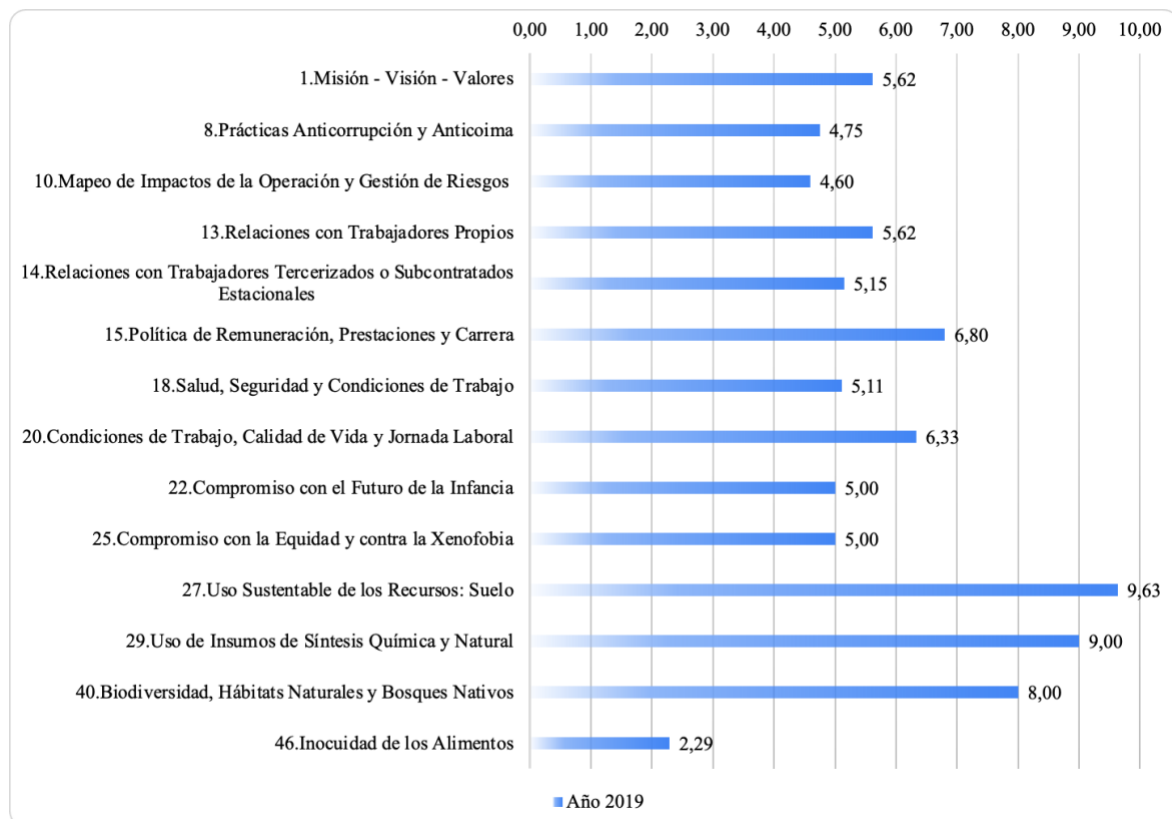


Figura 5.8
Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2019 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 14 de los 30 indicadores aplicados en el análisis de la empresa.

En relación con las prácticas laborales y condiciones de empleo, la Figura 5.8 muestra avances relevantes en algunos indicadores. Se destacan *Política de remuneración, prestaciones y carrera* y *Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada laboral*, lo que sugiere una mayor formalización en aspectos vinculados a la gestión interna.

Por su parte, los indicadores vinculados a la gestión ética e institucional exhiben un comportamiento estable. Se destacan dentro de este grupo, *Misión, visión y valores, Prácticas anticorrupción y anticoima* y *Mapeo de impactos y riesgos de la operación* no muestran variaciones significativas respecto de 2018, lo que sugiere continuidad sin evidencias de transformaciones sustantivas.

Finalmente para el año 2019, cabe resaltar el desempeño sobresaliente de los indicadores ambientales. *Uso sustentable de los recursos: suelo* y *Uso de insumos de síntesis química y natural* encabezan el conjunto, acompañados por *Biodiversidad, hábitats naturales y bosques nativos*. Estos resultados refuerzan la marcada orientación de la empresa hacia el cumplimiento ambiental, aunque dejan en evidencia una brecha persistente frente a los aspectos sociales y de relacionamiento externo.

Durante el año 2020, la empresa Monte Seco continuó utilizando el modelo *IndicAgro* en su versión de 30 indicadores correspondiente al *Nivel Amplio*, lo cual permite establecer comparaciones directas con los dos años anteriores y analizar con mayor precisión la evolución de su desempeño en RS&S. Esta continuidad metodológica habilita la identificación de tendencias y los patrones de gestión en las distintas dimensiones evaluadas.

En relación con la Figura 5.9, se mantiene una fuerte concentración de indicadores en el *Estadio 1* con 10 indicadores ubicados en esta categoría. Este predominio sugiere que muchas de las prácticas se alinean aún con un enfoque normativo, cumpliendo requisitos mínimos, sin alcanzar durante estos periodos, un grado de integración plena en políticas o sistemas organizacionales más complejos. Solo se detecta la presencia de un indicador en el *Estadio 2*, otro en el *Estadio 3* y uno más en el *Estadio 4*, lo que evidencia que la transición hacia estadios más avanzados todavía es incipiente.

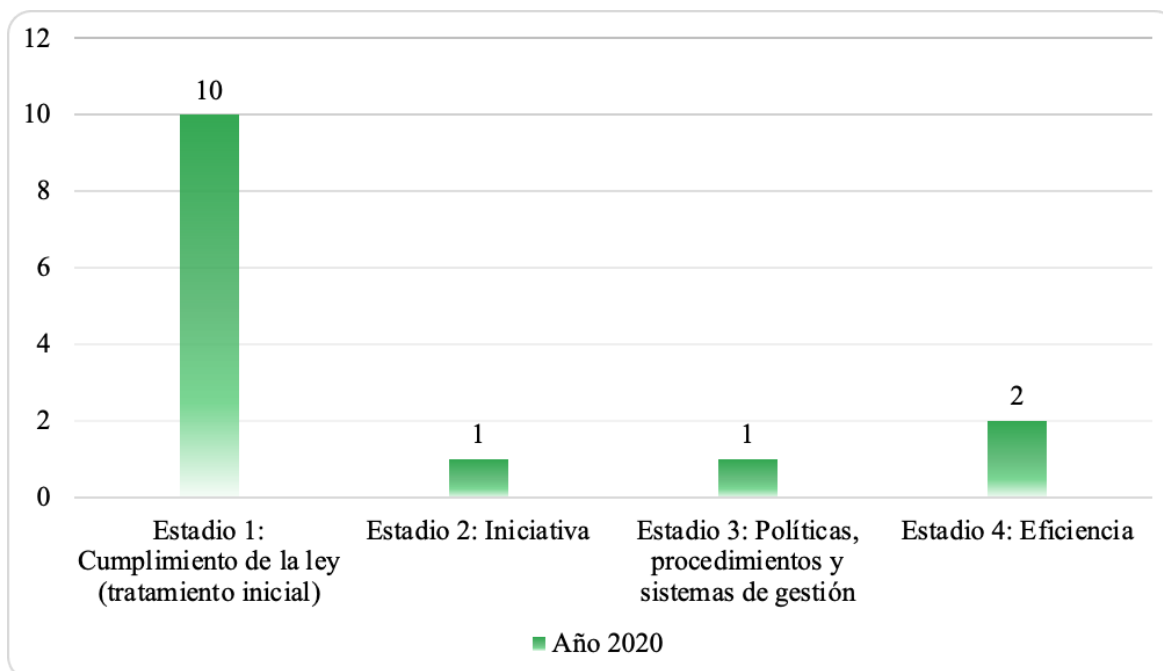


Figura 5.9
Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2020 (Monte Seco)

Respecto a los resultados por dimensiones (Figura 5.10), el desempeño más alto se registró nuevamente en la dimensión *Sustentabilidad de prácticas agrícolas y ganaderas*, lo que reafirma la orientación estratégica de la empresa hacia las buenas prácticas agroambientales. Le siguen en orden descendente las dimensiones *Relaciones con clientes y otros productores*, *Prácticas de empleo y trabajo digno* y *Valores, transparencia y gestión*. Este patrón sugiere una consolidación en aspectos productivos y una mejora en el vínculo con actores externos, mientras que los aspectos de gobernanza interna y trabajo digno presentan márgenes importantes para profundizar su desarrollo.

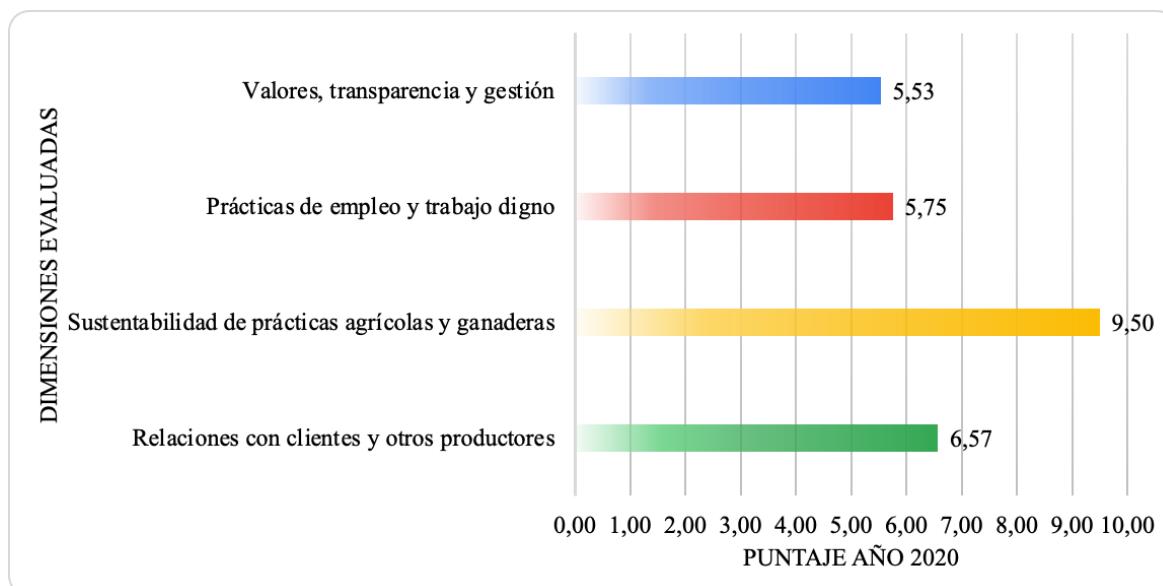


Figura 5.10
*Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2020 (Monte Seco).
 Diagnóstico sobre 4 de las 7 dimensiones disponibles*

El análisis temático (Figura 5.11) permite observar que el tema mejor evaluado fue *Buenas Prácticas Agropecuarias*, seguido de *Gerenciamiento del impacto ambiental* y *Salud y Seguridad del consumidor*. Estos resultados refuerzan la idea de un perfil institucional con fuerte foco en la producción responsable y el cumplimiento ambiental. En un nivel intermedio se ubican temas como *Visión y estrategia*, *Salud y seguridad en el trabajo y calidad de vida*, *Derechos humanos y respeto al individuo*, y *Trabajo decente*. Los puntajes más bajos se registran en *Integración de la responsabilidad social y la sustentabilidad a la estrategia del negocio* y *Relaciones transparentes con la sociedad*, lo que indica que aún no se ha consolidado plenamente una gestión transversal de la sustentabilidad a nivel organizacional.

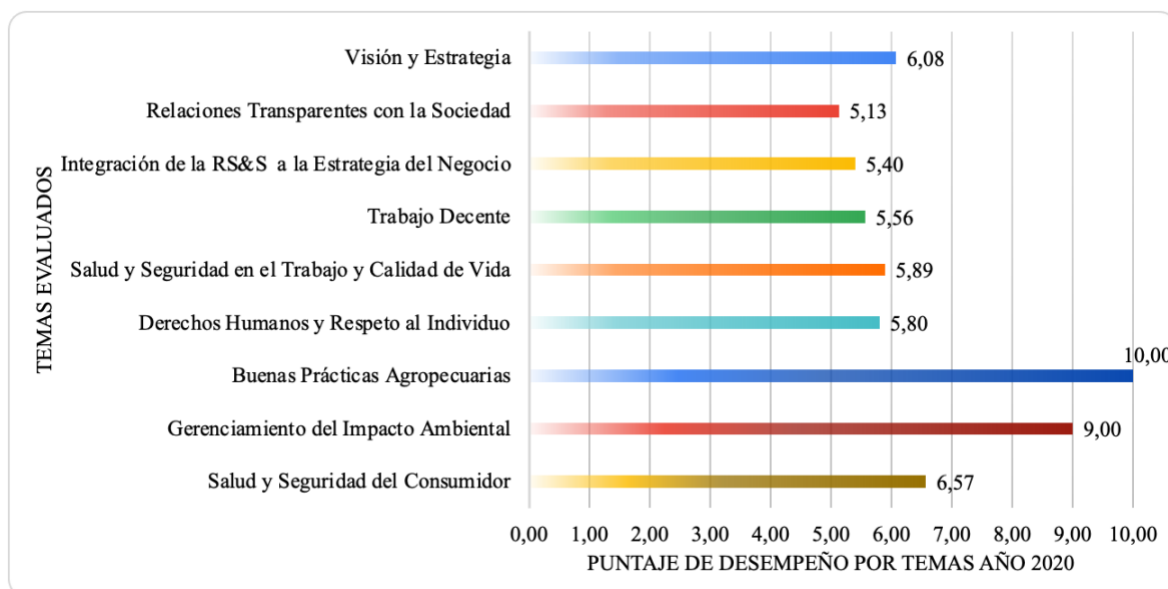


Figura 5.11

Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2020 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 9 de los 19 temas propuestos

Por último, la Figura 5.12 desagrega el análisis a nivel de indicadores concretos, confirmando altos desempeños en aquellos relacionados con el uso racional de insumos y recursos: *Uso de insumos de síntesis química y natural* y *Uso sustentable del suelo*, ambos (10 puntos). También se destacan *Biodiversidad*, *Hábitats Naturales* y *Bosques Nativos* y *Condiciones de Trabajo*, *Calidad de vida y jornada laboral*. En contraste, persisten debilidades en indicadores como *Salud, seguridad y condiciones de trabajo*, *Prácticas Anticorrupción y anticoima*, *Política de remuneración, prestaciones y carrera* y *Compromiso con la equidad y contra la xenofobia*. Estos valores se ubican en bandas media y baja, lo que refuerza la necesidad de revisar estos aspectos dentro de la estrategia integral de mejora continua.

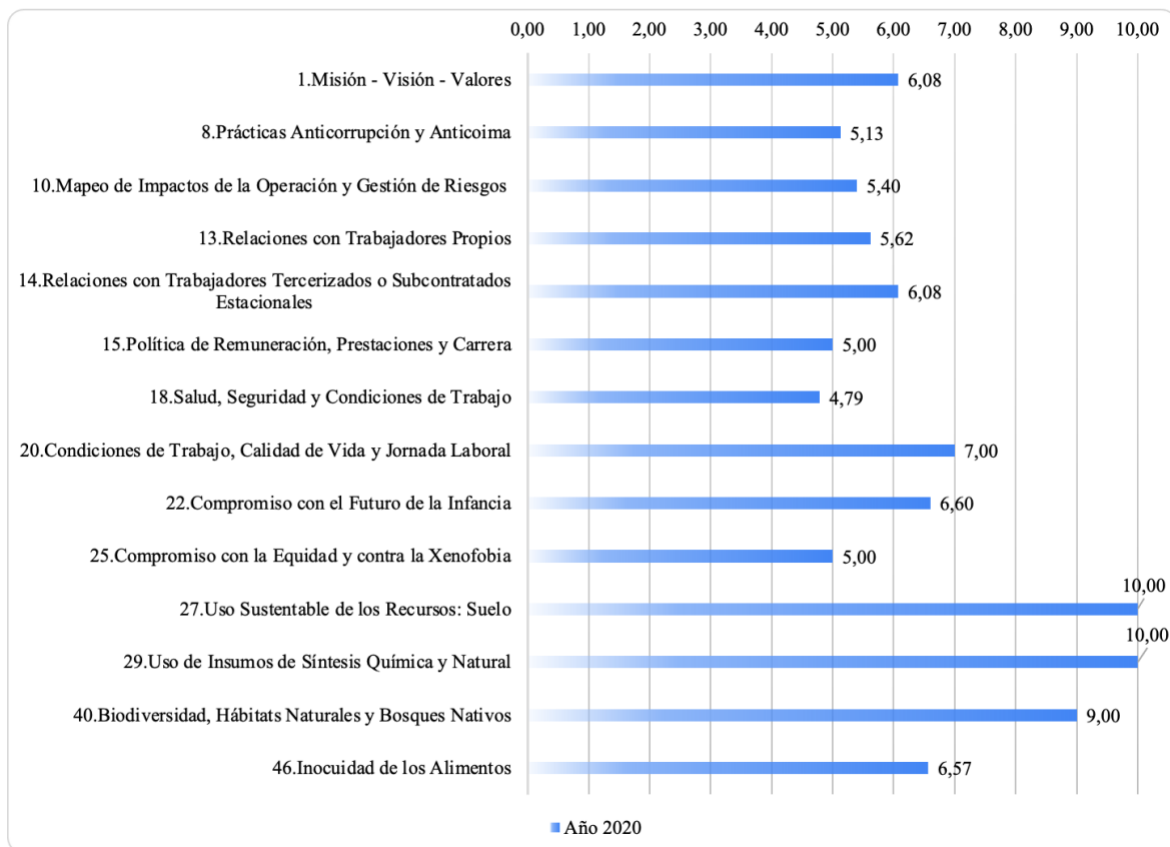


Figura 5.12

Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2020 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 14 de los 30 indicadores aplicados en el análisis de la empresa

En suma, el desempeño general de Monte Seco en el año 2020 muestra una consolidación en las prácticas agrícolas sustentables y ciertas mejoras en aspectos sociales y relacionales. Sin embargo, la mayoría de los indicadores aún se encuentran en etapas iniciales de gestión, lo que pone de manifiesto la oportunidad de avanzar hacia estadios más complejos que integren estos aspectos de manera sistémica y transversal en la cultura organizacional.

El año 2021 representó una ampliación en el alcance del diagnóstico de Sostenibilidad de la empresa, ya que por primera vez se utilizaron las siete dimensiones del modelo IndicAgro (*Nivel Comprensivo*). Esta expansión del instrumento permitió una lectura más precisa del comportamiento organizacional frente a los distintos aspectos de RS&S, facilitando la comparación tanto con los años previos como con los subsiguientes.

La Figura 5.13 permite observar que, si bien sigue predominando el *Estadio 1* con 16 indicadores ubicados en ese nivel, comienzan a tomar mayor protagonismo estadios más avanzados como el *Estadio 2*, *3* y *4*. Esta distribución más diversificada indica un avance

incipiente hacia prácticas institucionalizadas y de mejora continua, aunque el peso normativo aún es predominante.

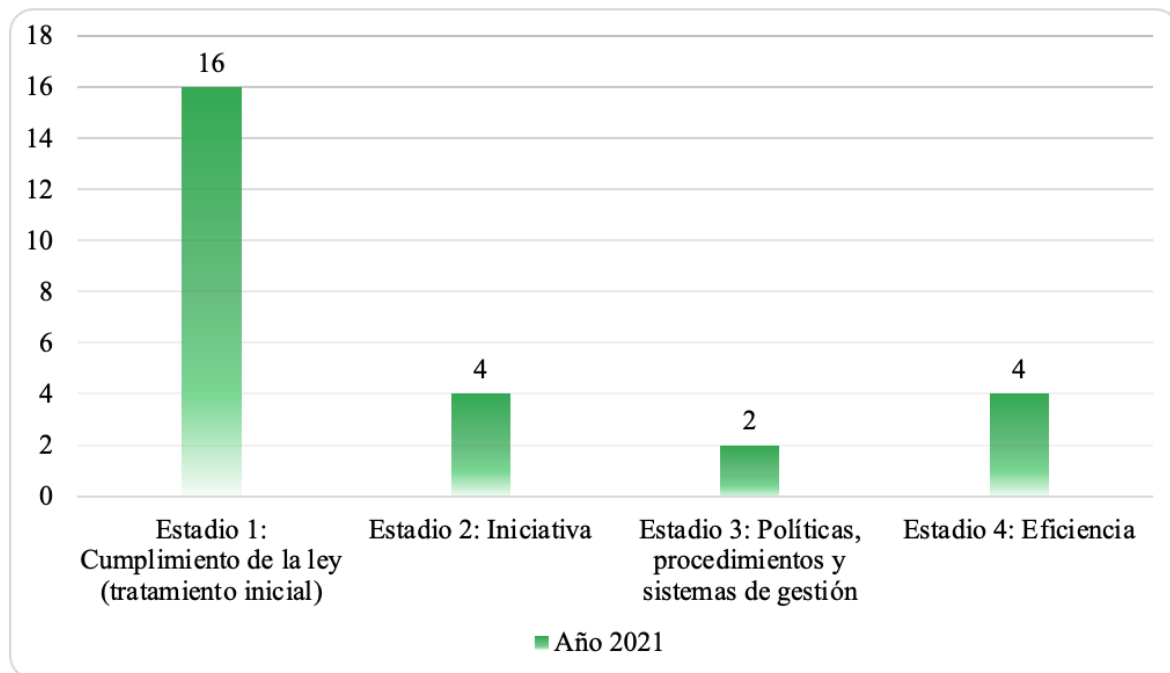


Figura 5.13
Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2021 (Monte Seco)

En relación con el desempeño por dimensiones (Figura 5.14), se destacan dos dimensiones en el rango alto de la escala: *Sustentabilidad de prácticas agrícolas y ganaderas* y *Relaciones con comunidades locales*. Por su parte, *Relaciones con gobierno y sociedad* exhibe un desempeño relevante, aunque por debajo de ese nivel. Este comportamiento refleja una madurez creciente en temas de gestión ambiental y articulación externa, posiblemente vinculada a una mayor demanda de legitimidad social por parte de actores del entorno y de políticas públicas.

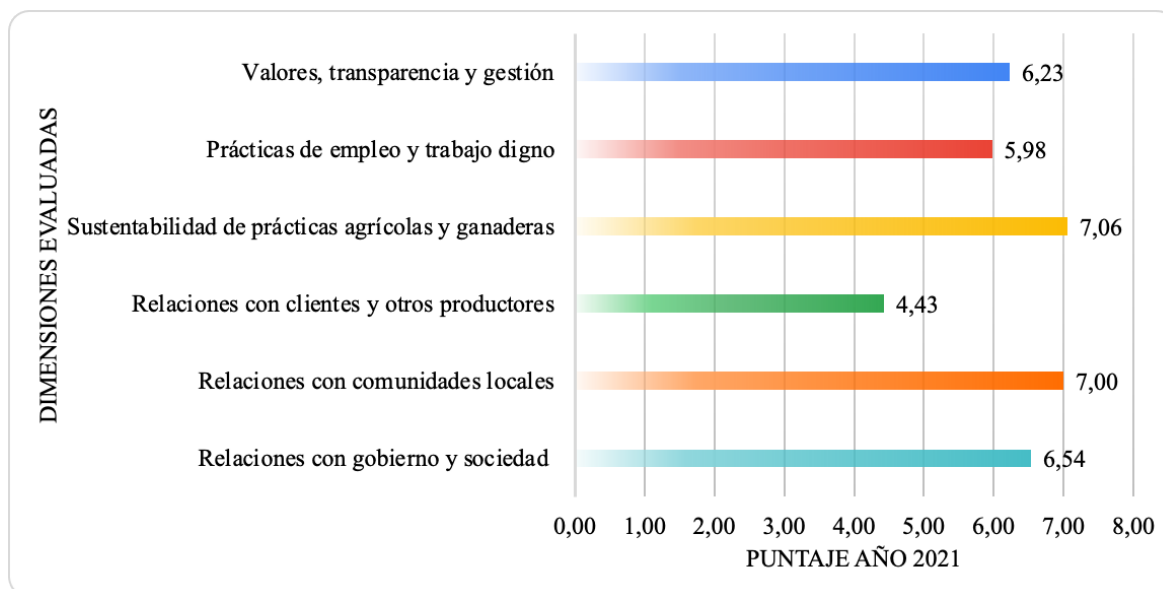


Figura 5.14

Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2021 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 6 de las 7 dimensiones disponibles

Por otro lado, las dimensiones *Valores, transparencia y gestión* y *Prácticas de empleo y trabajo digno* se ubican en la banda media del desempeño. En contraste, la dimensión *Relaciones con clientes y otros productores* presenta el valor más bajo del conjunto, lo que refleja un área de desempeño más débil. Una puntuación reducida en este aspecto sugiere limitaciones para generar confianza y establecer vínculos sólidos con actores de su cadena de valor. Desde la perspectiva del valor compartido, estas interacciones representan una oportunidad estratégica: al fortalecer los lazos con clientes y productores, la organización no solo mejora su legitimidad social, sino que también incrementa la eficiencia y la productividad en el largo plazo.

A partir de la entrevista con A. Arnaldo, se obtuvo la observación de que la empresa no está enfocando actualmente su atención en este tipo de aspectos. Más que una cuestión de confianza, esto parece vincularse con el hecho de no haber incorporado todavía una mirada consciente, sobre la importancia de estas dimensiones dentro de su gestión (A. Arnaldo, comunicación personal, 2025).

Al analizar los resultados por temas (Figura 5.15), se refuerza el posicionamiento ambiental como eje estratégico: *Buenas Prácticas Agropecuarias* se mantiene como el tema mejor evaluado seguido de *Visión y estrategia* y *Autorregulación de la conducta*. También destacan *Salud y seguridad en el trabajo y calidad de vida* y *Relaciones con la comunidad local*.

Esta diversidad de temas con puntuaciones altas sugiere una evolución hacia enfoques más integradores.

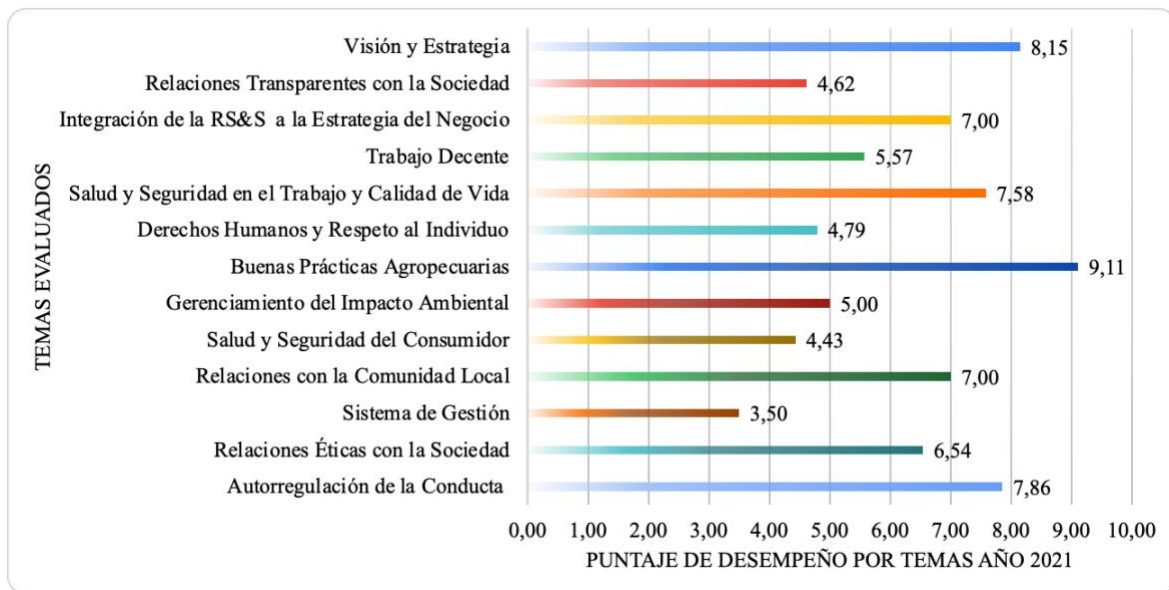


Figura 5.15
Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2021 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 13 de los 19 temas propuestos

En contraposición, se detectan debilidades en *Relaciones transparentes con la sociedad*, *Salud y seguridad del consumidor* y particularmente en *Sistema de gestión*, posicionándolo en la banda baja y dando cuenta de desafíos aún pendientes en la implementación de herramientas organizativas que consoliden la gobernanza Sostenible.

En cuanto a los resultados por indicadores (Figura 5.16), se destacan los puntajes máximos de *Uso de insumos de síntesis química y natural* y *Seguridad en el uso y operación de maquinarias*, ambos con 10 puntos, así como el desempeño sobresaliente de *Uso sustentable de los recursos: suelo*. También aparecen valores relevantes en *Biodiversidad, hábitats naturales y bosques nativos*, *Relaciones con trabajadores propios* y *Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada laboral*.

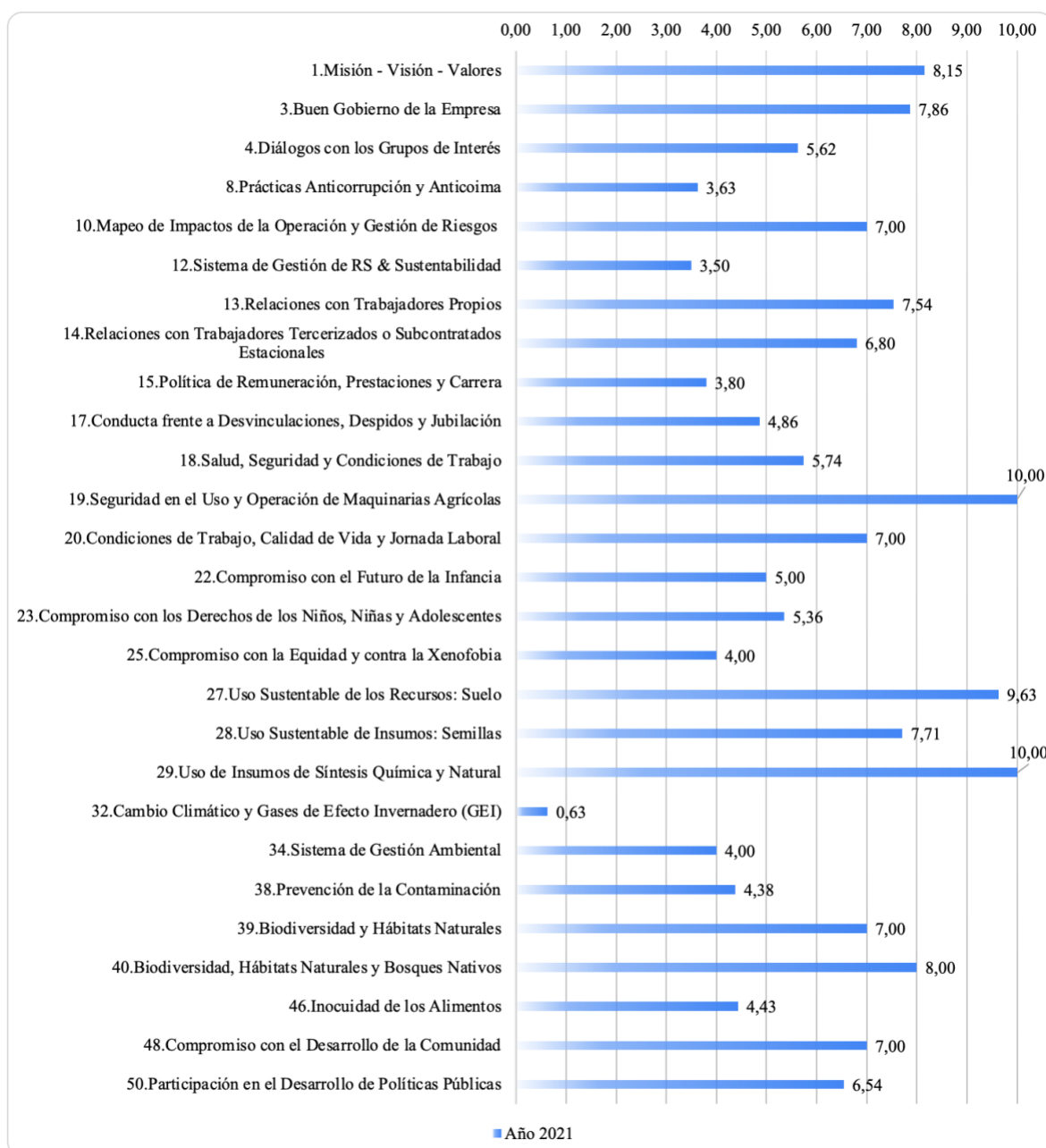


Figura 5.16

Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2021 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 27 de los 50 indicadores aplicados en el análisis de la empresa

En contraste, se identifican varios indicadores en bandas bajas: *Cambio climático y GEI* apenas alcanza 0,63 puntos, y *Prácticas anticorrupción y anticoima* se ubica en 3,63 puntos, al igual que *Sistema de gestión de RS&S* con 3,5 puntos. Estos datos permiten visibilizar áreas críticas que podrían ser abordadas mediante la adopción de protocolos específicos y la asignación de recursos en la planificación estratégica futura.

En conjunto, los resultados del año 2021 evidencian una evolución en la mirada organizacional, con una progresiva incorporación de nuevas dimensiones e indicadores que enriquecen el diagnóstico integral. Si bien persisten desafíos importantes —principalmente en la sistematización de procesos, la gestión climática y la transparencia institucional—, el desempeño ambiental y la articulación con actores locales muestran una consolidación que puede constituir la base para futuras mejoras.

En el año 2022 (Figura 5.17) se observa un incremento marcado en el número de indicadores en *Estadio 1*, alcanzando 20 en total. Este valor representa el máximo de la serie histórica (2018–2023) y refleja una fuerte concentración en el nivel más básico de gestión. En paralelo, se redujo la cantidad de indicadores en *Estadio 2* y se mantuvo una participación limitada en los estadios de mayor desarrollo: *Estadio 3* y *Estadio 4*

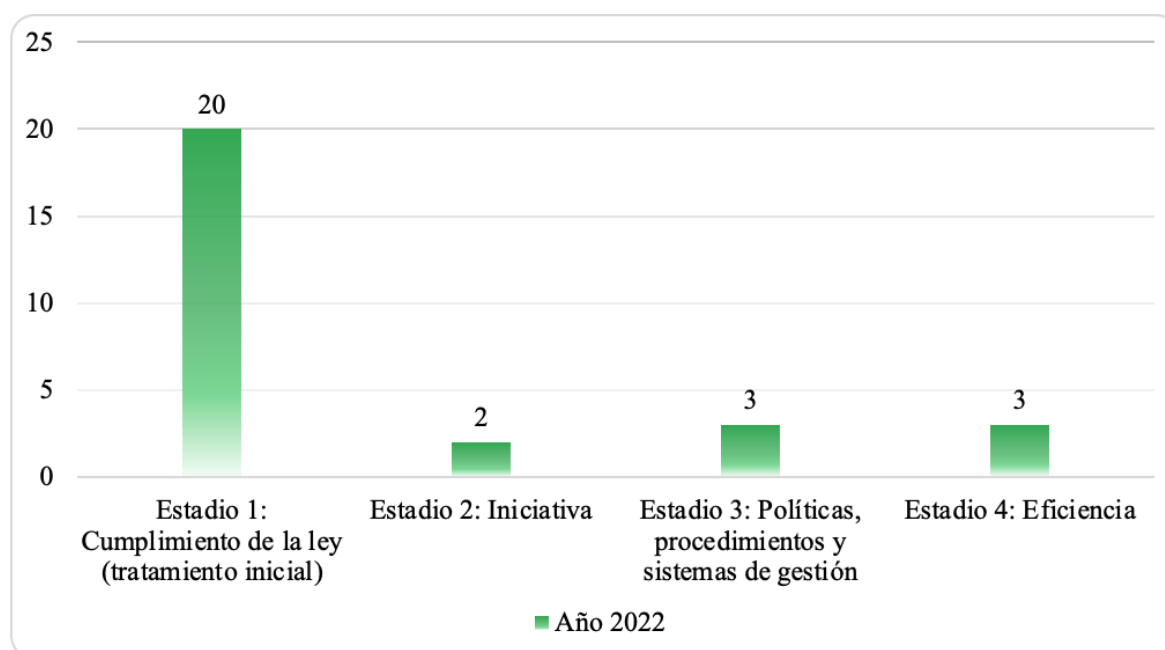


Figura 5.17
Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2022 (Monte Seco)

Esta distribución evidencia que durante 2022, la empresa priorizó asegurar el cumplimiento normativo y dar tratamiento inicial a las cuestiones de RS&S, en detrimento de avanzar en etapas de gestión más integrales y orientadas a la eficiencia.

En relación al desempeño por dimensiones, para el año 2022 (Figura 5.18) la dimensión con mayor puntuación fue *Relaciones con gobierno y sociedad*, ubicándose en la banda alta. En

contraste, *Relaciones con clientes y otros productores*, configurándose como el resultado más bajo del año. El resto de las dimensiones se mantuvo en valores intermedios: *Valores, transparencia y gestión*, *Prácticas de empleo y trabajo digno*, *Sustentabilidad de prácticas agrícolas y ganaderas* y *Relaciones con comunidades locales*.

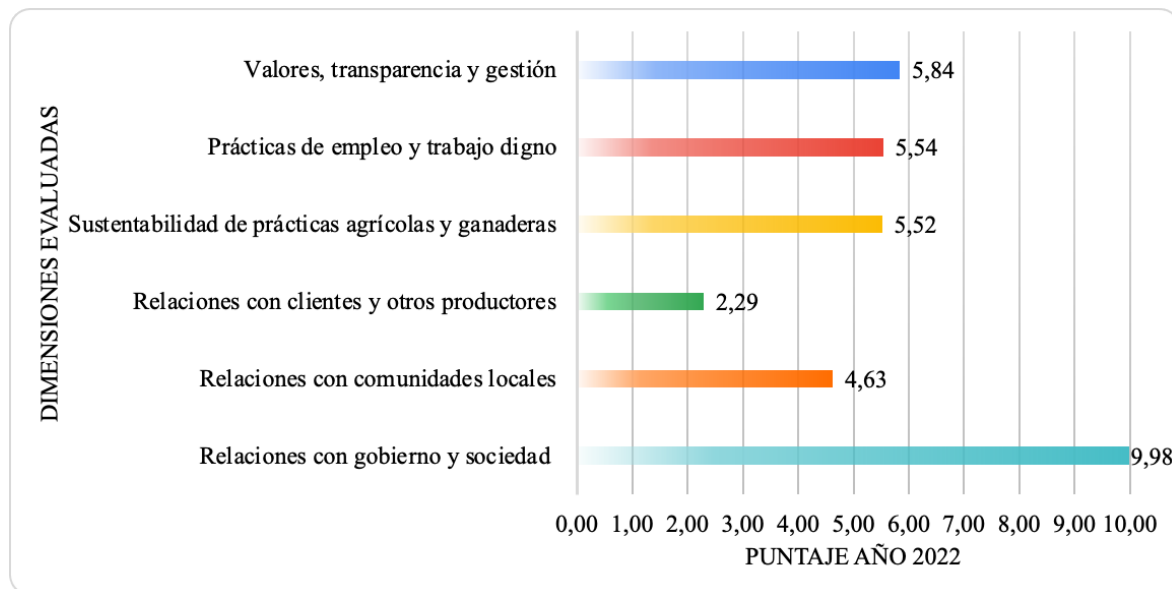


Figura 5.18

Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2022 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 6 de las 7 dimensiones disponibles

Este panorama muestra un desempeño heterogéneo entre dimensiones, con avances destacados en la vinculación institucional con el gobierno y la sociedad, frente a menores niveles en la articulación con clientes y productores.

En 2022 (Figura 5.19), los resultados muestran un desempeño heterogéneo entre los distintos temas. En el nivel más alto se ubican *Relaciones éticas con la sociedad* junto con *Buenas prácticas agropecuarias*, *Autorregulación de la conducta* y *Visión y estrategia*. En el rango intermedio, con desempeños que rondan entre 5 y 7 puntos, se destacan, *Sistema de gestión*, *Salud y seguridad en el trabajo y calidad de vida* y *Derechos humanos y respeto al individuo*. Por el contrario, en la franja de menor desempeño aparecen *Relaciones transparentes con la sociedad*, *Gerenciamiento del impacto ambiental* y, de manera más marcada, *Salud y seguridad del consumidor* con apenas.

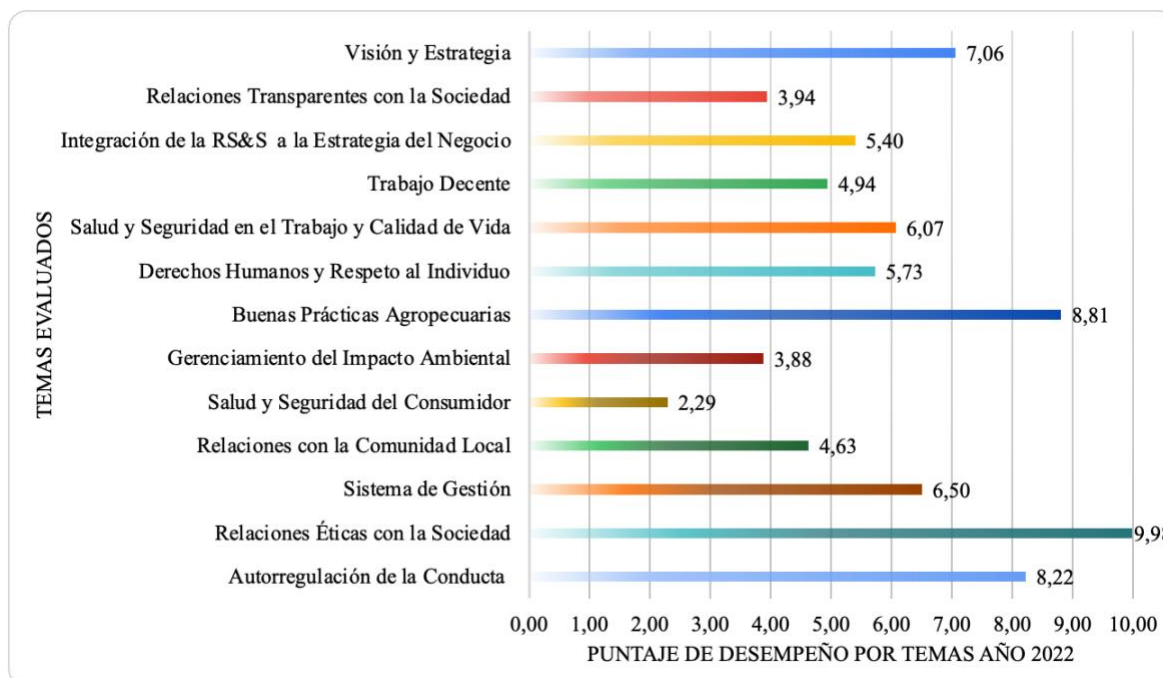


Figura 5.19
*Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2022 (Monte Seco).
 Diagnóstico sobre 13 de los 19 temas propuestos*

Este perfil evidencia que, si bien la empresa consolidó avances en temas vinculados a ética, prácticas productivas y marcos de gestión, persisten desafíos relevantes en materia de impacto ambiental y en la atención a la inocuidad y seguridad de los consumidores.

En cuanto al desempeño por indicadores durante el año 2022 (Figura 5.20), los valores más altos se registraron en *Participación en el desarrollo de políticas públicas* y en *Compromiso con la equidad y contra la xenofobia*. En el primer caso, el resultado confirma la continuidad de una línea de trabajo sostenida desde 2020 y 2021, evidenciando una gestión consolidada y estable en la vinculación institucional y la participación sectorial. En el segundo, en cambio, el valor alcanzado representa un salto cualitativo en relación con los años previos, donde los puntajes habían permanecido en niveles intermedios. Este incremento sugiere una evolución significativa en la incorporación de políticas y prácticas internas orientadas a la equidad, la inclusión y el respeto por la diversidad, aspectos que en este período adquieren una centralidad mayor dentro de la gestión organizacional.

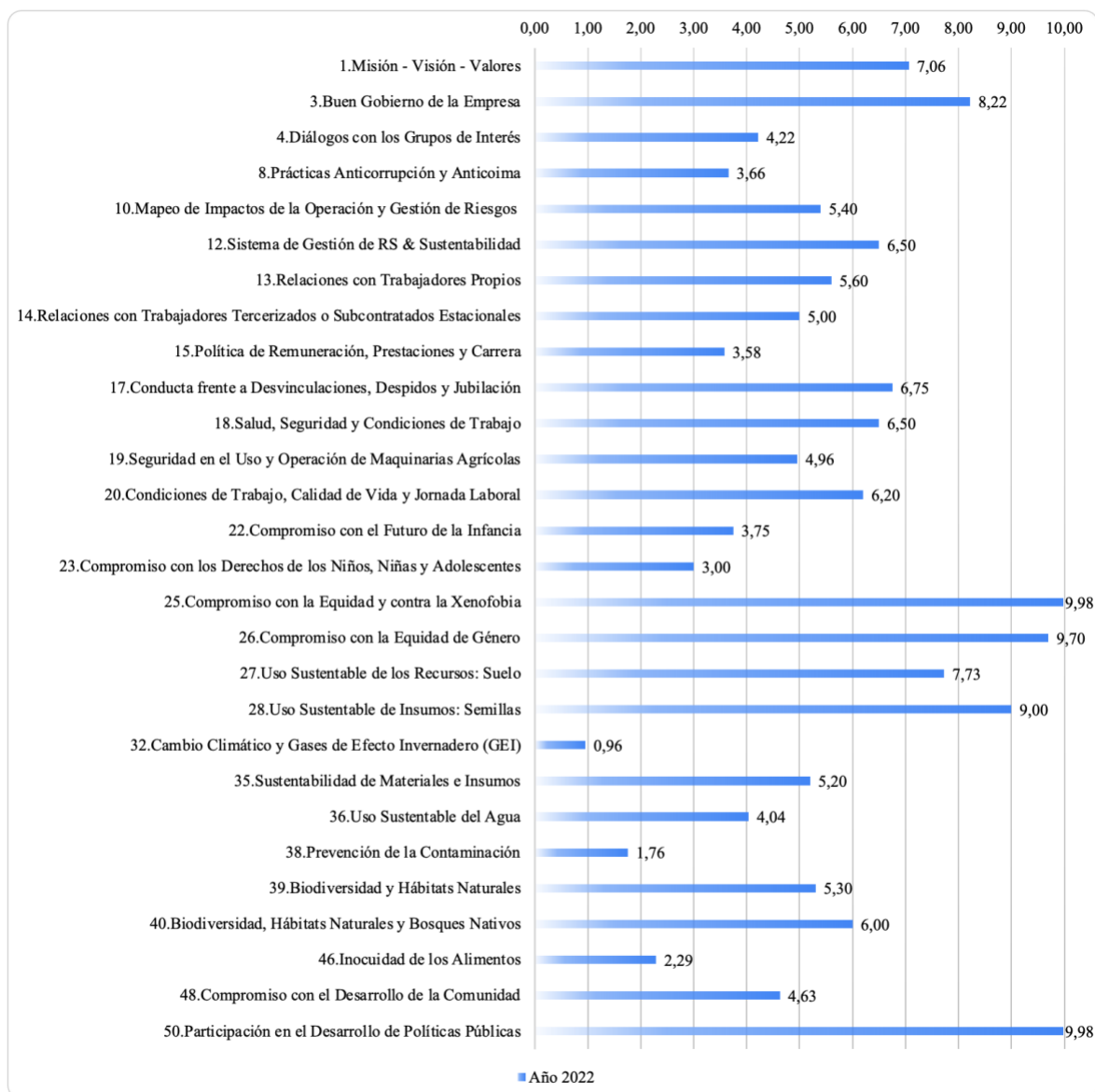


Figura 5.20

Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2022 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 28 de los 50 indicadores aplicados en el análisis de la empresa

También alcanzaron resultados destacados *Buen gobierno de la empresa* y *Uso sustentable de los recursos: suelo*. Ambos indicadores, si bien se mantienen en niveles altos, muestran una reducción respecto de los picos alcanzados en 2019 y 2020 (superiores a 9 puntos). Este comportamiento puede interpretarse de dos maneras: como una pérdida parcial en la consolidación de estas prácticas o bien como parte del proceso de evolución y aprendizaje que impulsa a observar los indicadores con mayor rigurosidad, tal como plantea la herramienta *IndicAgro*.

En un nivel intermedio se ubican indicadores como *Misión, visión y valores, Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada laboral y Relaciones con trabajadores propios*.

Por otro lado, los desempeños más bajos se registraron en *Inocuidad de los alimentos y Cambio climático y GEI*, además de *Prevención de la contaminación*, que alcanzó sólo 1,76 puntos. Estos resultados se mantienen en línea con las debilidades ya observadas en años previos, evidenciando la persistencia de desafíos en materia de gestión ambiental y de inocuidad alimentaria.

Este contraste entre indicadores revela la coexistencia de avances relevantes en áreas vinculadas a la institucionalidad y la gestión productiva responsable, junto con rezagos persistentes en aspectos relacionados con la gestión ambiental y la seguridad alimentaria. Este comportamiento evidencia un año heterogéneo, con logros sobresalientes en algunos aspectos vinculados a la ética y la inclusión, junto con debilidades en temas críticos como el impacto ambiental y la inocuidad de los alimentos.

En la Figura 5.21 correspondiente al año 2023, se observa una disminución en la cantidad de indicadores en *Estadio 1*, que registró 14 casos, por debajo de los 20 contabilizados en 2022. Paralelamente, aumentó la presencia en *Estadio 2* y se mantuvo el *Estadio 3*. También se evidenció un incremento en *Estadio 4*, que alcanzó 5 indicadores.

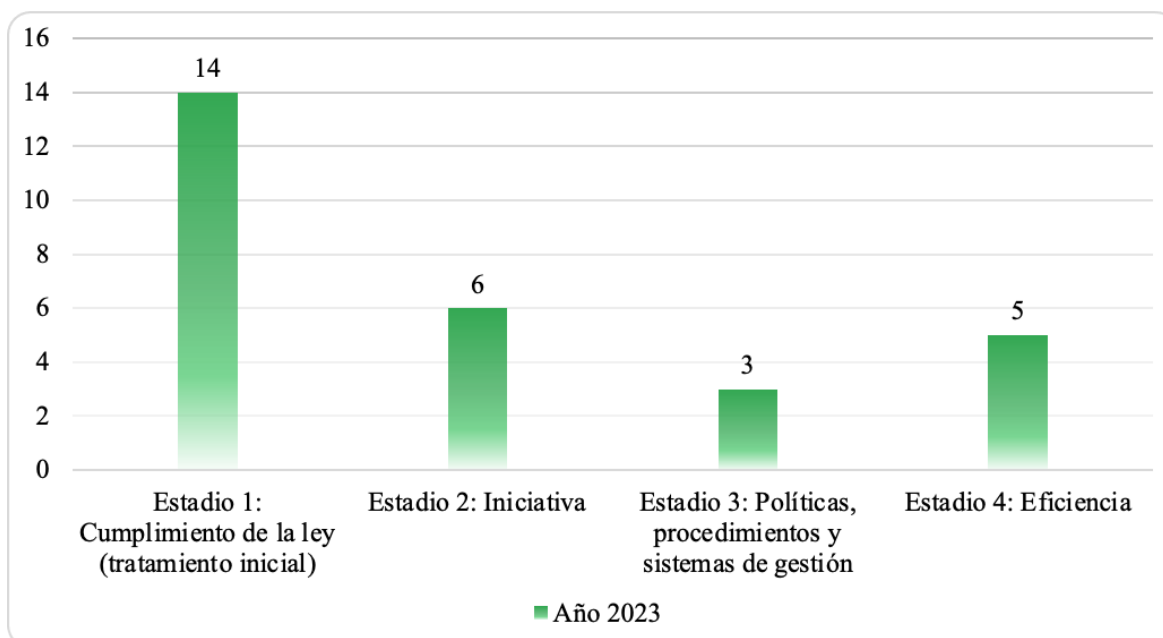


Figura 5.21
Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2023 (Monte Seco)

Esta distribución refleja una transición respecto al año anterior: si bien *Estadio 1* sigue concentrando la mayor proporción, se advierte una tendencia hacia el fortalecimiento de prácticas en estadios superiores, especialmente en iniciativas y eficiencia, lo que sugiere un avance en la maduración de la gestión.

En el desempeño de las dimensiones evaluadas (Figura 5.22) para el año 2023, el puntaje más alto se registró nuevamente en *Relaciones con gobierno y sociedad*, manteniéndose como la dimensión mejor valorada en la serie histórica reciente. En el rango medio, con valores entre 6 y 6,5 puntos, se ubicaron *Sustentabilidad de prácticas agrícolas y ganaderas*, *Relaciones con clientes y otros productores* y *Prácticas de empleo y trabajo digno*. Por su parte, *Relaciones con comunidades locales* se posicionó en un nivel intermedio-bajo, mientras que *Valores, transparencia y gestión*, mostró uno de los desempeños más débiles del año.

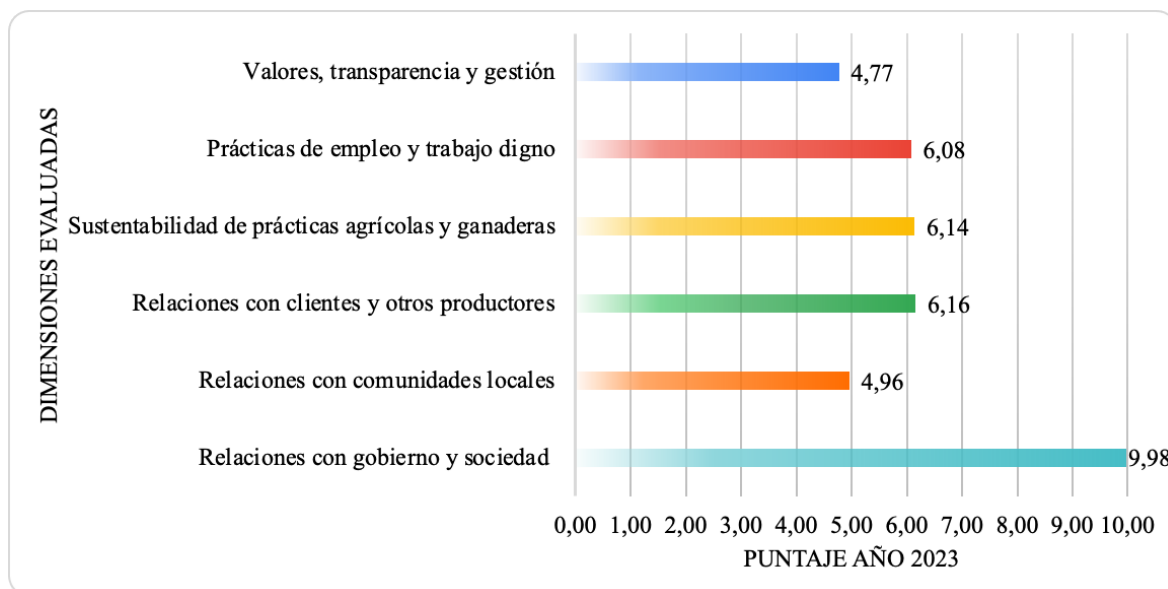


Figura 5.22

Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2023 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 6 de las 7 dimensiones disponibles

Este panorama evidencia un 2023 caracterizado por una marcada continuidad en los logros institucionales hacia afuera (vinculación con gobierno y sociedad), junto con una mayor homogeneidad en las dimensiones restantes, donde se registraron valores medios sin sobresalir pero tampoco en mínimos críticos.

En el análisis por temas específicos para el año 2023 (Figura 5.23), se destacan nuevamente los puntajes más altos en *Relaciones éticas con la sociedad*, *Buenas prácticas agropecuarias* y *Autorregulación de la conducta*, consolidando estas áreas como fortalezas consistentes de la empresa. En un rango intermedio, con valores entre 5 y 7 puntos, se ubicaron *Visión y estrategia*, *Trabajo decente*, *Derechos humanos y respeto al individuo* y *Salud y seguridad en el trabajo y calidad de vida*, reflejando un desempeño aceptable aunque con espacio para mejoras.

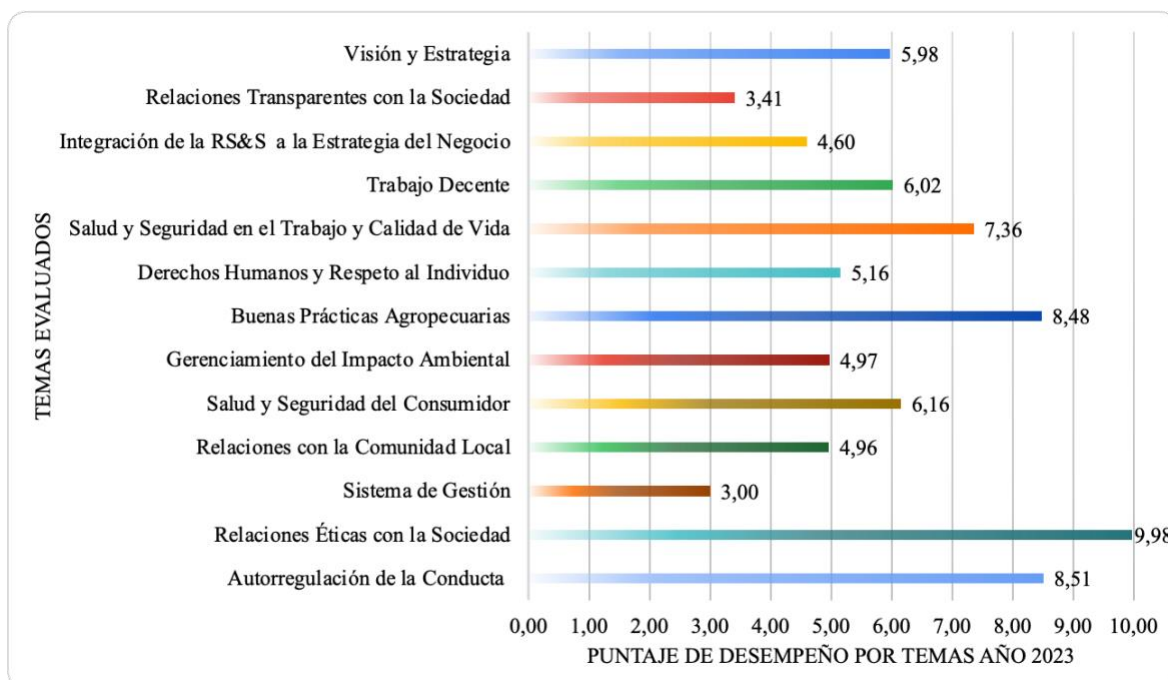


Figura 5.23
*Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos – IndicAgro 2023 (Monte Seco).
 Diagnóstico sobre 13 de los 19 temas propuestos*

Por otro lado, los resultados más bajos corresponden a *Relaciones transparentes con la sociedad*, *Integración de la responsabilidad social y la sostenibilidad a la estrategia del negocio* y *Gerenciamiento del impacto ambiental*. Estos valores muestran que, si bien existe continuidad en ciertos avances, persisten debilidades en la transparencia de las relaciones externas y en la gestión ambiental, áreas sensibles para la legitimidad social y la sostenibilidad de largo plazo.

En el año 2023 (Figura 5.24), los indicadores con mejor desempeño fueron *Participación en el desarrollo de políticas públicas*, *Compromiso con la equidad de género* y *Política de remuneración, prestaciones y carrera*. A ellos se sumaron otros resultados destacados como *Uso sustentable de insumos: suelo*, *Sustentabilidad de materiales e insumos* y *Uso Sustentable de Insumos: Semillas*, consolidando avances en la agenda de equidad, gestión laboral y prácticas productivas responsables.

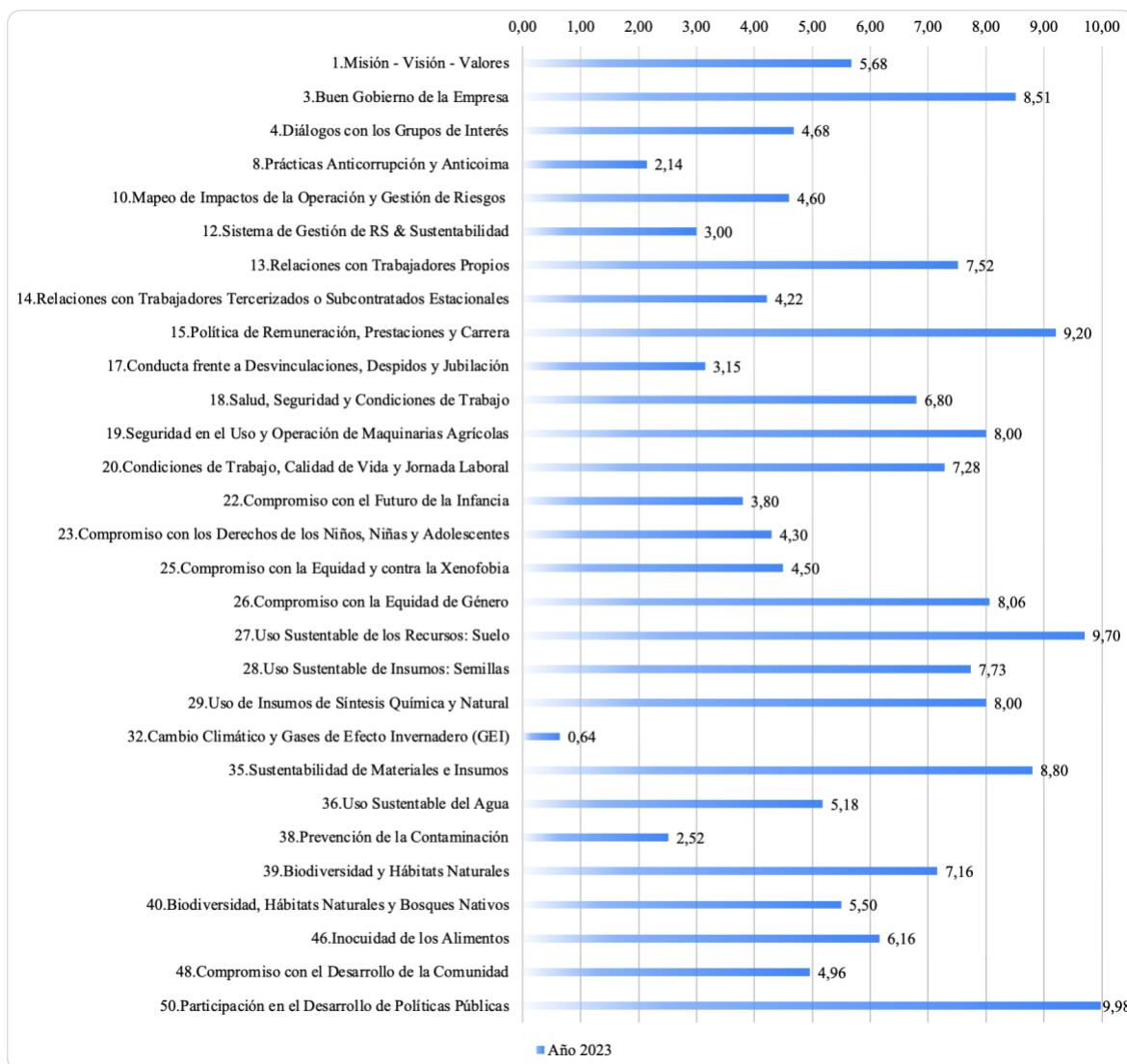


Figura 5.24

Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2023 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 29 de los 50 indicadores aplicados en el análisis de la empresa

En un rango intermedio (entre 5 y 8 puntos) se situaron indicadores como *Relaciones con trabajadores propios*, *Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada*, *Seguridad en el uso y operación de maquinarias* y *Buen gobierno de la empresa*. Estos reflejan un desempeño sólido, aunque no exento de oportunidades de mejora.

En el extremo inferior, varios indicadores permanecieron con valores reducidos: *Cambio climático y gases de efecto invernadero*, *Prevención de la contaminación*, *Prácticas anticorrupción y anticoima* y *Conducta frente a desvinculaciones, despidos y retiros*. Estos resultados muestran áreas críticas donde los avances han sido limitados y que requieren mayor atención estratégica.

Al integrar los resultados correspondientes a los años 2018, 2019 y 2020 (Figura 5.25), se observa un patrón consistente en la distribución de los indicadores por estadio. La mayoría de ellos se concentraron en el *Estadio 1*. Esto refleja una etapa inicial en la que la empresa priorizó asegurar el cumplimiento normativo y la adecuación mínima a los requerimientos básicos planteados por la herramienta.

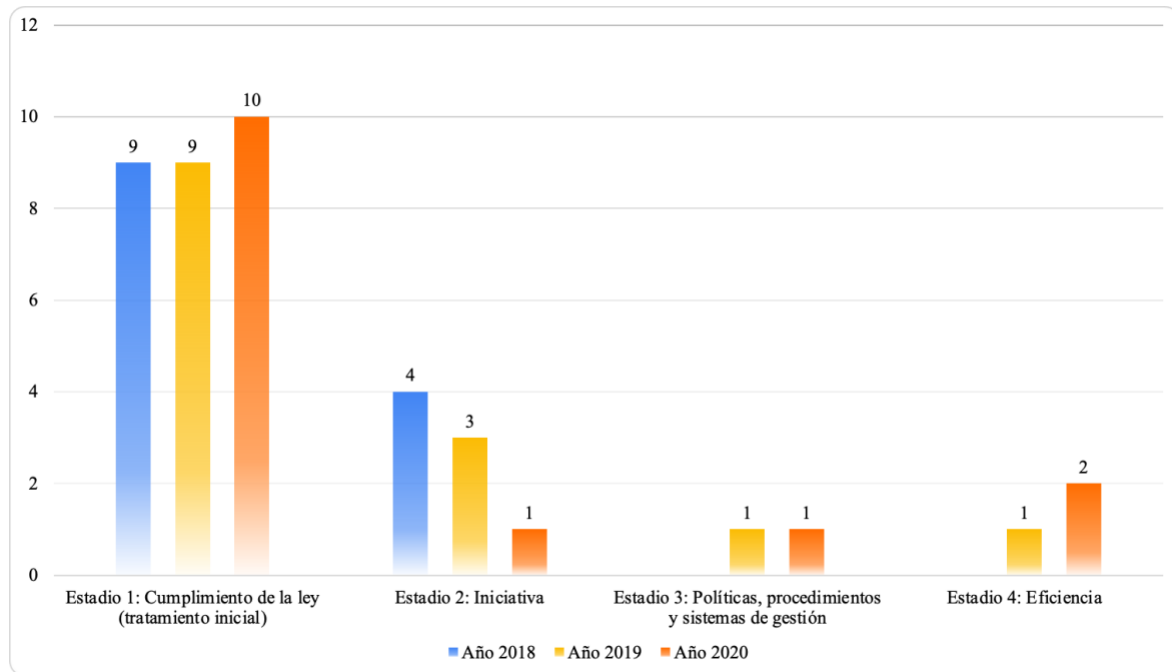


Figura 5.25

Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2018, 2019 y 2020 (Monte Seco). Se considera el grado de avance en la gestión, desde el cumplimiento legal hasta el desarrollo de buenas prácticas de RS&S

En paralelo, la presencia de indicadores en *Estadio 2* fue más reducida y mostró una tendencia decreciente. La participación en los estadios de mayor desarrollo —*Estadio 3* y *Estadio 4*— fue mínima, con apenas 1 indicador en cada caso para los años 2019 y 2020, sin superar nunca los dos registros.

El agrupamiento de este período inicial responde a la lógica planteada en los objetivos del estudio, que buscaban no solo evaluar año a año la aplicación de *IndicAgro*, sino también identificar tendencias en el proceso de incorporación de la herramienta. En este sentido, la consideración de 2018–2020 como un bloque homogéneo permite visualizar con claridad la primera fase de la implementación, caracterizada por un énfasis en la instalación de los indicadores y en la generación de una línea de base.

Asimismo, el análisis conjunto se justifica desde el alcance y las limitaciones del trabajo. Tal como se indicó en el capítulo metodológico, los primeros años estuvieron marcados por la novedad de la herramienta y por un proceso de aprendizaje en la forma de relevar y valorar los indicadores. Esta situación condicionó la profundidad de los resultados y explica la concentración en estadios iniciales, limitando el avance hacia dimensiones más complejas de la gestión.

Por último, desde la perspectiva de los materiales y métodos, el abordaje en series históricas permite comparar la evolución temporal de la empresa y facilita la identificación de patrones. Analizar los años 2018 a 2020 en conjunto evita interpretaciones fragmentadas y otorga mayor robustez al análisis, al reconocerlos como una fase introductoria del proceso, previa a la etapa de consolidación observada a partir de 2021.

Al integrar los resultados correspondientes a los años 2021, 2022 y 2023 (Figura 5.26), se observa un cambio respecto de la etapa inicial, con una distribución más diversa de los indicadores entre los diferentes estadios. Si bien el *Estadio 1* continúa concentrando la mayor parte de los registros, se advierte un avance progresivo en los niveles superiores de gestión.

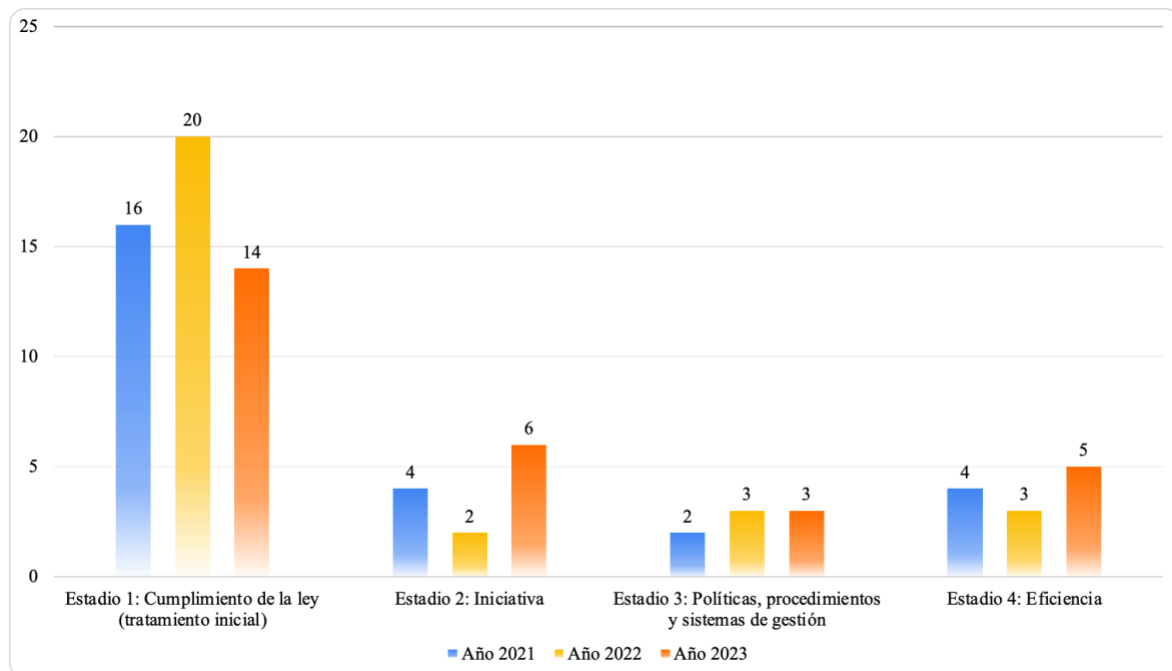


Figura 5.26

Cantidad de indicadores por Estadio – IndicAgro 2021, 2022 y 2023 (Monte Seco). Se considera el grado de avance en la gestión, desde el cumplimiento legal hasta el desarrollo de buenas prácticas de RS&S

En el *Estadio 2*, los indicadores pasaron de 4 en 2021 a 2 en 2022 y luego subieron a 6 en 2023, mostrando una recuperación tras la caída intermedia. El *Estadio 3* se mantuvo más estable con el transcurrir de los años, reflejando cierta consolidación en la formalización de prácticas. Finalmente, el *Estadio 4* se evidencia un avance progresivo en los niveles más altos de gestión.

El abordaje integrado de los años 2021 a 2023 se justifica por el carácter de continuidad que presenta este período. Más allá de las fluctuaciones anuales, lo que se observa es una tendencia hacia la diversificación de los estadios y una progresiva maduración en la gestión. Esta mirada conjunta permite comprender la evolución de la empresa en una etapa que ya no puede explicarse sólo en términos de cumplimiento normativo, sino también por la incorporación de prácticas más estructuradas y orientadas a la eficiencia.

En este sentido, la agrupación responde al propósito central de la investigación: captar no únicamente los resultados de cada año, sino las trayectorias que se configuran en el tiempo. Desde lo metodológico, este criterio de comparabilidad evita lecturas fragmentadas y otorga coherencia al análisis histórico. Así, el trienio 2021–2023 puede caracterizarse como una fase de consolidación, donde la empresa avanzó en formalización y rigurosidad, diferenciándose claramente de la etapa introductoria de 2018–2020.

Al comparar el desempeño de las dimensiones entre los períodos 2018–2020 y 2021–2023 (Figuras 5.27 y 5.28), se observa una evolución que refleja tanto la ampliación del alcance de los indicadores como una mayor maduración en la gestión.

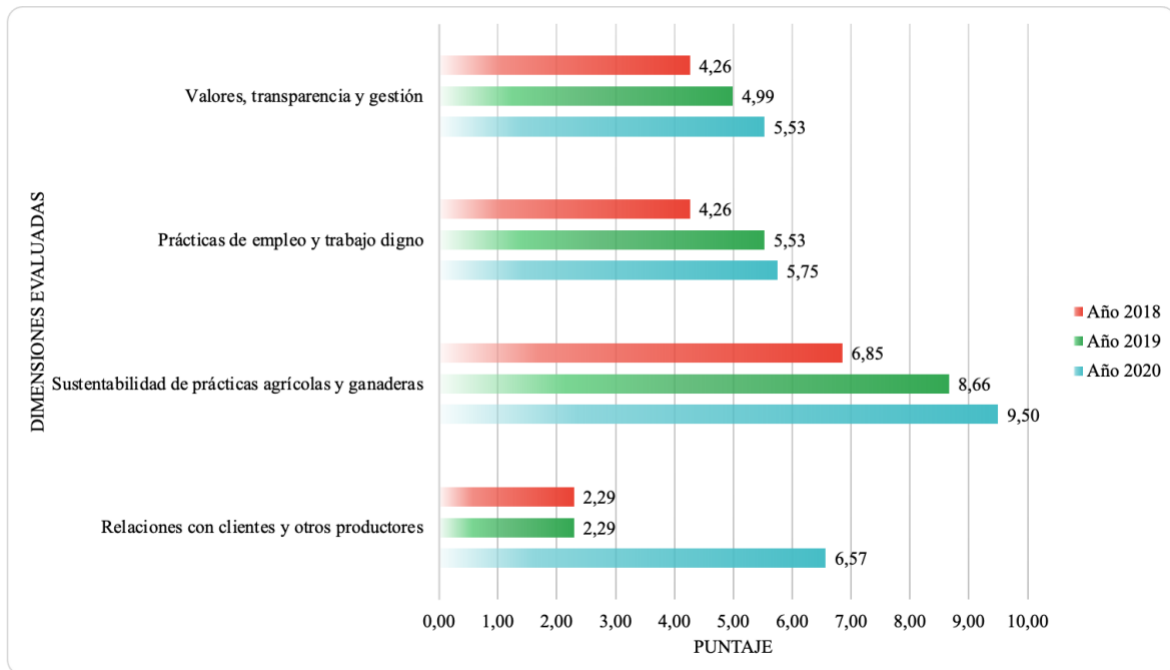


Figura 5.27
Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2018, 2019 y 2020 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 4 de las 7 dimensiones disponible

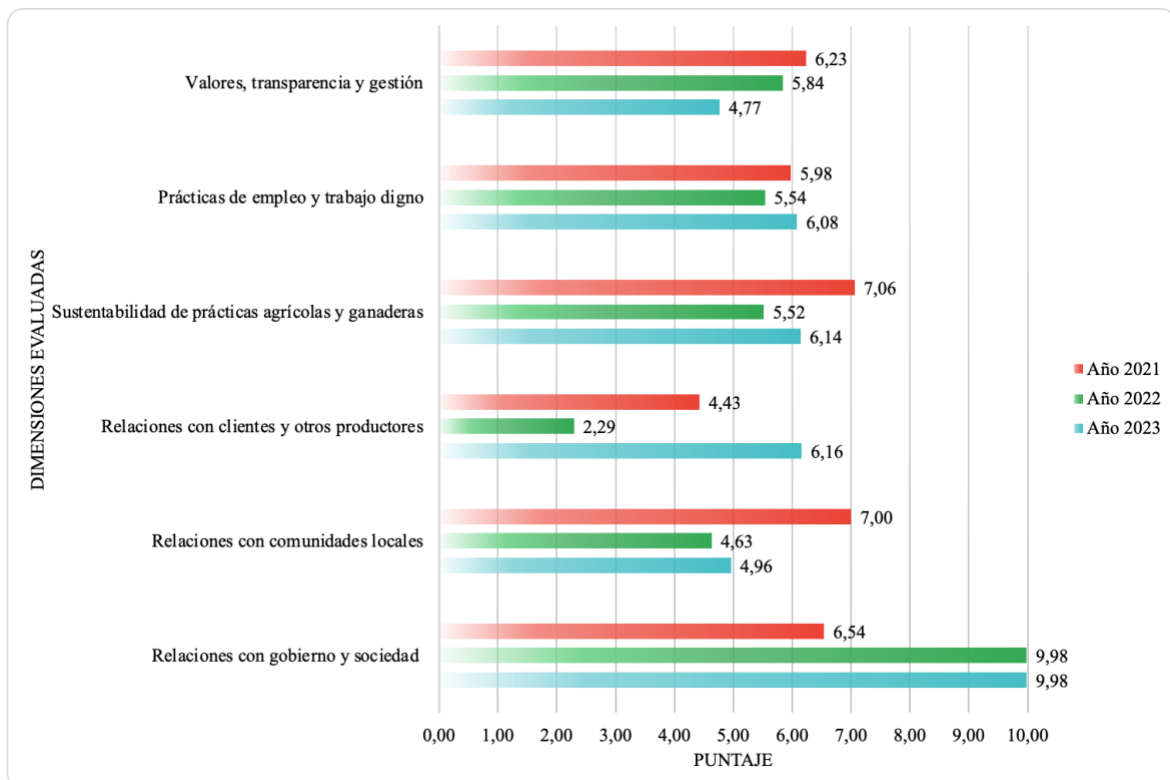


Figura 5.28
Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicAgro 2021, 2022 y 2023 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 6 de las 7 dimensiones disponible

En el primer bloque (2018–2020), las dimensiones evaluadas se concentraron en cuatro aspectos: *Valores, transparencia y gestión, Prácticas de empleo y trabajo digno, Sustentabilidad de prácticas agrícolas y ganaderas y Relaciones con clientes y otros productores*. En esta etapa inicial, los puntajes oscilaron entre 2,29 y 6,85 puntos, con un desempeño relativamente bajo en la mayoría de las dimensiones y un énfasis destacado únicamente en la sustentabilidad de las prácticas productivas. Esta configuración responde a la fase introductoria del uso de la herramienta, donde los esfuerzos se orientaron principalmente a instalar indicadores básicos y establecer una línea de base.

En el segundo bloque (2021–2023), la cobertura se amplió a seis dimensiones, incorporando *Relaciones con comunidades locales y Relaciones con gobierno y sociedad*. En este período, los valores alcanzaron un rango más equilibrado, con puntajes entre 4,43 y 9,98 puntos. Se destacan los avances en *Relaciones con gobierno y sociedad*, que se consolidó como la dimensión de mayor desempeño, y en la mejora sostenida de *Valores, transparencia y gestión y Prácticas de empleo y trabajo digno*, que pasaron de valores bajos en la primera etapa a desempeños medios en la segunda. Sin embargo, persistieron debilidades en *Relaciones con clientes y otros productores*, que se mantuvieron como una de las dimensiones más rezagadas a lo largo de la serie.

La comparación entre ambos bloques permite identificar una transición desde una etapa inicial, de desempeño limitado y focalizado, hacia un proceso de consolidación con mayor amplitud temática y resultados más heterogéneos. Este recorrido pone de relieve la importancia de considerar la Materialidad y el aprendizaje organizacional, factores que explican tanto la diversificación de dimensiones como la mejora en algunos de sus valores.

El recorrido por los temas evaluados refleja con mayor claridad la dinámica de cambio organizacional. Al contrastar los resultados de 2018–2020 con los de 2021–2023 (Figuras 5.29 y 5.30), se observa cómo la empresa pasó de consolidar prácticas básicas en producción y ambiente a integrar progresivamente aspectos éticos, sociales y de gestión más compleja.

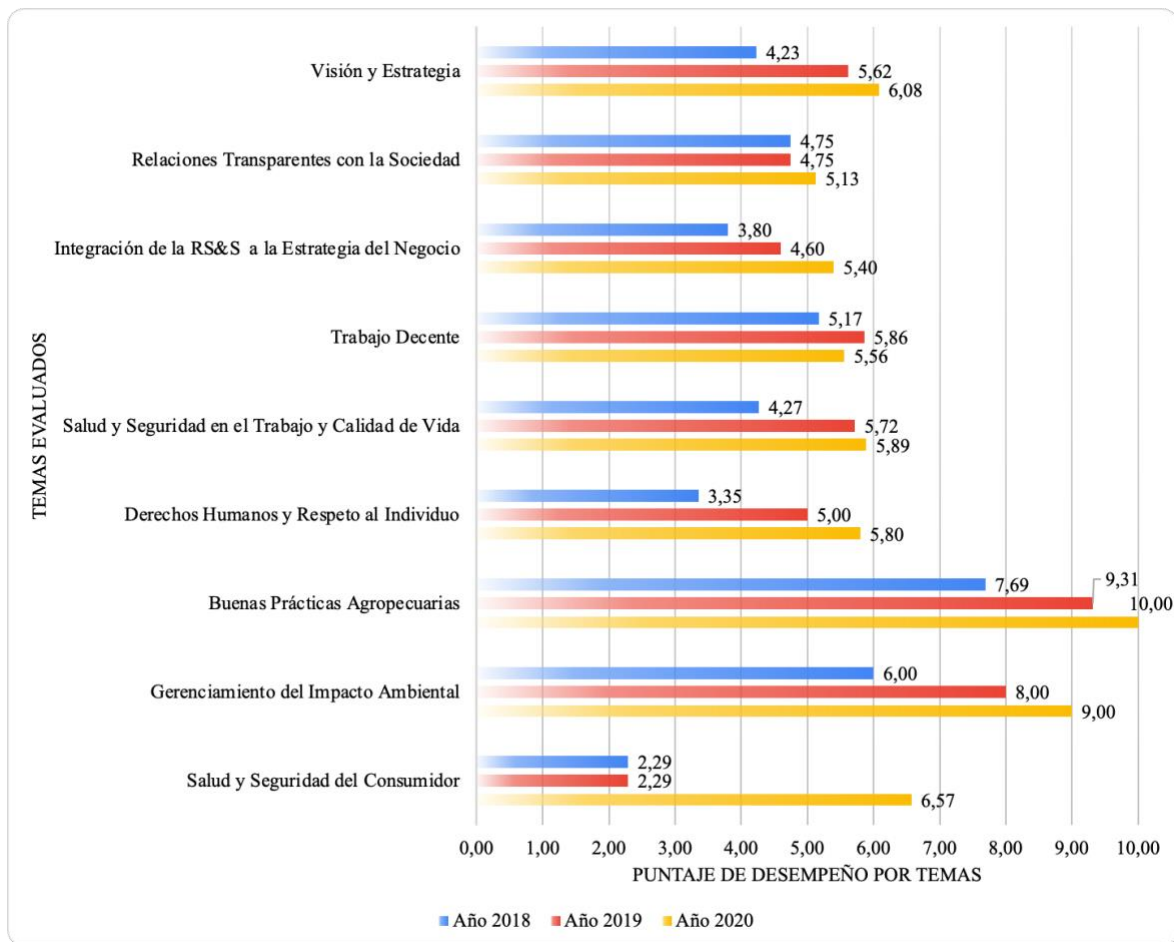


Figura 5.29

Evaluación de Desempeño en RS&S por Temas Específicos. – IndicaAgro 2018, 2019 y 2020 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 9 de los 19 temas propuestos.

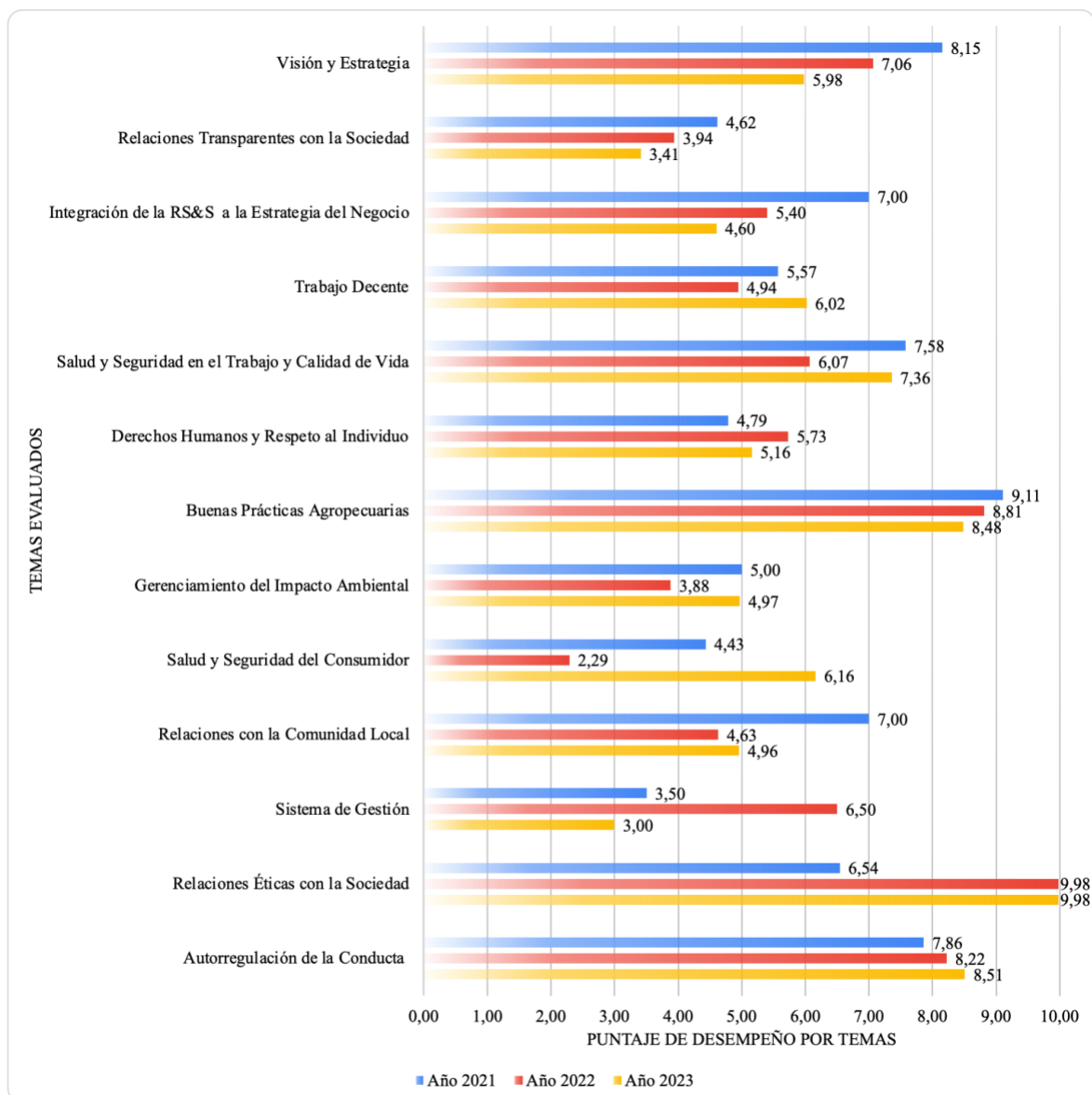


Figura 5.30

Evaluación de Desempeño en RS&S por Dimensiones – IndicaAgro 2021, 2022 y 2023 (Monte Seco). Diagnóstico sobre 13 de los 19 temas propuestos.

El contraste entre los períodos 2018–2020 y 2021–2023 (Figuras 5.31 y 5.32) permite identificar un cambio sustancial en la configuración interna de los indicadores evaluados. En la primera etapa, la concentración se orientó hacia aspectos normativos y de adecuación básica, con escasa diversificación temática. Los indicadores vinculados con prácticas ambientales y cumplimiento legal dominaron el panorama, mientras que aquellos relacionados con la gestión ética, la equidad o la articulación con actores externos mostraban una presencia marginal.

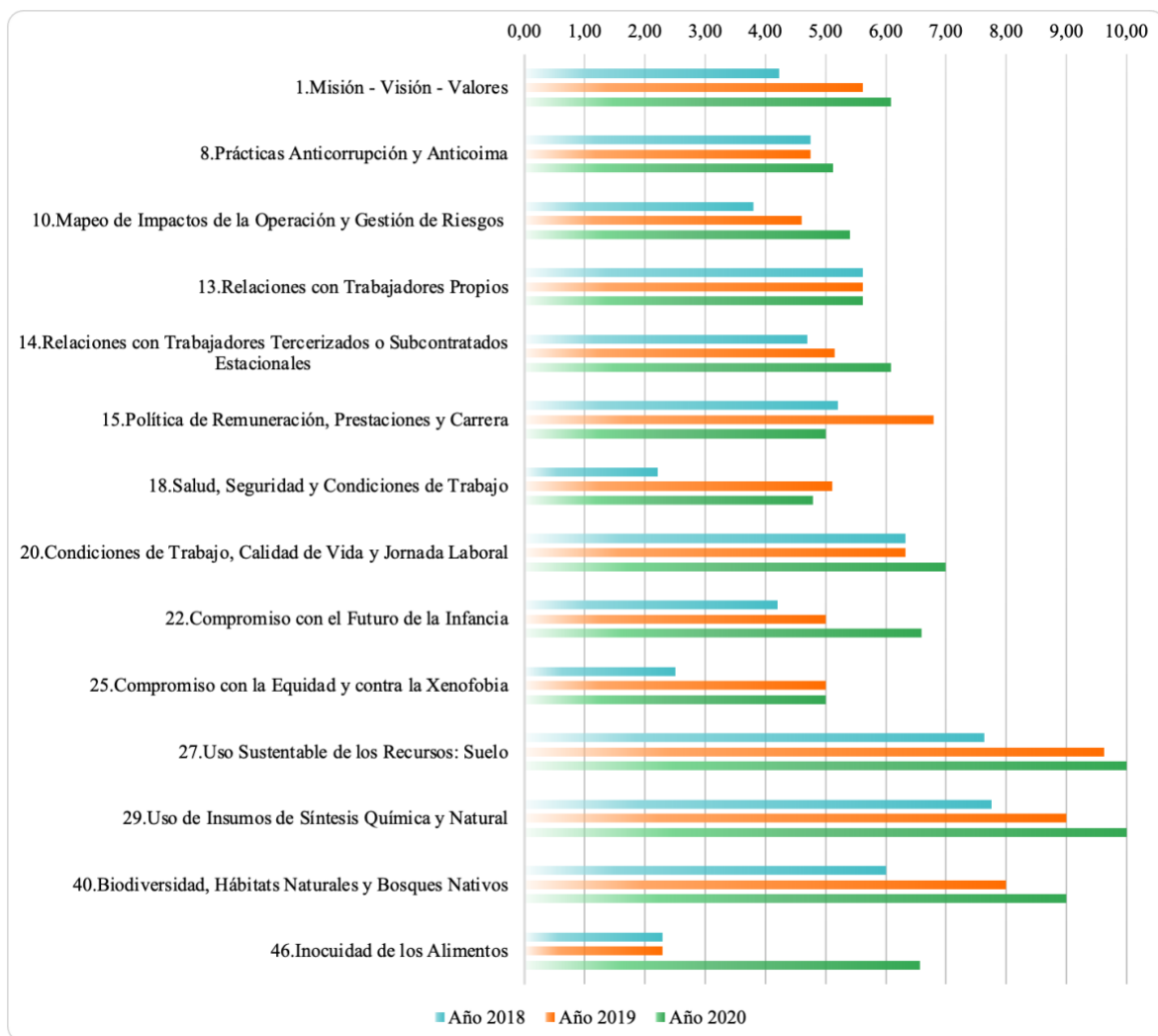


Figura 5.31

Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2018, 2019 y 2020 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 14 de los 30 indicadores aplicados en el análisis de la empresa

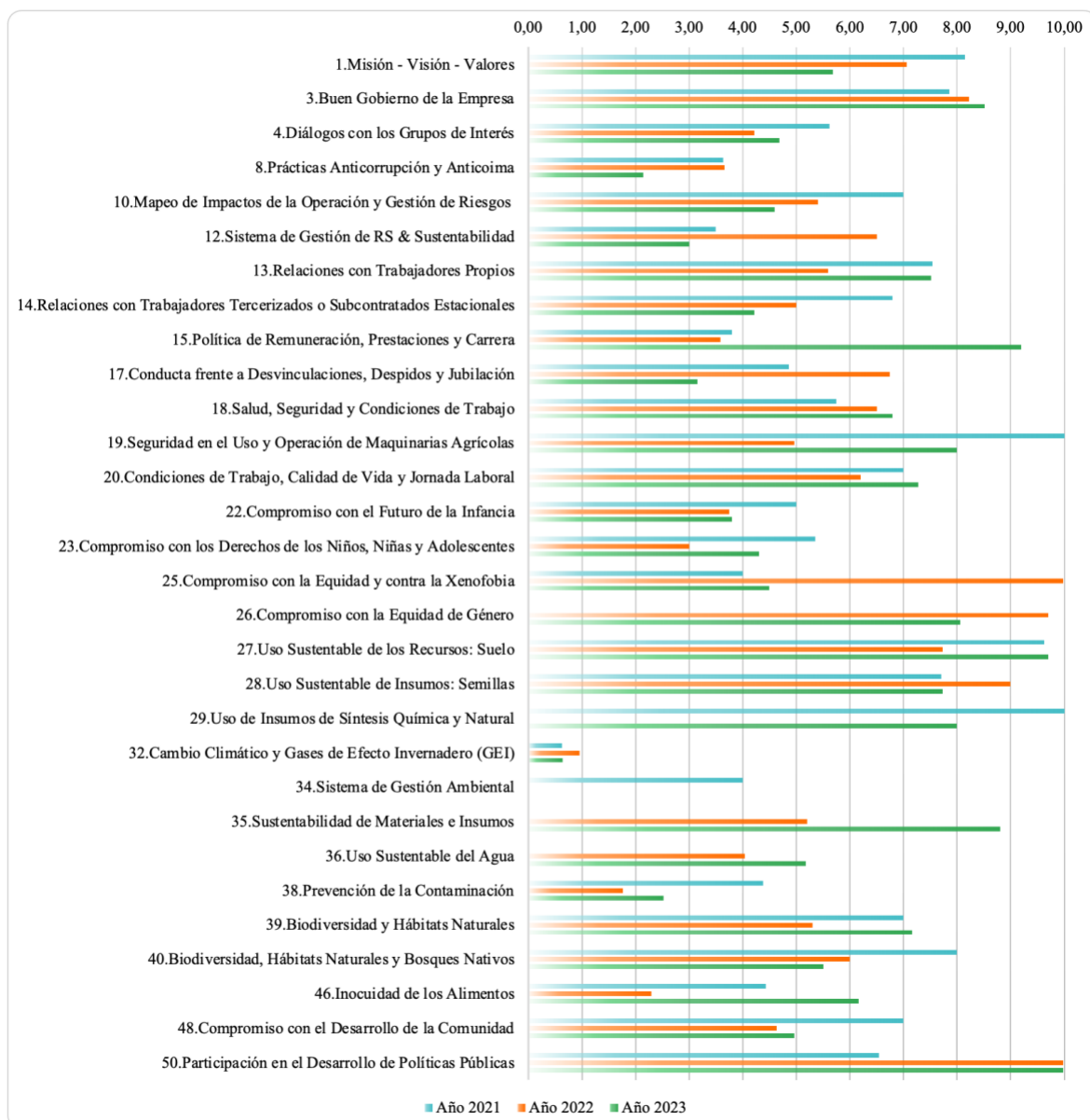


Figura 5.32

Cantidad de indicadores evaluados – IndicAgro 2021, 2022 y 2023 (Monte Seco). Se muestran los resultados para 30 de los 50 indicadores aplicados en el análisis de la empresa

En cambio, durante el segundo trienio se advierte una reconfiguración del enfoque: la empresa amplió su espectro de análisis incorporando indicadores de tipo estratégico y relacional. El predominio de variables vinculadas con ética, transparencia, relaciones con la comunidad y prácticas laborales refleja una mayor comprensión del enfoque de Sostenibilidad como sistema. Este desplazamiento no necesariamente implicó un aumento general de los puntajes —ya analizados previamente—, sino una lectura más madura y transversal de los temas evaluados.

5.6 Gestión de acciones

En las entrevistas realizadas a la Directora de la empresa Monte Seco (A. Arnaldo, comunicación personal, 2025), se presentaron diversas evidencias que documentan la continuidad de las acciones desarrolladas desde los primeros años de aplicación del IndicAgro. Entre los materiales compartidos se incluyen registros internos, planillas de seguimiento y documentos institucionales que dan cuenta del proceso de mejora continua.

De acuerdo con estos testimonios y registros, la gestión de acciones de la empresa ha evolucionado en el tiempo, consolidando una metodología de trabajo basada en la planificación, el seguimiento y la evaluación sistemática. Entre las principales líneas de acción observadas se destacan:

5.6.1 Sistematización de acciones en base a los puntos de relevamiento

A partir del relevamiento realizado, se lleva un registro sistemático de las acciones implementadas con el objetivo de dar respuesta a los hallazgos identificados. Esta práctica permite monitorear el avance, detectar áreas críticas y asegurar la trazabilidad de las decisiones en función de los indicadores evaluados. La sistematización constituye, además, un insumo clave para orientar los procesos de planificación y retroalimentar la gestión, en tanto favorece la continuidad de las mejoras y la consolidación de aprendizajes organizacionales.

5.6.2 Identificación y mapeo de públicos de interés

Se avanzó en la identificación y el mapeo de los distintos públicos de interés relevantes para la operación de la empresa. Esta tarea resulta clave para orientar las estrategias de relacionamiento, establecer prioridades de diálogo y fortalecer la gestión de RS&S desde una perspectiva inclusiva y participativa. El reconocimiento de estos actores permite comprender los impactos de la actividad productiva en cada esfera —interna y externa—, así como definir líneas de acción diferenciadas según las expectativas, necesidades y niveles de influencia de cada grupo.

5.6.3 Acciones implementadas a partir del proceso de autoevaluación

Estas iniciativas, surgidas del proceso de evaluación *IndicAgro*, consolidan una cultura de gestión basada en la evaluación continua y la incorporación progresiva de aprendizajes. En materia ambiental, se observó un fortalecimiento sostenido de las prácticas vinculadas al uso responsable de los recursos naturales. En particular, la empresa incorporó tecnologías de

monitoreo hídrico, tendientes a mejorar la eficiencia operativa, orientados a optimizar la aplicación del recurso agua y reducir las pérdidas por infiltración o evaporación. A ello se suma la planificación rotativa de cultivos, concebida como una estrategia de manejo sustentable del suelo, que contribuye a preservar su fertilidad y minimizar la erosión.

En el plano organizacional, se implementan instancias periódicas de capacitación interna dirigidas a los equipos de trabajo, abarcando temáticas de seguridad, salud ocupacional y BPA. Estas actividades promueven una cultura institucional basada en la prevención y el autocuidado. Paralelamente, se avanzó en la formalización de procedimientos administrativos mediante la elaboración de registros y protocolos que facilitan la trazabilidad de las operaciones y la transparencia en los procesos de gestión.

Asimismo, se profundizó el vínculo con la comunidad local, a través del acompañamiento a instituciones educativas y la participación en iniciativas orientadas a la Sostenibilidad territorial. Finalmente, se revisaron las políticas de comunicación interna y externa con el propósito de alinear los mensajes con los valores de la organización y fortalecer la coherencia discursiva frente a los distintos públicos de interés.

Estas acciones, más allá de su diversidad, comparten un propósito común: traducir los aprendizajes del diagnóstico en prácticas Sostenibles que integran las dimensiones económica, social y ambiental del negocio. De este modo, el proceso de autoevaluación se consolida como una herramienta de gestión estratégica que impulsa la Creación de Valor Compartido y la continuidad de una cultura organizacional responsable.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió analizar el desempeño de la empresa Monte Seco en materia de RS&S, a partir de la aplicación de la herramienta *IndicAgro* durante el período 2018–2023. Alcanzó el objetivo propuesto al identificar la evolución de las prácticas empresariales, la consolidación de una cultura de gestión más estructurada y la incorporación progresiva de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la toma de decisiones. A lo largo de los años evaluados, se observó un tránsito desde una etapa inicial de sensibilización hacia una fase de madurez organizacional caracterizada por la planificación, la trazabilidad de los procesos y el fortalecimiento del vínculo con los grupos de interés.

Los resultados obtenidos evidencian que la aplicación sistemática de los indicadores generó un proceso de aprendizaje institucional significativo. Este proceso no se limitó a la medición de variables cuantitativas, sino que promovió la reflexión interna sobre la gestión y la alineación de las prácticas con los valores declarados por la organización. En este sentido, la autodiagnóstico se constituyó en una herramienta estratégica para integrar la Sostenibilidad al modelo de negocio, consolidando una mirada más transversal de los impactos y de la responsabilidad asumida frente al entorno.

El análisis cualitativo de la información y las entrevistas permitió comprender que las mejoras observadas no responden únicamente a la aplicación técnica del instrumento, sino a la internalización de un modo de gestión basado en la mejora continua, la formalización de procedimientos y la ampliación del diálogo con los distintos públicos de interés. Monte Seco mostró avances concretos en prácticas ambientales —particularmente en la optimización del uso del agua, la planificación de cultivos y el manejo del suelo—, así como en la capacitación del personal, la estandarización de registros administrativos y la comunicación organizacional. Estas acciones, sumadas a la sistematización de información y a la adopción de criterios de evaluación, fortalecieron la capacidad de la empresa para gestionar riesgos y oportunidades desde una perspectiva integral.

En relación con el concepto de Materialidad, se destaca que la empresa ha iniciado un proceso de identificación de los temas más relevantes para su gestión, en coherencia con los lineamientos del *GRI*. La Materialidad se comprende aquí como un proceso mediante el cual la organización define los asuntos que resultan significativos tanto para sus objetivos estratégicos como para las expectativas de sus grupos de interés. Este enfoque permite jerarquizar los impactos y orientar los esfuerzos hacia aquellas áreas donde la empresa puede generar mayor

valor económico, social y ambiental. En el caso de Monte Seco, la revisión de los indicadores y la interacción con actores internos y externos han permitido avanzar hacia una gestión más consciente de los riesgos y de las oportunidades emergentes.

En síntesis, la experiencia analizada muestra que la aplicación del *IndicAgro* no constituye un fin en sí mismo, sino un punto de partida para el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad. El proceso de evaluación permitió identificar brechas, priorizar temas materiales y desarrollar estrategias de respuesta más coherentes con los principios de RS&S. Se concluye que la integración de los resultados en la planificación estratégica contribuye a mejorar la eficiencia interna, la transparencia y la legitimidad social de la empresa.

Finalmente, se sugiere que la continuidad del proceso de autodiagnóstico esté acompañada por instancias periódicas de revisión de la Materialidad, que incorporen de manera sistemática la voz de los públicos de interés y permitan anticipar riesgos emergentes. En este sentido, la experiencia de Monte Seco demuestra que una de las principales contribuciones del proceso fue la toma de conciencia sobre la importancia de registrar y sistematizar información que antes no estaba formalizada. Este aprendizaje resultó fundamental para reconocer el valor estratégico de los indicadores de RS&S como instrumentos de gestión y de diálogo con los diferentes actores.

Asimismo, se recomienda avanzar en la construcción de indicadores propios que complementen los de la herramienta *IndicAgro*, adaptándose a la realidad productiva y cultural de la empresa. En un contexto en el que los enfoques tradicionales de Materialidad tienden a ser insuficientes para anticipar riesgos no mapeados, resulta conveniente incorporar una mirada más amplia, capaz de integrar tanto la percepción de los grupos de interés como la evaluación de los riesgos reputacionales y de la cadena de valor. Este tipo de abordaje, permitiría a la empresa identificar no solo los temas relevantes para su gestión, sino también aquellos aspectos críticos que los públicos externos consideran imperdonables omitir.

De este modo, Monte Seco podría consolidar un modelo de gestión sostenible y replicable, alineado con los estándares internacionales y con las demandas de un entorno cada vez más dinámico y exigente.

BIBLIOGRAFÍA

- Bolsa de Cereales de Córdoba. (2017). *Indicadores De Responsabilidad Social Y Sustentabilidad para el Agro Versión 2.0*. Bolsa de Cereales Córdoba.
<https://www.bccba.org.ar/wp-content/uploads/2023/04/IndicAgro-2.0-02-de-Agosto-2019.pdf>
- Bolsa de Cereales de Córdoba. (2023, mayo 12). *¿Qué es IndicAgro?* YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=Y2SC-hcI_CM
- Global Reporting Initiative. (2022, Agosto 1). *GRI 1: Fundamentos 2021*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-1-foundation-2021/>
- Hagart, G., & Knoepfel, I. (2004-08). *Who Cares Wins*. World Bank Document.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf>
- IARSE. (2019). *IndicAgro 2.0: Herramienta de autodiagnóstico para productores agropecuarios*. <http://www.iarse.org>. <https://www.iarse.org>
- Marcet, X. (2021). *Crecer haciendo crecer- "El secreto de las empresas consistentes"* (Primera edición ed.). Plataforma Editorial.
- Ministerio de Bioagroindustria. (2024). *Manual de Buenas Prácticas Agropecuarias*.
<https://bpa.cba.gov.ar/>
https://bpa.cba.gov.ar/Views/WebForms_Bpa/Docs/BPAS_2024/MANUAL%20BPAS%202024.pdf
- Moran, M. (2016). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org>.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Moratis, L., & Cochius, T. (2011). *The Business Guide to the New Standard on Social Responsibility*. Greenleaf Publishing.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351278843/iso-26000-lars-moratis-timo-cochius>

OIT. (2006). *Responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible: Principios y enfoques de acción*. La OIT y la responsabilidad social de la empresa(RSE).

<http://www.ilo.org>

ONU. (1987). *Informe Brundtland: Nuestro futuro común. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. <http://www.un.org>.

https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMM-AD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, enero-febrero). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 18. <https://pablosaraviatasayco.com/wp-content/uploads/2015/07/3-la-creacion-de-valor-compartido.pdf>

UN Global Compact. (2016, Junio 1). *The UN Global Compact Ten Principles and the Sustainable Development Goals: Connecting, Crucially*. United Nations Global Compact. <https://www.unglobalcompact.org/library/5461>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2018). *Measuring ESG impact: Sustainability in corporate strategy*. <http://www.wbcsd.org>

ANEXOS

Anexo A

Entrevista al Lic. Federico Zárate (Director Ejecutivo del IARSE)

Fecha: 16 de mayo de 2025

Tipo de fuente: Comunicación personal – transcripción textual autorizada

Pregunta 1: ¿Cuáles son los fundamentos conceptuales más relevantes que guiaron la definición de las dimensiones y temas que componen IndicAgro?

Para el desarrollo de IndicAgro, se tuvo en cuenta la evolución conceptual y práctica que ha tenido a lo largo de los años, la gestión de sustentabilidad y de responsabilidad social. Siempre hablamos de un modelo de gestión a 360 grados basado en la responsabilidad social, que sea capaz de demostrar una contribución coherente al desarrollo sustentable o sostenible.

Y pensando en el sector del agro, también sabiendo que había, quizás, mucho desconocimiento respecto de lo que implica hoy la sustentabilidad y la responsabilidad social como forma de gestión. Tratamos de abordar todas las dimensiones que habría que considerar en el marco de esa gestión transversal e integral en una producción agropecuaria o en una empresa que tenga actividades de producción agropecuaria.

Se pensó en aquel momento en una herramienta, que considerara productores que no tienen procesos industriales y valor agregado a través —insisto— de procesos industriales, sino que fueran producciones agropecuarias primarias. Y las siete grandes dimensiones que se abordaron son, en definitiva, lo que la ISO 26000, como norma guía de responsabilidad social, y lo que las distintas iniciativas internacionales —junto con la evolución conceptual— fueron marcando que una empresa o una organización tiene que abordar en línea con la gestión, pero obviamente adaptadas y pensadas para un productor agropecuario.

Lo que se hizo en aquel momento fue tratar de pensar cuáles serían todas las dimensiones temáticas que tendría que estar mirando un productor agropecuario para identificar a dónde tienen fortalezas, a dónde tiene oportunidades de mejora o riesgos que abordar y a dónde hacer especial hincapié.

Lo lindo de todo esto es que constantemente un productor agropecuario tiene un montón de maneras de hacer las cosas, de compromisos, de buenas prácticas, que ya se relacionan con esa gestión de sustentabilidad y responsabilidad social, aunque quizás de antemano no lo haya asociado o alineado a este modelo de gestión.

Y la idea, en ese sentido, cuando se creó IndicAgro fue, por un lado, que quien pudiera hacer el autodiagnóstico pudiera formarse y aprender acerca de todo lo que implica una gestión transversal e integral de sustentabilidad y responsabilidad social, bajada además —en este caso— especialmente al sector del agro; como, a la vez, identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Con un plus, que es no solamente identificar las buenas prácticas que un productor ya tiene en línea con esas siete grandes dimensiones, sino también en qué estadio evolutivo de gestión lleva adelante esas prácticas.

No es lo mismo llevar adelante una práctica aislada, porque uno cree que está bueno hacerlo de esa manera y “porque así se viene haciendo a lo largo del tiempo”, que ya tener, quizás, una política o un proceso definido para hacerlo de una primera manera. Son instancias de gestión más sistematizadas, más formalizadas, que obviamente marcan la diferencia.

Entonces, siempre que nos preguntan el sentido de la herramienta, desde el punto de vista de la contribución de la herramienta al desarrollo sostenible, siempre decimos que, si tomáramos los ODS, la herramienta contribuye directamente al ODS 4, que es el de educación de calidad, porque apuntó —y siempre fue ese el sentido— a que los productores pudieran aprender acerca de lo que implica una gestión y conocer todo lo que forma parte de esa gestión.

Y al ODS 12, podríamos decir, porque claramente la herramienta está enfocada en la gestión, en la planificación estratégica, en la mejora, siempre pensando desde lo que implica avanzar y evolucionar con la gestión.

Con lo cual, podríamos decir ODS 4, ODS 12 y también podríamos hablar del ODS 17, de Alianzas, porque sin lugar a dudas acá hubo participación del IARSE, obviamente de la Bolsa de Cereales de Córdoba, también de CREA, de AAPRESID y de otros profesionales especializados o especialistas en el sector del agro que contribuyeron, como también de empresas que hicieron pruebas piloto.

Bueno, hubo muchos involucrados, y ni hablar de que luego, en este caso, IndicAgro pasó también a ser una buena práctica promovida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Gobierno de la Provincia de Córdoba (actualmente Ministerio de Bioagroindustria)

Con lo cual: ODS 4, ODS 12 y ODS 17. Y, sin lugar a dudas, toda la herramienta contribuye a la lógica del desarrollo sostenible y a todos los ODS, pero más específicamente a esos en particular.

Haciendo un doble clic en la pregunta: sin duda, las dimensiones y los temas que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de IndicAgro tuvieron en cuenta la evolución conceptual de la gestión de sustentabilidad y de responsabilidad social a lo largo de los años, tanto como la aplicación de esa gestión en el sector agropecuario, pensado específicamente para productores agropecuarios con producción primaria.

Otro punto clave que fue parte del fundamento tenía que ver con que la actividad agropecuaria claramente necesitaba también de un proceso de maduración, de profesionalización y de entendimiento y comprensión de cómo gestionar múltiples impactos, que cada vez más también tienen que ver con la competitividad.

Con lo cual, eso fue un punto importante. Y, de la mano de eso —por supuesto, siempre hablando de gestión—, la necesidad de aprender del tema, de gestionar, de medir y también de comunicar toda la creación de valor —y vamos a hablar de valor compartido— que desde el agro se genera cotidianamente y desde lo que se hace todos los días.”

Pregunta 2: ¿Qué tipo de desafíos enfrentaron al momento de adaptar los principios de la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad al contexto específico del agro argentino?

Con relación a esta pregunta, hubo varios desafíos interesantes. El primero tenía que ver especialmente con el desconocimiento de todo lo que implica la sustentabilidad y la responsabilidad social como forma de gestión, y probablemente un prejuicio o un preconceito alineado más a la cuestión filantrópica o de solidaridad.

Y también, podríamos decir, desconocimiento de que desde el sector del agro hay una cierta resistencia a comunicar todo el valor que se crea. De hecho, creemos desde el IARSE, desde hace ya muchos años, que es parte de uno de los desafíos prioritarios que tiene el sector: comunicar todo el valor que se genera desde la cotidianeidad del sector.

Y sin lugar a dudas, además, por supuesto de la mano de eso, qué compromisos y avances de gestión van existiendo. Con lo cual, el primer desafío fue probablemente el desconocimiento respecto del tema, no solo en lo conceptual, sino en cuanto a la bajada práctica del día a día y de los desafíos propios que tiene la gestión, y las cuestiones específicas en el marco de esa integralidad.

Por otro lado, otro de los desafíos que nos planteamos era cómo hacer que los conceptos que forman parte de esta gestión de sustentabilidad y responsabilidad social —tanto desde las dimensiones, como desde los temas— pudieran ser herramientas lo más claras y sencillas posibles, para que quien tuviera la posibilidad y avanzara en un ejercicio de autodiagnóstico, pudiera hacerlo de manera sencilla y comprendiendo aquello que se estaba tratando de preguntar, ya sea en la binaria (el entrevistado hace referencia a las preguntas de autodiagnóstico con respuesta “sí” o “no” de los IndicAgro) o en el estadio evolutivo de gestión.

Con lo cual, sin lugar a dudas, creo que los dos desafíos prioritarios fueron: generar conocimiento —de la mano de eso que decía antes— y, obviamente, pensar en una experiencia de usuario que permitiera un ejercicio fácil de hacer, y que luego fuera sencillo a la hora de la comprensión.

Sí nos pasó que la herramienta tiene distintos niveles, pero la longitud era importante. En su máxima versión, o en su versión comprensiva, la herramienta tiene 50 indicadores, que son asuntos muy específicos. La extensión también es parte de entender la totalidad de la gestión y de lo que implica.

Con lo cual, el desafío era el conocimiento, la metodología para que fuera de fácil uso, por así decirlo, y la claridad con la que pudiéramos bajar los conceptos tanto en las dimensiones como en los temas y cada uno de los indicadores.

Pregunta 3: ¿Cómo se interpreta la evolución de un indicador en términos de gestión real?. Es decir, ¿qué implica que una empresa pase de un estadio 1 a un estadio 3?

Probablemente, una de las fortalezas que más destacamos de la metodología de autodiagnóstico, tiene que ver con que esta herramienta incorpora no solamente preguntas binarias o afirmaciones binarias por “sí” o por “no”, para identificar si un productor tiene o no determinada práctica concreta, sino que esas afirmaciones o esas preguntas están alineadas a los estadios evolutivos de gestión.

Eso es una idea original de una metodología tomada de herramientas que se han desarrollado en alianza entre el Instituto Ethos de Brasil y el IARSE desde Argentina, y que han sido herramientas que se han usado después en distintos países de América Latina.

Pero, a diferencia de muchas herramientas que hemos ido viendo de sustentabilidad y responsabilidad social, el hecho de que las preguntas o las afirmaciones estén alineadas con estadios le permite a una empresa —en este caso, a un productor— saber dónde está parado en cuanto a la formalización y profesionalización de una gestión, y también entender cómo planificar acciones que permitan ir elevando el estándar o la evolución justamente de esa gestión, o traccionar la evolución.

En ese sentido, los estadios evolutivos de gestión van desde el 1: cumplimiento (de las leyes referidas a la actividad) o tratamiento inicial. El 2, que es (incorporar) iniciativas adicionales, superadoras de la ley o de lo mínimo indispensable que hay que hacer.

El Estadio 3, que siempre es bisagra, porque el Estadio 3 ya nos da pauta de que existe un nivel mayor de formalización. Entonces ahí ya hablamos de políticas, de lineamientos definidos, de sistemas de gestión, de procedimientos. Y sin duda, ese estadio —el 3— siempre decimos que es bisagra, porque es finalmente el que te permite formalizar, profesionalizar ciertas cuestiones de gestión para ese indicador que refiere a un asunto específico.

El estadio 4, que ya también te lleva a la mejora continua y a la necesidad, por supuesto, de poner indicadores para medir, para comparar, a la mejora continua, a mucho de lo que tiene que ver con comunicación de ese desempeño, de esa creación de valor, e influencia en la cadena de valor o en otro grupo de interés.

Dicho esto, para explicar un poco de la metodología, es interesante esa lógica. Porque cuando una empresa identifica que tiene prácticas —por ejemplo, vamos a hablar de un tema como gestión del agua— si en gestión del agua uno tiene prácticas que son de tratamiento inicial o de cumplimiento legal, tiene algunas prácticas quizás de iniciativas adicionales. La posibilidad de planificar, si yo quiero mejorar de cara a la gestión de ese tema —que sería, por ejemplo, el uso del agua— está en analizar las preguntas, unas afirmaciones binarias, para saber qué prácticas tengo que ir (desarrollando) yo, o qué acciones tengo que ir traccionando, incorporando, fortaleciendo, hasta llegar a un estadio de mínima 3, que sería de mayor formalización.

En el estadio 3 ya el productor tendría una política, tendría un sistema de gestión definido acerca de cómo trabajar, probablemente tiene algún objetivo estratégico. Y en el estadio 4, ya el productor está midiendo el uso del agua, el consumo del agua, tiene una meta —probablemente— de reducción de consumo o de uso de agua, o de mejora, por ejemplo, en algún sistema de riego.

Claramente, los estadios están pensados para ir incorporando iniciativas y prácticas concretas que te permitan evolucionar en la gestión. Siempre decimos desde IARSE que el estadio 3, de nuevo, y lo resalto, es como el estadio bisagra.

IndicAgro tiene 50 indicadores que refieren a asuntos específicos. Obviamente, no en todos yo quiero ser estadio 3 o estadio 4. Hay algunos que, para un productor agropecuario, por la actividad que lleva adelante, son más importantes que otros. Y sin duda, ahí el productor, donde tiene fortalecimiento, mejora estratégicamente. Analizando los indicadores, elige aquel en el que quiere mejorar y va viendo qué iniciativas, qué acciones tendría que incorporar o fortalecer para alcanzar estadios superiores.

Sin duda, esta lógica de los estadios de gestión es lo que te permite, en definitiva, saber a dónde estás parado, identificar a dónde querrías ir y, obviamente, trazar un plan de acción en el medio.

A su vez, el ejercicio de autodiagnóstico —para un productor, cuando toma 15 indicadores, cuando toma 30, cuando toma 50, o incluso de forma personalizada, si quisiera— le permite, de cara a todo ese conjunto de indicadores y a la sustentabilidad de la responsabilidad social, identificar fortalezas en cuanto a los niveles de gestión también.

¿En qué sentido? Cuando uno ve el informe, puede identificar qué grado de formalización tiene la gestión integral de la sustentabilidad y la responsabilidad social, que en definitiva es absolutamente todo lo que hace un productor agropecuario en sus actividades cotidianas. Poder observar, ¿dónde yo tengo más nivel de formalización? Porque todos los indicadores que yo tengo en un estadio 3 o en un estadio 4 tienen, por supuesto, mucho más gestión y formalización que los que tengo en un 1 o en un 2.

Siempre hablando, además, de mínima, que la mínima del estadio 1 es el cumplimiento de la ley. Es decir que cumplir la ley sería, de base, lo que yo tengo que hacer. Y desde ese estadio 1, de cumplimiento de la ley o tratamiento mínimo inicial, para arriba es lo que yo tengo que ir trabajando.

Y por eso está bueno el informe, porque uno puede ver dónde hay fortaleza y dónde hay oportunidad de mejora, sabiendo qué punto de partida tengo yo desde el cumplimiento de la ley o el tratamiento mínimo inicial con respecto a la gestión de un tema en particular.”

Pregunta 4: ¿Qué criterios recomiendan ustedes para identificar los temas materiales más relevantes dentro de los 50 indicadores, especialmente cuando se busca alinear la herramienta con la estrategia de cada empresa?

Esta pregunta (se) refiere a un desafío súper interesante en el marco de una gestión de sustentabilidad y responsabilidad social. IndicAgro es una herramienta de autodiagnóstico que no deja de ser general. Permite que un productor agropecuario analice todo lo que forma parte de una gestión, integralmente hablando.

Ahora bien, el concepto de materialidad en sustentabilidad y responsabilidad social refiere a identificar aquellos temas que representan impactos —obviamente de gobernanza, ambientales, sociales y también económicos— más significativos por el tipo de producción que se lleva adelante.

No es lo mismo un productor del agro —me refiero, por ejemplo, más alineado a siembra (producción agrícola) que un productor que hace ganadería. Son dos focos distintos y, obviamente, con impactos más marcados en algunos temas que en otros.

Entonces ahí la línea a seguir, es que cada productor puede identificar cuáles son los impactos más significativos en lo ambiental, en lo social, en cuestiones de gobernanza y en cada una de las siete dimensiones que hacen a su gestión y que no podría descuidar.

¿Y cómo se identifica la materialidad? No es solamente una cuestión de lo que la empresa o el productor defina, sino también del conocimiento del sector en el que opera, del benchmark (análisis comparativo) con otros productores y, obviamente, de los desafíos que saben que existen en común, de las expectativas que tienen los distintos grupos de interés respecto de esa actividad en particular.

Después hay temas que para el sector son importantes siempre. Condiciones laborales claramente es un tema siempre material en el sector agropecuario, y es parte de —y alineado a— lo que es derechos humanos. Sin lugar a dudas, las condiciones laborales son clave.

Obviamente, por ejemplo, el desarrollo personal y profesional es un tema súper importante, porque en el sector agropecuario hace falta mucho de eso. Pero probablemente, en prioridades, condiciones laborales sea prioritario comparado con otros.

No quiero decir con esto que uno no tenga que estar mirando el indicador de capacitación y desarrollo, sino —para entender simplemente— cómo identificar la materialidad y priorizarla. Porque aún incluso de la identificación de temas materiales también se puede hacer una priorización de esos temas que se consideran materiales.

Acabo de darte solo un ejemplo, pero no hay una única respuesta.

Finalmente, cada productor —por el sector en el que opera, por la actividad que lleva adelante, por los impactos que tiene esa actividad, por el benchmark que pueda hacer, por las tendencias que pueda identificar, que sabe que hoy tienen sentido estratégico, por lo que también los públicos de interés esperan, por los impactos que genera esa actividad—, bueno, todo eso se tiene en cuenta a la hora de analizar la materialidad e identificar cuáles temas requieren un abordaje prioritario.

Y lo bueno es que un productor agropecuario no tendría que establecer un plan de mejora de cara a los 50 indicadores de golpe, sino que definiría indicadores específicos en los que quiere trabajar.

Y luego hay temas que a veces no refieren sí o sí a la materialidad tan directamente, pero que son la base. Por ejemplo, todo lo que hace a la gobernanza y a la cuestión ético-cultural y a la formalización de la misión, la visión, la toma de decisiones, la cultura... bueno, claramente parte de una base de la gestión que siempre hay que trabajar.

Entonces también está bueno ir analizando un mix entre los temas materiales —que sí o sí hay que abordar estratégicamente porque representan riesgos u oportunidades, pero impactos significativos— y otras cuestiones que sabemos que transversalmente hay que ir mejorando.

Luego habrá otros indicadores que quizás no sean tan importantes para una primera etapa o para una gestión específica en tal o cual momento.

Y esa es la riqueza de IndicAgro. No es que yo tengo que ser 10 en cuanto al desempeño general en todos los indicadores, en todos los temas, en todas las dimensiones y en cuanto a la

general de la sustentabilidad y la responsabilidad social, sino que tengo que hacer una acupuntura (trabajo minucioso) en lo que yo creo que es de valor estratégico.

Pregunta 5: Considerando la aplicación longitudinal del IndicAgro (como en este estudio que abarca seis años), ¿qué valor agregado ves vos, en el análisis comparado de resultados año a año? ¿Y qué precauciones o límites deberían considerarse al hacer esa lectura?

Finalmente, en línea con esta pregunta podemos pensar en dos lineamientos. El primer lineamiento es que la experiencia del IARSE nos ha llevado a ver, a lo largo de los distintos procesos y ejercicios de autodiagnóstico, que a medida que una empresa o un productor agropecuario va entendiendo cada vez más del alcance y de la profundidad y de las prácticas que refieren a la reflexión de sustentabilidad y responsabilidad social, se empieza a poner como más exigente.

Entonces puede pasar que, de un autodiagnóstico a otro, porque hubo un aprendizaje continuo y mayores niveles de exigencia en uno mismo —como empresa o como productor—, empiece a suceder algo muy concreto. Quizá a un indicador, en el análisis en un primer ejercicio de autodiagnóstico, le pusiste que sí tenías una práctica y, en un siguiente ejercicio, entendiendo un poco más y siendo más realista, capaz bajaste y pusiste un no.

¿A qué voy con esto? A que muchas veces en los comparativos hay que tener en cuenta este nivel de aprendizaje. Y a veces sucede que hay desempeños que son menores que años anteriores, y no es que hayan empeorado. Habrá que analizar si en el caso es que hubo menos práctica y hubo una desatención de ese tema en particular, o si es que hubo un mayor nivel de exigencia en el autodiagnóstico.

Eso por un lado, porque hemos aprendido también que a veces un autodiagnóstico respecto de otro, en el tiempo, te daba peor que antes. Y yo decía: ¿pero cómo? Bueno, a veces responde a ese lineamiento.

Y el segundo lineamiento es que, en los comparativos —sobre todo en este caso, que lleva seis años de ejercicio de autodiagnóstico y comparativo—, siempre está bueno analizar el comparativo general, pero especialmente analizar los desempeños de aquellos indicadores que fueron de especial foco de atención y de prioridad en el marco de la gestión.

Por esto que hablábamos antes de la materialidad. Por supuesto que yo puedo ver la general y puedo ver dónde puedo ir mejorando, pero también, de año a año, hay focos estratégicos

de trabajo. También la empresa o el productor ha definido ciertos lineamientos en los que quería mejorar a lo largo del tiempo, y es allí a donde nosotros decimos que hay que hacer especial foco.

Es decir, esta es la comparación de los 50 indicadores, de los 30, de los 15 o incluso uno a uno, pero luego sí voy a hacer especial foco en los que eran de interés estratégico para la empresa en ese período de tiempo o de año a año, o porque en un plan estratégico abordamos temas en particular.

Y ese debería ser, si se quiere, el análisis más estratégico que se pueda hacer. Siempre está bueno lo numérico y comparar la calificación, pero luego lo más valioso es, en definitiva, este doble clic.

Si yo tenía un indicador con una determinada calificación de un tema que para mí era estratégico y prioritario, o que decidí abordar en el marco de un plan estratégico porque asumí un compromiso de cara a ese tema, ¿cómo fui evolucionando?

Y ahí sí el tema de los estadios tiene un valor importante, más allá de las prácticas concretas. ¿cómo fui evolucionando y pasando de un estadio 1 a un 2, de un 2 a un 3, de un 3 a un 4?

Y de la mano de eso, siempre ayuda —y siendo una empresa que tiene seis ejercicios de autodiagnóstico y un comparativo— ir recopilando evidencia. Que el indicador no nos pide como tal, pero está bueno juntar datos (refiriéndose a que el uso reiterado de los indicadores, requiere recopilación de información, que promueven aprendizaje organizacional y mejora la planificación estratégica).

Si yo voy a analizar que en este tema, en este indicador, se pasó de un estadio 1 a un 3 porque se formalizó una política, por ejemplo, está buenísimo ver la política, tener la política a disposición, en alguna medida ir detallando cuáles son las evidencias.

Puede ser una foto (imagen instantánea), pueden ser indicadores, puede ser una certificación, puede ser alguna comunicación que se hizo en concreto, reuniones, etcétera. Pero sí, quizás detallar cómo fue que yo llegué como productor agropecuario a ese estadio y cuáles son los documentos, las iniciativas, las prácticas que respaldan esa gestión. Creo que eso ayuda mucho a darle forma. De hecho, es lo que finalmente también permite sistematizar y desarrollar informes o piezas de comunicación.

Te cuento que en este tema hoy tengo una gestión de estas características, y obviamente se ve respaldada por esta política, por este proceso, por este sistema de gestión, con estos indicadores que crean ese valor, con estos fundamentos.

Es parte de lo que uno debiera lograr una vez que sabe a dónde está parado, que gestiona y que puede contarle, por así decirlo.

Hago doble clic en lo de las precauciones y los límites, y es esto que te decía: es muy fácil muchas veces irse a la calificación. Y ahí hay dos consideraciones importantes a tener en cuenta.

La primera es que la sustentabilidad y responsabilidad social refieren a todo lo que uno hace por encima del cumplimiento de la ley. Y el estadio 1 es el cumplimiento de la ley.

Entonces, cuando uno ve un indicador que tiene, por ejemplo, en una calificación de 2 y pico (valor mayor a 2 pero menor que 3), no es que estás mal de cara a la ley o que estás incumpliendo algo, sino que, en exceso del cumplimiento de la ley, todavía tenés un camino por recorrer, que sería en un estándar de sustentabilidad y responsabilidad social como mayor valor agregado, si se quiere, de cara a la gestión de ese tema. Eso en cuanto a la lectura de la calificación o al análisis de la calificación.

Y segundo, que no siempre en todos los temas y en todos los indicadores yo quiero marcar la diferencia, por esto que hablábamos antes de la materialidad.

Entonces, en ese análisis también está bueno hacer especial foco en aquellos indicadores que reflejan temas materiales o que reflejan temas que el productor agropecuario quiso abordar estratégicamente y a los que le prestó atención, recursos y gestión.

El foco siempre tiene que estar en eso. Y a partir de ahí, sí, identificar qué otros indicadores representan oportunidades o riesgos que yo quiera seguir abordando para seguir mejorando mi gestión.

Lo lindo de todo esto es que, además, esto no termina nunca. Y aún en estadios que yo ya alcancé —por ejemplo, en un estadio 4— siempre hay posibilidad de seguir mejorando continuamente.

Pero bueno, la metodología me va llevando a que yo entienda cómo ir llevando la mayor cantidad de indicadores posible, con foco estratégico, a estadios de gestión más evolucionados y, por supuesto, más profesionales de lo que toca gestionar en el día a día.

Anexo B

Entrevista a la Ing. Agr. Adriana Arnaldo (Directora y Presidente de Monte Seco S.A.)

Fecha: 21 de agosto de 2025

Tipo de fuente: Comunicación personal – transcripción textual autorizada

Entrevista: Relevamiento de Indicadores en Monte Seco, 2018-2023

Pregunta 1: ¿Cómo fue el proceso de relevamiento de los indicadores durante el primer año, 2018?

En el 2018, antes de que empezara, nosotros fuimos parte de la confección de los indicadores, como miembros CREA. Entonces era como devolvernos a nosotros mismos la experiencia general y hacer nosotros la experiencia de contestar los indicadores. A mí los indicadores, lo que en ese momento me dieron, es sorpresa, porque había cosas que parecía que estaban muy alejadas o que no correspondían a la empresa.

Cuando empezás a indagar sobre esos indicadores, empezás a darte cuenta de que había un montón de cosas por hacer ¡un montón! y eso es lo primero que me llevó a “darme cuenta”. Después, ¿qué hicimos? Es otra cuestión. También creíamos que estábamos muy mal parados y, cuando veíamos indicadores, teníamos la otra sensación: que tan mal no estábamos. Entonces, fue esa dualidad que, por lo menos a mí, me hizo darme cuenta.

La realidad es que los indicadores también los empezamos a hacer por BPA, porque nos pedían y nos daban puntos. Pero también veíamos la evolución frente a cada indicador. Mi pregunta era siempre que creía que avanzaba con el indicador y ya tenía mi área de mejora y terminaba, y cuando lo hacía el otro año siempre me llamaba la atención que estos indicadores se iban modificando, era como que me subían la vara. En realidad, nosotros mismos subíamos la vara, sobre todo en lo relacionado a la gente y a todo ese tema.

Si no mal recuerdo, en esa época todo lo que era más bien ambiente nos daba mejor, pero todo lo que era relacionamiento con la gente, con los proveedores, con comunidades por ahí, con gobernanza, con misión y visión... Bueno, estábamos como en otra etapa de la empresa también. Hoy la empresa ha madurado y creo que esos indicadores también. Pero en su momento el gran impacto fue darme cuenta. Yo siempre digo: ¡guau! ¿Cuánto hay para hacer? ¿Cuánto hicimos? ¿Cuánto tenemos para hacer?

Pregunta complementaria: ¿Te acordás de algún ejemplo de esas sorpresas, de eso que decís: “me sorprendía esto”, que por ahí no lo teníamos en cuenta?

Sí, lo que más me llamó la atención era la educación de los hijos de nuestros empleados, las comodidades que teníamos para ellos, la relación con los proveedores. Nosotros producimos papa y yo tenía que seguir con la cadena más atrás, por lo menos tenerlo en cuenta. Y mi cadena terminaba en los chicos que juntaban la papa, o en quien yo le vendía el camión, o en el fletero que venía a buscarla, pero no más allá de eso.

Y eso me hizo darme cuenta de que la cadena va más allá, está fuera de mi empresa, fuera del entorno de los alambrados. Ver más allá: eso me hizo darme cuenta cuando empecé a leer todo lo que son los indicadores.

En este punto quiero aclarar que hay un proceso de aprendizaje en la aplicación de los indicadores. Al principio parecen ajenos, lejanos, pero a medida que uno los trabaja empieza a entender mejor de qué se tratan y qué significan para la empresa. Es un camino de aprendizaje que no se termina en el primer año, sino que se va construyendo con cada aplicación y con cada revisión que hacemos.

Y que uno se puede seguir relacionando y generando ese vínculo desde otro lugar.

Me pasa... no sé... la pregunta que me impactó mucho era la del empleo infantil. A mí, cuando vienen los chicos de Santiago, a laburar al campo, lo primero que hago es pedirles la edad. Les pido DNI, nombre y edad. No quiero tener menores de edad, porque suele pasar que a veces vienen con sus padres, sus tíos o sus abuelos a trabajar. Pero es un hecho que no trabajan menores de edad.

Entonces, bueno, esas cosas me llamaban la atención y me abrían los ojos. Por ejemplo: ¿toman agua potable? Yo decía: bueno, toman la misma agua que nosotros, la de la perforación... ¿será potable o no será? Hagamos un análisis. Y si no es potable, les llevaré un bidón de agua.

Esas cuestiones, que eran obvias, yo no las veía porque no tenía ese otro conocimiento, ese otro razonamiento. Cuando nos pusimos a mirar los indicadores y esas cosas quedaron evidentes, viste, ya no le podía esquivar a lo que aprendíamos.

Pregunta complementaria: ¿Existieron dimensiones o indicadores que quedaron fuera del diagnóstico por falta de información o por decisión estratégica?

Algunas cuestiones... bueno, todo lo que era baños, instalaciones de baños para la gente, pensando en la cantidad de gente que hay en ciertas épocas del año, o los empleados temporales y empleados fijos. ¿Qué otra cosa? Lo de la gobernanza, ahí era como que no teníamos una mirada estratégica para nada. Para nada. Funcionábamos como veníamos funcionando y empezamos a trabajar un poco. Se acababa de formar la sociedad como un ente más jurídico, pero no como empresa, pensando, ¿no?

Entonces, ese fue un gran llamado de atención: si todos conocían la visión, la misión, ¿a dónde íbamos, el propósito? Por lo menos nosotros lo teníamos enunciado, pero como no estaba comunicado, no fue lo mejor acordado entre todos. Ya teníamos la tercera generación que empezaba, que estaba entrando de a poquito, y me parece que eso también: poder comunicarle y que por lo menos se entienda que esto es la cultura de la empresa.

Empezamos a pensarnos como empresa. Antes era una sociedad de dos hermanos, y empezábamos a pensarnos como empresa. Como empresa, como unidad de negocio, nos estábamos eligiendo. Ese también fue un hecho: todo lo que era relacionamiento, la gobernanza.

Y otro tema, que es un tema pendiente pero que está: nosotros hacemos todo el tema del triple lavado y todo, pero lo que es el depósito en campo lo estamos armando, no lo hemos logrado todavía. Sí lo entregamos a puestos de Agrolimpio, es un tema al que había que hacerle foco.

Sobre todo con respecto a los indicadores vinculados a banda, producto, negocios, a la protección personal de los empleados. Es una buena manera de hacerse un autodiagnóstico leer todo eso.

Pregunta 2: ¿Qué aspectos metodológicos o criterios utilizaron para determinar el nivel de avance en cada indicador? ¿Se utilizaron evidencias documentales, entrevistas internas, percepciones? ¿Quiénes participaron del relevamiento y cómo se organizó esa tarea?

Las preguntas las respondí yo.

Después, todo lo que hicimos con el relevamiento documental y la entrega de lo que es un uniformes y cosas de seguridad, todo eso se documenta, se firma cuando se entregan las cosas. Y todo lo que es mejoramiento en general, cada vez que podemos le hacemos algo. La evidencia está: los chicos tienen cosas instaladas, los temporales, ¿no? Baños instalados, compramos container, les agrandamos un comedor... o sea, tratamos de que estén lo mejor posible.

La educación de por lo menos de los chicos del empleado fijo que tenemos, que es uno solo. Yo, sobre todo, estoy constantemente preguntándole cómo le va, si estudia o no estudia. El nene está en cuarto grado. Ese empleado ahora se va al otro campo y tenemos que conseguirle colegio. Vamos a esperar que termine la escuela acá y después lo vamos a llevar allá. Está en el radar. Sí, sí, sí. Tiene un solo nene por ahora, se llama Juan Cruz, y está en el radar. El que está en el norte ya se jubiló, los chicos son grandes, están casados, han estudiado todos. Pero bueno, la idea es acompañar a este chico que va a hacer el cambio, para que Juan Cruz entre bien allá y que tenga un lugar en la escuela del campo.

Pregunta complementaria: ¿Siempre fueron las mismas personas las que realizaron el autodiagnóstico?

Sí, siempre. Alguna vez me ayudó Pilar, hija, bióloga, tercera generación, ahora en el último ciclo.

Pregunta 3: En relación con las fuertes diferencias entre dimensiones, ¿a qué se debe el alto puntaje en “Relaciones con comunidades locales” en 2018?

Todo lo que son pasantías, a esto lo hago yo: todo lo que son charlas educativas a los colegios, a los terciarios, lo hago yo. Las salidas que los chicos me piden, “queremos ir a un campo, queremos ir a la planta, a donde sea”, lo hacemos.

BPA vengo haciendo desde el 2018. Con respecto tanto a la comunidad del campo norte como acá, cuando nos piden aire acondicionado para la escuela, cuando nos piden camino, colaboramos.

Me senté con el intendente a ver todas las personas que podían colaborar para hacer la ruta que va a Capilla. Donde me llaman voy... acá lo llamé más reciente al intendente, para conectarlo, porque quiere poner árboles.

Entonces, es activo. Ya sea porque me piden o porque hablo para que las cosas se hagan. Unir, hacer de puente, para que se haga.

Pregunta complementaria: ¿Por qué “Relaciones con clientes y otros productores” y “Salud y seguridad del consumidor” permanecieron en valores bajos en varios años?

Sí, a mí el sueño ahí, en eso que hoy no está, y que lo comentaba el otro día en la reunión cuando estábamos atrás en la camioneta, es poder conectarme más a quien le vendemos, con los clientes. Que no son muchos, pero sigo creyendo que el vínculo, el cara a cara, juntarse con los 4 o 5 clientes que le vendemos, por más que los conozca es muy buena la reunión presencial...

Por teléfono tengo muy buena relación, pero verlo cara a cara, y sobre todo mostrarle. Yo digo: ¿cómo no hacer una reunión en el campo para que esos clientes vengan a ver los lotes de papa, nos reencuentren, nos reconozcan a nosotros? ¿Cómo vamos con la mercadería? ¿Cómo trabaja la gente que junta la papa?

A mí me emociona ver mi bolsa de papa en el mercado, porque los clientes la suben a su Instagram, y digo: bueno, ese vínculo se puede hacer, no nos costaría mucho. Yo tengo la idea de hacerlo ahora, para cuando cumplamos 50 años.

Eso junta brechas, baja espumas, y es otra la relación.

Tengo el sueño, totalmente, de trazabilidad. Hacer de alguna forma la trazabilidad en papa. En algún momento nosotros ya lo tenemos preparado para Pepsi o para McCain: que se pueda decir “esta papa viene así, está cultivada de esta manera, con un cuidado...”.

Bien, vamos a parar esto.

Pregunta 4: ¿Cómo fue evolucionando el enfoque de relevamiento y gestión de indicadores a lo largo del período 2018-2023? ¿Se produjeron cambios en las prioridades, el enfoque estratégico o el compromiso interno hacia la herramienta?

Creo que ahí hubo un gran quiebre después del 2020, cuando falleció mi papá y me dicen: “Bueno, Adriana”. Ahí creo que el clic fue que todo lo que venía siendo información, o mejor dicho datos, en esa transición de 2020 se transformó en hacerse cargo y enfocarse en gobernanza.

Me parece que ese fue el gran cambio estratégico: empezar a pensar en la empresa y empezar a cambiar el enfoque. Cuando armamos la reunión, se refiere a la reunión de la empresa con el grupo CREA Monte Cristo, en el tema administrativo le decíamos a una colaboradora: “¿Qué haríamos si no tuviésemos ese tema?”. Y más levemente, bueno, empezar a poner y pensar de manera estratégica en algunos puntos, empezar a conocer más la empresa. Antes era, diríamos, parte como de una empleada, y ahora estás del otro lado, sentada tomando decisiones. Ese fue el gran cambio.

Pero vuelvo a lo mismo: yo sigo contestando indicadores y sigo sintiendo que me sigue faltando un montón. Es como esta rueda del ratón que no se acaba nunca. Pero también me parece bueno, porque significa que tenemos para seguir haciendo. Creo que no podemos hacer todo, hay que enfocarse en algunas cosas.

Hoy tenemos alguna línea un poco más trabajada, y todo lo que está más dentro del plan estratégico de la gobernanza es donde hemos cambiado un poco el foco. Creo que veníamos con mucho en el tema personas, lo hemos acomodado, y ahora estamos en esto. La idea es ir abarcando de a poco todo lo que más se pueda.

Hoy tenemos que definir alguna línea estratégica: tema inmobiliario, tema campo, cuestiones que vienen de hace 50 años y que no se vienen solucionando. Queremos ir priorizando. Eso me da la misma sensación con los indicadores: estoy ahora con vos y quiero ya contestar este año para ver cómo dan los indicadores.

Pregunta 5: ¿Hubo alguna dimensión o temática que haya requerido ajustes importantes en la forma de relevar o interpretar los datos durante los años posteriores al diagnóstico inicial?

Todo el área de administración, el área financiera, el área de inversión. Todo eso era un mundo sin explorar, en el que de a poquito vamos entrando. También todo lo que es familia empresaria: son temas y conversaciones que estamos empezando a tener. Y ahí sí, yo digo, ahora de a poco lo trabajamos entre nosotros, pero no en un plazo muy largo vamos a necesitar alguien que nos aporte más desde ese lugar. Esa era la dimensión.

Otra cosa que me gustaría, y que hoy hacemos medio fríamente, sin un cronograma, es la capacitación. El otro día pensaba: ¿qué agregado de valor podemos hacer con estos chicos que vienen a juntar papas, con la cantidad de papas que queda tirada en el campo? Cómo agregar valor, ponerle un poco más de cabeza a los sistemas.

El tema es que las nuevas ideas surgen cuando no hacés nada. Porque esos son los momentos donde la cabeza está en paz, tranquila, y se te pueden ocurrir cosas.

Entonces, ¿cómo ser creativa? Pero si yo me pongo a pensar ¿en qué momento voy a ser creativa?, y nunca, porque nunca estoy sin hacer nada. No tengo ese espacio de creatividad para ponerme a pensar: ¿qué hago con la papa?

Hoy fui con los chicos, y en un minuto juntaron tres bolsas cada uno de papas que no van al mercado, que quedaron tiradas porque tienen muñecos o son muy chicas. Entonces, ¿oyen las papas? Parece una locura.

Pregunta 6: ¿Qué aprendieron como organización usando los indicadores?

Aprendimos un mundo de cosas. Un montón. Porque, de nuevo, los indicadores nos pusieron en evidencia muchas cosas que habíamos hecho. Nuestro gran problema es no tenerlo escrito: no tenemos procesos, no tenemos muchos documentos.

Pero cuando ves otras empresas, digo: bueno, no estamos tan mal. Porque empezás a escuchar, a comparar, y te das cuenta de que en tu mundito pensás: todo lo que podría hacer, todo lo que podría mejorar. Pero al ver a otros, decís: estamos en camino.

Eso me parece que te dan los indicadores: una forma de verte, de darte cuenta, de poder elegir, de ponerte metas. Algunas cosas decís: sí, vamos por acá. Otras, no, esta no. Te permiten poner prioridades y urgencias.

Y hace mucho foco en algo que nuestras empresas no tenían: las personas. Me parece que veníamos de empresas totalmente agrícolas, productoras de grano, y nos olvidábamos de quienes estaban en las sembradoras, en las cosechadoras, quienes vivían en el campo. No es que nos olvidáramos, pero era indiferente, venía en el paquete, era uno más.

Con los indicadores me di cuenta de que hay personas. Y si esas personas las tratás bien, te vinculás, todo sale mejor. Todo. Es un hecho que sale mejor.

Si yo a los santiagueños los tuviera tirados en una choza, los chicos no trabajarían igual. Hoy tienen agua caliente, agua fría, cable para ver otros canales de tv. Todos los días les llevamos la mercadería. Tienen una camioneta para ir y volver a la casa. Hoy, por ejemplo, los llevamos en dos camionetas porque hacía frío y viento para que no se enfermen.

Seguramente habrá lugares mejores que este, seguro. Pero este debería ser uno de los primeros. Entonces, eso me parece que tiene que ver con los indicadores, y sobre todo con esto: sí, hay personas, cuidémoslas.

Pregunta de cierre: Si hoy tuvieran que volver a empezar con IndicAgro, es decir, con la toma de los indicadores, ¿qué harían distinto respecto al proceso de relevamiento de estos años, de 2018 al 2020?

Escribir, escribir, ponerme más metas, ver tiempos, armar el plan estratégico con las áreas de mejora que me aparecen. Estoy a tiempo, puedo hacerlo de ahora para adelante, pero me parece que eso es lo ideal: ver, para después mirar dónde estabas y dónde estás hoy.

Yo lo puedo ver: hago un pantallazo y pienso en mi tío, que es el ideólogo de un montón de cosas, sobre todo en lo referido a dónde viven los chicos, que las hace y después se enoja porque ellos no cuidan nada, porque somos nosotros quienes, cuando se van, tenemos que limpiar y ordenar. Pero digo: él es el ideólogo. Y si veo el antes y el después, dónde vivían y dónde están hoy, eso ya marca un cambio enorme.

Es loco, pero haría eso: sacaría una foto del ayer y del hoy, para este proceso de unos ocho años. ¿No la tenés? No, no la tengo. Sí, a lo mejor acá va a ser cuestión de ver si la puedo conseguir.

Y sobre todo pensando que en algún momento va a cambiar más todavía, porque la tendencia, y la vimos el otro día, es que cada vez hay menos gente en los campos y en tareas que ya son sustituidas por máquinas. Entonces, me parece que eso mismo va a hacer que el proceso cambie. Pero la foto del antes y el después, me parece que eso haría.

Anexo C

AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS

Córdoba, a los **30 días del mes de septiembre de 2025.**

Por la presente, la empresa **Monte Seco S.A.**, autoriza a la estudiante **Emilia Mariana Funes**, DNI **24.472.799**, de la **Maestría en Agronegocios y Alimentos** de la **Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Católica de Córdoba**, a utilizar los datos resultantes del autodiagnóstico *IndicAgro* correspondientes a los años **2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023**, con fines exclusivamente académicos dentro del marco de la elaboración de la tesis titulada:

“Indicadores de Responsabilidad Social y Sustentabilidad para el agro (IndicAgro) aplicados en la empresa Monte Seco: estudio de caso”.

Esta autorización es válida únicamente para el desarrollo y presentación de la citada tesis, comprometiéndose la estudiante a no divulgar los datos para otros fines.

Adriana Alicia Arnaldo
Directora y Socia – Monte Seco S.A.