

# Prospectiva frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035

Aplicación de la metodología IGO

*Fernanda Menni, Adalberto Santagni,  
Susana Di Masi, Walter Nieves*

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria  
Estación Experimental Agropecuaria Alto Valle



# Prospectiva frutícola del Alto Valle del río Negro al 2035

Aplicación de la metodología IGO

*Fernanda Menni, Adalberto Santagni,  
Susana Di Masi, Walter Nieves*



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
Argentina

*Centro Regional Patagonia Norte  
Estación Experimental Agropecuaria Alto Valle  
2021*

# CONTENIDOS

<b>5</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>4</b>	<b>1. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA</b>
<b>4</b>	1.A. Identificación de variables
<b>4</b>	1.B. Conformación de dimensiones críticas
<b>4</b>	1.C. Desarrollo del trabajo con variables
<b>7</b>	<b>2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONFIGURADO</b>
<b>7</b>	2.A. Composición de los cuadrantes o sectores
<b>8</b>	2.B. Visualización de las variables por sector
<b>10</b>	2.C. Descripción de la posición de las variables
<b>11</b>	<b>3. REFLEXIONES DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA IGO</b>
<b>12</b>	<b>ANEXO</b>

## **ESTACIÓN EXPERIMENTAL AGROPECUARIA ALTO VALLE**

[www.inta.gob.ar/altovalle](http://www.inta.gob.ar/altovalle)

### **FERNANDA MENNI**

menni.fernanda@inta.gob.ar

### **ADALBERTO SANTAGNI**

santagni.adalberto@inta.gob.ar

### **SUSANA DI MASI**

dimasi.susana@inta.gob.ar

### **WALTER NIEVAS**

nievas.walter@inta.gob.ar

## INTRODUCCIÓN

En este informe, que es parte de un documento principal en el que se desarrolla con mayor nivel de detalle el proceso de prospectiva del sector frutícola del Alto Valle al año 2035, se resume la etapa de la aplicación de la metodología IGO (Importancia y Gobernabilidad).

La matriz IGO permite priorizar las variables según su grado de pertinencia, pero además indica el grado de control o de dominio que se tiene sobre cada una de ellas. Esta herramienta es una propuesta de Francisco J. Mojica<sup>1</sup>, inspirada en la metodología por Michel Godet<sup>2</sup> (2000), padre de la prospectiva moderna.

A través del IGO se validaron y ordenaron las variables que emergieron de la información estratégica generada en sucesivos talleres participativos realizados durante 2019 y 2020, con más de cien referentes del sector frutícola (Tabla 1). En estos talleres se indagó sobre las percepciones acerca del futuro del sector en el territorio con la consigna: *¿Cómo visualizamos el Alto Valle al 2035?*

De esta manera, la metodología IGO se constituye en una herramienta de apoyo que permite delinear objetivos y metas en etapas sucesivas del proceso prospectivo, para la construcción de escenarios futuros en el sector frutícola, motor de la economía regional del Alto Valle del río Negro.

**Tabla 1.** Talleres realizados, fecha de realización y cantidad de asistentes.

Referentes Taller/mesa	Fecha	Cantidad de Asistentes	Carácter del taller
Productores Frutícolas	10/04/19	12	Presencial
Profesionales Frutícolas	24/04/19	14	Presencial
Productores no frutícolas	08/05/19	13	Presencial
Proveedores de agroinsumos	22/05/19	12	Presencial
Operadores Comerciales	12/06/19	8	Presencial
Dirigentes de organizaciones	26/06/19	8	Presencial
Organizaciones Ambientales	07/08/19	17	Presencial
Organizaciones de Financiamiento	12/09/19	19	Presencial
Servicios vinculados a la Fruticultura	30/10/19	15	Presencial
Agentes INTA	19/03/20	25	Virtual (etapa COVID 19)
Referentes nacionales	29/04/20	12	Virtual (etapa COVID 19)

<sup>1</sup> MOJICA, F.J. (2005). La construcción de futuro. Bogotá: Editorial Universidad Externado de Colombia/Convenio Andrés Bello.

<sup>2</sup> GODET, M.; MONTI R.; MEUNIER, F. Y ROUBELAT, F. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Cuaderno 5. Paris: Librairie des Arts et Métiers.

# 1. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA IGO

## 1.A. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

En los encuentros de 2019 y 2020, los participantes discurrieron libremente en el marco de la consigna anteriormente mencionada, y sus opiniones fueron insumo para la identificación y conformación de un total de 23 variables complejas. En la Tabla 2 puede observarse el listado de las mismas, su nombre abreviado, su definición y la dimensión a la que pertenecen dentro del análisis.

Las variables así constituidas, fueron valoradas y evaluadas desde la mirada y experiencia de los profesionales de INTA y también de los mismos participantes de los talleres.

## 1.B. CONFORMACIÓN DE DIMENSIONES CRÍTICAS

A fines analíticos, las variables -en tanto procesos de transformación- según su naturaleza fueron agrupadas en cinco dimensiones críticas, que actualmente condicionan o determinan la sostenibilidad del sector (Tabla 2):

- *Dimensión Económica*
- *Dimensión Socio-cultural*
- *Dimensión Ambiental*
- *Dimensión Tecnológica*
- *Dimensión Político institucional*

## 1.C. DESARROLLO DEL TRABAJO CON VARIABLES

Las 23 variables complejas identificadas y definidas (Tabla 2) se valoraron a partir de los criterios básicos de *Importancia* y *Gobernabilidad*; entendiendo **Importancia** como la *pertinencia o relevancia de las variables en función de su capacidad de contribuir a la sostenibilidad del sistema frutícola regional al 2035*, y **Gobernabilidad** como la *capacidad para controlar, dominar o incidir por parte de los actores en la evolución de las variables del sistema frutícola regional al 2035*.

A través de un cuestionario en línea (ANEXO) destinado a 58 actores, entre los cuales se encontraban los participantes de los talleres presenciales así como los investigadores, extensionistas y áreas de conducción del INTA Alto Valle, se realizó este análisis metodológico para la valoración y validación de variables, utilizando la siguiente escala de Importancia y de Gobernabilidad (Figura 1).

<b>IMPORTANCIA:</b> Pertinencia o relevancia de la variable en función de su capacidad de contribuir a la sostenibilidad del sistema frutícola regional al 2035.		<b>GOBERNABILIDAD:</b> Capacidad para controlar, dominar o incidir por parte de los actores sobre la evolución de las variables del sistema frutícola regional al 2035.	
<b>Escala</b>	<b>0 = Sin importancia</b>	<b>Escala</b>	<b>0 = Nula</b>
	<b>1 = Poco importante</b>		<b>1 = Débil</b>
	<b>2 = Importante</b>		<b>2 = Moderada</b>
	<b>3 = Muy importante</b>		<b>3 = Fuerte</b>

Figura 1. Definición y escala IGO -extraído del ANEXO-.

**Tabla 2.** Listado, definición y nombre abreviado de las 23 variables del sistema.

Variable	Nombre abreviado	Definición	Dimensión de pertenencia
Uso del suelo	eco_uso.suelo	Se refiere al destino agropecuario o no del uso del suelo con capacidad agrícola. (Ej. Barrios privados en zona bajo riego)	economica
Laboral	eco_lab	Se refiere a la trama de relaciones empleador-empleado, vinculadas de manera directa o indirecta con la actividad frutícola.	economica
Comercialización	eco-com	Es el conjunto de actividades de compra-venta de productos, desarrolladas desde el punto de producción hasta el consumidor.	economica
Impositivo-financiero	eco_imp	Es el sistema vigente de recaudación tributaria y de financiamiento.	economica
Industria y agregado de valor	eco_va.ind	Etapa de procesamiento y transformación de la materia prima.	economica
Planificación	eco_plan	Es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.	economica
Gobernanza institucional	pol_gza	Capacidad de articulación de las instituciones en el territorio.	politico-institucional
Gobernabilidad institucional	pol_gdad	Hace referencia de manera específica a las instituciones, en cuanto a su capacidad de incidir sobre las variables propuestas	politico-institucional
Marcos normativos/legal	pol_leg	Conjunto de normas jurídicas acuerdos explícitos que permiten el desarrollo del sector.	politico-institucional
Actores en actividad	soc_actorA	Dinámica del movimiento de entrada y salida de los distintos actores de la cadena.	socio-cultural
Recambio generacional	soc_gen	Traspaso de la gestión del establecimiento dentro de su núcleo familiar.	socio-cultural
Profesionalización de los actores	soc_prof	Predisposición a la calificación permanente y el conocimiento aplicado de manera eficaz sobre los distintos eslabones de la cadena, su involucramiento en los mismos y en las organizaciones del sector	socio-cultural
Nuevos actores	soc_nvosA	Ingreso al sistema frutícola de nuevos agentes. A modo de ejemplo: petrolero que asume el rol de productor; grupo inversor de una cadena de supermercado europea; tercerización de actividades a través de contratistas (poda, cosecha), entre otros.	socio-cultural
Idiosincracia de los actores	*	Efecto del alcance y del rol de la figura del "chacareno", "galponero", otros como actores históricos claves en el desarrollo del sistema frutícola y del territorio.	socio-cultural
Percepción Social de la Tecnología	*	Forma de visualizar, calificar y valorar el uso de la tecnología en la actividad por parte de la sociedad	socio-cultural
Percepción Social de la Cadena Frutícola	*	Forma en que el resto de los actores del territorio visualizan y valoran a la cadena frutícola.	socio-cultural
Tecnologías duras	tec_dura	Incorporación de tecnologías en los distintos eslabones de la cadena.	tecnologica
Capacidad de innovación del sector	tec_innov	Disposición, velocidad y capacidad de reacción del sector para introducir cambios y tomar decisiones que permitan adaptarse a las variaciones de contexto y den sostenibilidad a la actividad.	tecnologica
Tecnologías blandas	tec_bland	Incorporación de procedimientos administrativos, comerciales, organizativos, comunicacionales, TICs, referidos a la gestión empresarial, en los distintos eslabones de la cadena.	tecnologica
Conflictos ambientales en el territorio	amb_confli	Tensiones derivadas de la presencia simultánea de actividades como: petróleo, inmobiliaria, turismo, industria, agricolaganadera, entre otras.	ambiental
Impacto ambiental de la actividad agropecuaria	amb_agro	Problemas derivados del uso de agroquímicos, contaminación de las napas, manejo de riego y drenaje, feedlot, entre otros.	ambiental
Conservación/valorización del patrimonio ambiental	amb_patr	Preservación y puesta en valor de los sistemas instalados como sistema de riego, paisaje, ordenamiento urbanístico, entre otros.	ambiental
Matriz energética	amb_ener	Impacto, cambios y tendencias en el uso de recursos energéticos renovables y no renovables en el sistema productivo.	ambiental

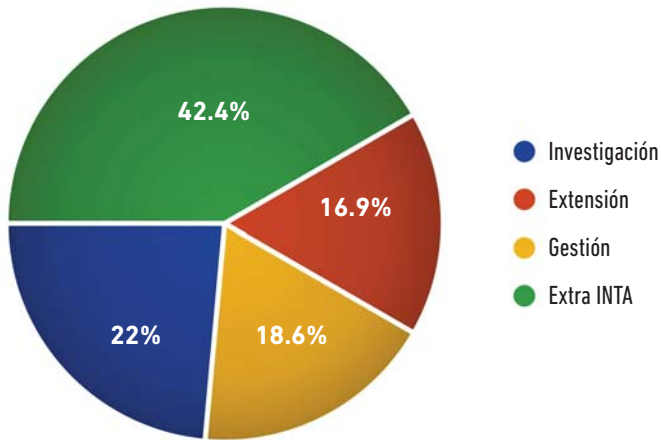
(\*): variables sin abreviatura, serán tratadas ad hoc en etapas posteriores.

Los 58 encuestados fueron previamente introducidos acerca de la modalidad y contenido del formulario, y se distribuyeron en cuatro grupos diferentes (Figura 2):

**a) Personal INTA**

- 1) Investigador (13 individuos)
- 2) Extensionistas (9 individuos)
- 3) Gestión (7 individuos)

**b) Extra INTA (29 individuos)**



**Figura 2.** Proporción de respuestas y distribución de los grupos que respondieron.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONFIGURADO

### 2.A. COMPOSICIÓN DE LOS CUADRANTES O SECTORES

La Figura 3 es la representación gráfica simplificada IGO con el fin de ubicar los sectores que jerarquizan las variables en términos de Importancia y Gobernabilidad, y la Figura 4 es la representación gráfica IGO del sistema frutícola en AV que se configuró a partir de la calificación de la totalidad de los participantes.

En ambas figuras, el eje de las ordenadas representa la importancia y el eje de las abscisas, la gobernabilidad. Los sectores se dividen a partir de los valores medios de los ejes centrales *rojos* –importancia y gobernabilidad promedio o media- para todas las variables evaluadas. En este caso, el eje que constituye la Importancia media fue de 2,04 (ubicada entre poco importante e importante, podría decirse, aunque no figure en la escala propuesta, importancia moderada) y en el eje de gobernabilidad la media fue de 3,50 (próxima a moderadamente gobernable). Se optó por trabajar con el promedio, dada la proximidad entre mediana (para importancia 2,07 y para gobernabilidad 3,64) y la media mencionada previamente, constatando una distribución simétrica respecto a las medidas de tendencia central<sup>3</sup>.

El posicionamiento de los puntos en el plano representa las variables calificadas por los participantes, y muestra –según su ubicación en cada cuadrante- qué tipo de abordaje o tratamiento deberían dar los decisores a cada una de ellas, tanto de manera individual o conjunta.



Figura 3. Representación y significado de los cuadrantes o sectores.

<sup>3</sup> MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL ESTADÍSTICAS: Media o promedio, la suma de los valores observados sobre la totalidad de los valores; Mediana, el 50 % de la totalidad de los valores observados y Modo el valor observado más frecuente –la mayoría–.



En la figura 3, los cuatro sectores o cuadrantes contienen a las distintas variables, las que a su vez se categorizan según su ubicación en cada uno de ellos:

- **Sector 1. Variables Estratégicas:** se ubican en el cuadrante superior derecho, son las de mayor gobernabilidad y mayor importancia. Se tiene control sobre ellas y su ejecución repercutirá en el sistema a estudiar y en los posibles escenarios alternativos a construir; por lo tanto se consideran prioritarias.
- **Sector 2. Variables Retos:** posicionadas en el cuadrante superior izquierdo, de mayor Importancia pero menor gobernabilidad. Repercuten en el sistema aunque sean de bajo control, por lo tanto el reto es controlarlas para orientarlas en la dirección deseada.
- **Sector 3. Variables Innecearias:** situadas en el cuadrante inferior izquierdo, con poca Gobernabilidad y poca Importancia. Son difíciles de manejar y no tienen un impacto significativo en el sistema.
- **Sector 4. Variables No urgentes:** posicionadas en el cuadrante inferior derecho, con alta gobernabilidad y poca importancia. No van a impactar notoriamente en el sistema pero son factibles de ser controladas.

## 2.B. VISUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES POR SECTOR

El consolidado de las respuestas de los 58 participantes se representa en la Figura 4. Como se mencionó anteriormente, los ejes centrales en rojo indican la Importancia y la Gobernabilidad promedio del sistema.

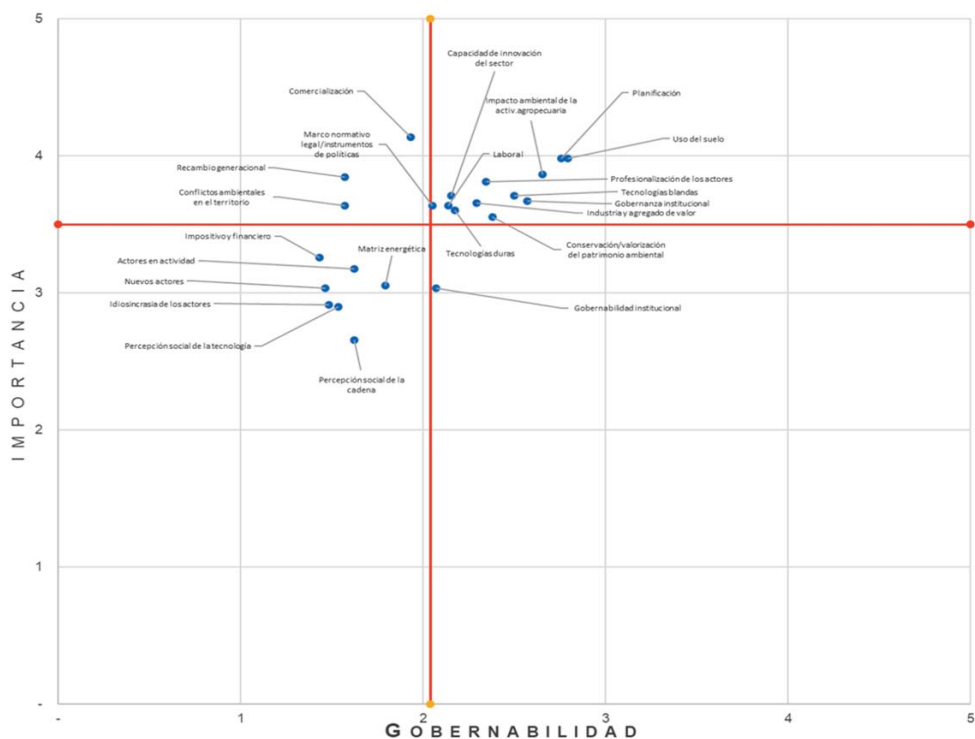


Figura 4. Representación IGO del sistema frutícola del Alto Valle.

- De las once variables ubicadas en el **Sector 1 -variables estratégicas-**, cuatro pertenecen a la dimensión económica (*Planificación, Uso del suelo, Laboral, Industria y agregado de valor*; dos a la dimensión ambiental (*Impacto ambiental de la actividad agropecuaria, Conservación/valorización del patrimonio ambiental*); una a la dimensión social (*Profesionalización de los actores*); tres a la dimensión tecnológica (*Capacidad de innovación del sector, Tecnologías blandas, Tecnologías duras*) y una a la dimensión político institucional (*Gobernanza institucional*).  
La variable *Marco normativo y legal*, de la dimensión política, si bien coincide en su posición con el eje medio respecto a la gobernabilidad, dada su alta importancia y la capacidad de modificar los marcos normativos y las leyes, permite que sea asumida como variable de estrategia.
- En el **Sector 2**, se establecen las *variables reto*, débilmente controlables, pero aun así se visualizan como retos posibles a modificar: *Comercialización, Recambio generacional y Conflictos ambientales*, las que pertenecen a las dimensiones económica, social y ambiental respectivamente. En este sentido cabe destacar que la variable *Comercialización* es la única que alcanzó la mayor importancia en todo el sistema, pero se percibe con débil gobernabilidad, próxima a la gobernabilidad media.
- El **sector 3** comprende siete *variables innecesarias*. Su importancia relativa es moderada a alta, aunque su gobernabilidad es baja, por lo tanto se mantendrán en el estudio, a excepción de las variables *Idiosincrasia de los actores, la Percepción social de la tecnología y la Percepción social de la cadena*, a las que oportunamente se les dará un tratamiento *ad hoc* (Tabla 2) dado que por su carácter subjetivo no tienen asociados indicadores directos.  
De estas siete variables, cinco pertenecen a la dimensión social: *Nuevos actores, Actores en actividad, Idiosincrasia de los actores, Percepción social de la tecnología y Percepción social de la cadena*; una a la dimensión económica, *Impositivo financiera* y una a la dimensión ambiental, *Matriz energética*.
- En el **sector 4** de *variables no urgentes* se visualiza prácticamente vacío. Esto refuerza el hecho que no hay variables de alto control y baja importancia, posicionándose solamente la variable *Gobernabilidad institucional* de la dimensión política, muy próxima al eje medio de gobernabilidad.

Lo anteriormente expuesto da cuenta que en el sistema las variables se ubican mayoritariamente en los sectores estratégico, reto o innecesario, lo que se resume en la Tabla 3.

**Tabla 3. 23** Variables clasificadas por sector según nivel de importancia y gobernabilidad y sus abreviaturas/referencias.

IGO	Importantes (3,5 a 4,5)	Poco importantes (2 a <3,5)
<b>Moderadamente gobernables (2 a 3)</b>	<b>SECTOR 1</b> Planificación ( <i>eco_plan</i> ) Uso del suelo ( <i>eco_uso.suelo</i> ) Impacto de la actividad agropecuaria ( <i>amb_agro</i> ) Profesionalización de los actores ( <i>soc_prof</i> ) Capacidad de innovación del sector ( <i>tec_innov</i> ) Tecnologías blandas ( <i>tec_bland</i> ) Laboral ( <i>eco_lab</i> ) Gobernanza institucional ( <i>pol_gza</i> ) Tecnologías duras ( <i>tec_dura</i> ) Conservación / valorización del patrimonio ambiental ( <i>amb_patr</i> ) Industria y Agregado de valor ( <i>eco_va.ind</i> ) Marco normativo legal ( <i>pol_leg</i> )	<b>SECTOR 4</b> Gobernabilidad institucional ( <i>pol_gdad</i> )
<b>Débilmente gobernables (1 a &lt;2)</b>	<b>SECTOR 2</b> Comercialización ( <i>eco-com</i> ) Recambio generacional ( <i>soc_gen</i> ) Conflictos ambientales en el territorio ( <i>amb_conf</i> )	<b>SECTOR 3</b> Impositivo financiero ( <i>eco_imp</i> ) Nuevos actores ( <i>soc_nvosA</i> ) Matriz energética ( <i>amb_ener</i> ) Actores en actividad ( <i>soc_actorA</i> ) Percepción social de la cadena (*) Percepción social de la tecnología (*) Idiosincrasia de los actores (*)

(\*): variables sin abreviatura, serán tratadas ad hoc en etapas posteriores.

## 2.C. DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN DE LAS VARIABLES

Atendiendo el posicionamiento de las variables en el sistema, se pueden realizar las siguientes observaciones:

- Según la escala de 0 a 5 señalada previamente, el 87 % de las variables quedan entre las categorías “importante” y “muy importante”.
- El eje central medio de importancia se posiciona en el valor 3,5.
- La gobernabilidad de todas las variables se encuentra, según dicha escala, en torno a las categorías “débil” y “moderada”.
- El eje central medio de gobernabilidad se sitúa en el valor 2,1.
- Todas las variables se encuentran en relación al eje de Importancia cercana o mayor al valor 3. Esto implica que la selección fue acertada, validando y reflejando los aportes de los participantes de los talleres, así como el proceso de traducción y generación de las variables.
- Por debajo de dicho valor 3, en el sector de *variables innecesarias*, se posicionan *Idiosincrasia de los actores*, *Percepción social de la tecnología* y *Percepción social de la cadena*.
- No se registran variables “sin importancia” ni “poco importantes”, o sea aquellas con valores de escala 0 ó 1, y tampoco se presentan variables “muy importantes” con valor 5 en la escala propuesta.
- Ninguna variable es “fuertemente gobernable” (valor 5 de la escala). Todas son entre “débil” y “moderadamente gobernables”, situándose entre los valores de escala 1 y 3.

### 3. REFLEXIONES DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA IGO

La herramienta IGO permitió, por un lado, consolidar el sistema frutícola y aunar visiones respecto a la importancia y capacidad de acción sobre las variables. Además del ordenamiento de dichas variables -en términos de sectores IGO- también se realizó un ajuste respecto a su selección, dado que se excluyeron tres de ellas -*Idiosincrasia de los actores*, *Percepción social de la cadena* y *Percepción social de la tecnología*-. Al respecto, es pertinente aclarar que la exclusión de estas variables se debe a que se les dará un tratamiento ad hoc, dado que subyacen a la totalidad del sistema.

Por otro lado, la exclusión de estas tres variables permitirá trabajar con un rango menor de matriz en la etapa siguiente, pasando de 23 variables iniciales a 20 variables seleccionadas y validadas. También permitirá explorar las relaciones entre variables en términos de influencia y dependencia tanto directa, indirecta como potencial, a través del método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación) y así poder precisar las que resulten esenciales y su evolución a futuro para la construcción de posibles escenarios.

Finalmente, cabe destacar que la metodología IGO propicia la reflexión crítica y la revisión de enfoques respecto a la realización de hipótesis a futuro a partir de las variables estratégicas trabajadas/seleccionadas de manera colectiva.

# ANEXO

## CUESTIONARIO

Este ejercicio se enmarca en el estudio de Prospectiva Frutícola Alto Valle al año 2035. Tiene por finalidad evaluar y priorizar variables influyentes o tendencias pesadas (que permanezcan invariantes) para la configuración del sector frutícola a futuro en tanto sistema complejo.

Se le presenta a Ud. la información organizada por **Dimensiones críticas**, y cada una de ellas incluye una serie de **Variables complejas** que fueron definidas a través de la información recopilada en los distintos talleres participativos con referentes regionales realizados durante el año 2019.

En base a esta información, se le solicita que evalúe las variables según los criterios de

#### IMPORTANCIA:

*Pertinencia o relevancia de la variable en función de su capacidad de contribuir a la sostenibilidad del sistema frutícola regional al 2035.*

- Escala:
- ① Sin importancia
  - ② Poco importante
  - ③ Importante
  - ④ Muy importante.

#### GOBERNABILIDAD:

*Capacidad para controlar, dominar o incidir por parte de los actores sobre la evolución de las variables del sistema frutícola regional al 2035.*

- Escala:
- ① Nula
  - ② Débil
  - ③ Moderada
  - ④ Fuerte

#### Ejemplos de importancia y gobernabilidad

- El tipo de cambio es una variable **importante** para el sector, pero poco **gobernable** dado que no lo establece el sector.
- El uso del suelo es una variable **importante** para el sector, y **gobernable** por parte de los municipios y/o la provincia a través de normas de ordenamiento territorial.

## DIMENSIÓN ECONÓMICA

Es el conjunto de actividades desarrolladas en el territorio del Alto Valle, en términos macro y microeconómicos, comerciales y financieros, así como las vinculaciones entre los distintos actores.

Esta dimensión contempla 6 variables complejas:

### 1) Uso del suelo

Se refiere al destino agropecuario o no del uso del suelo con capacidad agrícola.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2) Laboral

Se refiere a la trama de relaciones empleador-empleado, vinculadas de manera directa o indirecta con la actividad frutícola.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3) Comercialización

Es el conjunto de actividades de compra-venta de bienes y contratación de servicios complementarios, desde el punto de producción hasta el consumidor.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4) Impositivo y financiero

Es el sistema vigente de recaudación fiscal, financiero y de seguro agrícola.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5) Industria y agregado de valor

Es la etapa de procesamiento y transformación de la materia prima.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6) Planificación

Es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## DIMENSIÓN POLÍTICO-INSTITUCIONAL

El diseño e implementación de políticas por parte de las instituciones públicas y privadas, que dan marco orgánico y sostenibilidad al sector frutícola en el territorio.

Se contemplan 3 variables complejas definidas como:

### 1) Gobernanza institucional

Capacidad de articulación enfocada en las instituciones del territorio.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2) Gobernabilidad institucional

Hace referencia de manera específica a las instituciones, en cuanto a su capacidad de incidir sobre las variables propuestas.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3) Marco normativo legal/instrumentos de políticas

Conjunto de normas jurídicas y acuerdos explícitos que permiten el desarrollo del sector.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

Es cualquier proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales de una comunidad o sociedad. La interacción de las personas entre sí, con el medio ambiente y con otras sociedades, que están atravesados por la misma cultura, y que orientan sus costumbres y estilos de vida. Desarrolla una identidad dada y otorga sentido de pertenencia al territorio.

Se contemplan 6 variables complejas definidas como:

### 1) Actores en actividad

Dinámica del movimiento de entrada y salida de los distintos actores de la cadena.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2) Recambio generacional

Traspaso de la gestión del establecimiento dentro de su núcleo familiar.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3) Profesionalización de los actores

Disposición a la calificación permanente y el conocimiento aplicado de manera eficaz sobre los distintos eslabones de la cadena, su involucramiento en los mismos y en las organizaciones del sector.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4) Nuevos actores

Ingreso al sistema frutícola de nuevos agentes. A modo de ejemplo: petrolero que asume el rol de productor; grupo inversor de una cadena de supermercado europea; tercerización de actividades a través de contratistas (poda y cosecha), entre otros.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5) Idiosincrasia de los actores

Efecto del alcance y del rol de la figura del "chacarero", del "galponero", del "puestero", entre otros, como actores históricos claves en el desarrollo del sistema frutícola y del territorio.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6) Percepción social de la cadena

Forma en que el resto de los actores del territorio visualizan y valoran a la cadena frutícola.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Es el conocimiento y la utilización de herramientas, técnicas, recursos, dispositivos y sistemas que permiten el desarrollo de las tareas y actividades. Es un proceso temporal y acumulativo, que incrementa la habilidad de los grupos para resolver problemas concretos.

Se contemplan 4 variables complejas definidas como:

### 1) Tecnologías duras

Incorporación de tecnologías en los distintos eslabones de la cadena.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2) Tecnologías blandas

Incorporación de procedimientos administrativos, comerciales, organizativos, comunicacionales, TICs, referidos a la gestión empresarial, en los distintos eslabones de la cadena.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3) Capacidad de innovación del sector

Disposición, velocidad y capacidad de reacción del sector para introducir cambios y tomar decisiones que permitan adaptarse a las variaciones de contexto y den sostenibilidad a la actividad.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4) Percepción social de la tecnología

Forma de visualizar, calificar y valorar el uso de la tecnología en la actividad, por parte de la sociedad.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL

Conjunto de valores, actitudes y motivaciones que rigen las relaciones entre la sociedad y la naturaleza. También contempla las formas en que dichas relaciones se traducen en los sistemas de producción y apropiación de los recursos productivos, el manejo individual y colectivo de los recursos naturales, el equilibrio ecológico y la preservación y calidad de la vida.

Se contemplan 4 variables complejas definidas como:

### 1) Conflictos ambientales en el territorio

Tensiones derivadas de la presencia simultánea de actividades como: petróleo, inmobiliaria, turismo, industria, agrícola-ganadera, entre otras.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2) Impacto ambiental de la actividad agropecuaria

Problemas derivados del uso de agroquímicos, contaminación de las napas, manejo de riego y drenaje, feedlot, entre otros.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3) Conservación/valorización del patrimonio ambiental

Preservación y puesta en valor de los sistemas instalados como sistema de riego, paisaje, ordenamiento urbanístico, entre otros.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4) Matriz energética

Impacto, cambios y tendencias en el uso de recursos energéticos renovables y no renovables en el sistema.

	1	2	3	4
Importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VUESTRA OPINIÓN

¿Tiene algún comentario sobre las variables evaluadas? ¿Prescindiría de alguna o incluiría nuevas? ¿Cuáles?

---



---



---



---

## ¿A CUÁL GRUPO PERTENECE?

- Investigación
  Extensión
  Gestión
  Extra INTA

Si lo desea puede dejarnos la dirección de su correo electrónico:

---

**ESTACIÓN EXPERIMENTAL  
AGROPECUARIA ALTO VALLE**

[www.inta.gob.ar/altovalle](http://www.inta.gob.ar/altovalle)

**FERNANDA MENNI**

[menni.fernanda@inta.gob.ar](mailto:menni.fernanda@inta.gob.ar)

**ADALBERTO SANTAGNI**

[santagni.adalberto@inta.gob.ar](mailto:santagni.adalberto@inta.gob.ar)

**SUSANA DI MASI**

[dimasi.susana@inta.gob.ar](mailto:dimasi.susana@inta.gob.ar)

**WALTER NIEVAS**

[nievas.walter@inta.gob.ar](mailto:nievas.walter@inta.gob.ar)



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
**Argentina**