

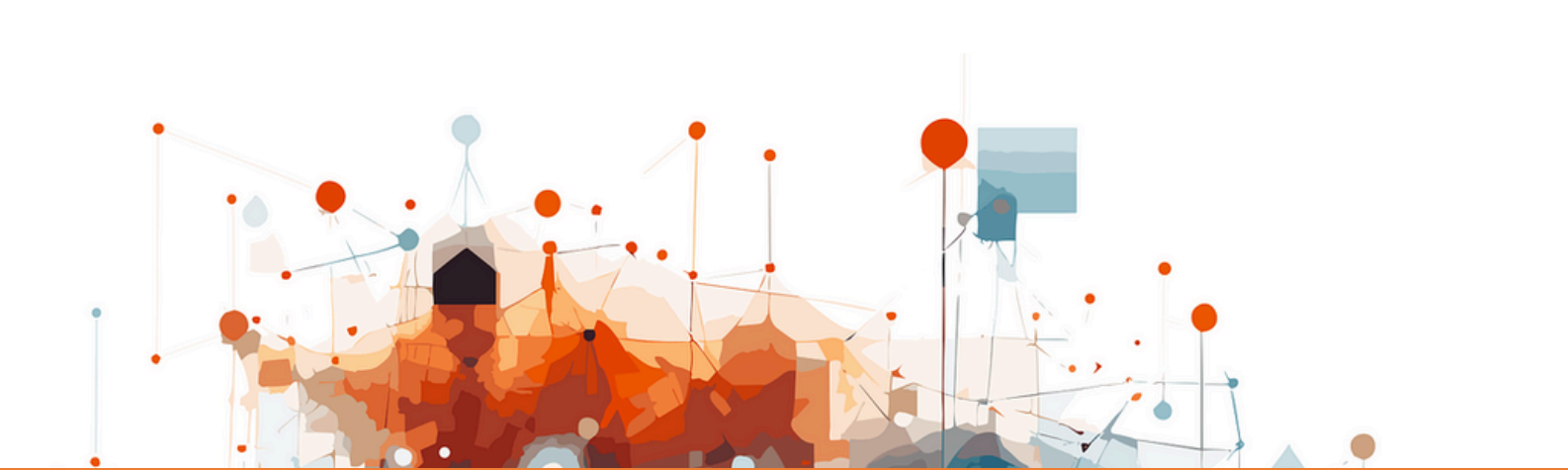


NACIONES UNIDAS

CEPAL



# COMUNIDAD DE PRÁCTICA N°6



# ¿QUÉ METODOLOGÍA SE PUEDE UTILIZAR PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE UNA INICIATIVA CLÚSTER U OTRA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA?

## **Introducción**

La sexta Comunidad de Práctica de la Plataforma de Iniciativas Clúster y otras Iniciativas de Articulación Productiva se llevó a cabo el martes 17 de junio de 2025 con la participación de destacados líderes y especialistas de la región: Rocío Prado Castillo, del Instituto de Competitividad Sintonía (México); Silvia Amorocho, de la estrategia Territorios Clúster de Colombia Productiva; Freddy Fallas, del Instituto Tecnológico de Costa Rica y fundador del Clúster de Logística del Caribe; Daissy Liliana Salcedo, Directora de la Red Clúster Colombia de Confecámaras; y Felipe Rojas Rivera, Gerente del Programa Transforma Turismo de la Región de Coquimbo (Chile).

La discusión sobre la evaluación de políticas de desarrollo productivo y, en particular, de las iniciativas clúster e iniciativas de articulación productiva (IAP), parte de un diagnóstico común: en América Latina y el Caribe, aún se evalúa muy poco el diseño, la implementación y los impactos de estos esfuerzos. Esta carencia limita la posibilidad de identificar qué políticas e instrumentos están logrando resultados y cuáles requieren ajustes o, incluso, replanteamientos.

En este sentido, la evaluación se presenta como un reto y, a la vez, una condición indispensable para que los países y territorios de la región puedan escalar y mejorar sus políticas de desarrollo productivo, superando la conocida “trampa de bajo crecimiento” en la que se encuentran. Evaluar permite generar señales claras para la toma de decisiones, tanto para fortalecer las intervenciones exitosas como para corregir o descartar aquellas que no muestran los resultados esperados.

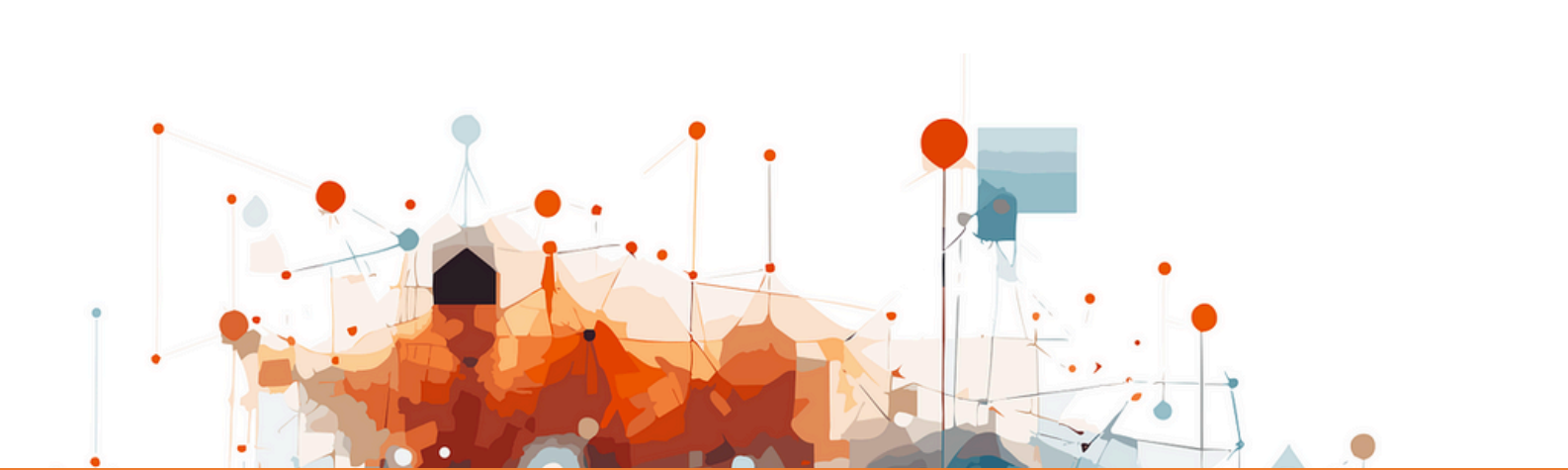
En el caso de las iniciativas de articulación productiva (IAP), los desafíos son múltiples y abarcan distintas dimensiones:

**Definición del sujeto de la evaluación:** ¿se evalúa el impacto en las empresas que participan activamente en el diseño y gestión de la IAP?, ¿en aquellas que participan en una o algunas de las actividades impulsadas por la IAP?, ¿o en el conjunto más amplio de firmas que integran el sistema productivo territorial en el cual la IAP opera, aunque no estén directamente involucradas en las acciones impulsadas por estas iniciativas de articulación productiva?

**Definición del objeto de la evaluación:** ¿se evalúa una intervención puntual (un proyecto de innovación, un programa de extensionismo, etc.) o el conjunto de acciones y proyectos que componen la estrategia colectiva que la IAP ha puesto en marcha?

**Retos metodológicos:** la dificultad de establecer contrafactuals adecuados que permitan estimar el efecto de la acción de la IAP, separándolo de aquellos producidos por otras actividades o programas impulsados por otras entidades de fomento, en beneficio de las mismas empresas, en el mismo período de tiempo.

A estas limitaciones se suma un reto operativo: los líderes de las iniciativas requieren herramientas de monitoreo y gestión que les permitan evaluar de manera continua su desempeño, identificar tempranamente desviaciones y realizar los ajustes necesarios.



## ¿QUÉ METODOLOGÍA SE PUEDE UTILIZAR PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE UNA INICIATIVA CLÚSTER U OTRA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA?

La CEPAL destaca la importancia de concebir las políticas de desarrollo productivo bajo un enfoque de gobernanza experimentalista, que promueve ciclos iterativos de implementación, medición, ajuste e innovación. Esta perspectiva reconoce que las políticas y las iniciativas productivas deben ser espacios de aprendizaje interactivo, iterativo y continuo, donde la evaluación no se limite a rendir cuentas sobre recursos invertidos, sino que también contribuya a fortalecer capacidades, consolidar resultados y alimentar nuevas etapas de la política.

De este modo, la evaluación cumple, al menos, tres funciones centrales:

1. Balance y aprendizaje: identificar avances, obstáculos y áreas de mejora.
2. Gestión y mejora continua: apoyar el ajuste progresivo de iniciativas y políticas.
3. Rendición de cuentas: transparentar el uso de recursos públicos y privados, y legitimar las acciones frente a los actores involucrados.

Con este marco general, la CDP abrió la discusión con un panel de expertos y líderes de iniciativas, para explorar cómo se enfrenta el reto de evaluar las IAP en la práctica, qué metodologías se han utilizado y qué aprendizajes se pueden extraer de las experiencias en la región.



## DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA

En esta Comunidad de Práctica participaron iniciativas de articulación productiva que representan distintos niveles de madurez institucional y diversidad territorial. Cada una aporta una perspectiva complementaria sobre cómo integrar la evaluación en la gestión de la IAP, mostrando diferentes formas de institucionalizarla, vincularla con los objetivos estratégicos y convertirla en una herramienta para la mejora continua.

### **Instituto de Competitividad y Colaboración Sintonía de Puebla, México**

Fue fundado con el impulso conceptual del Dr. Michael Porter y se orienta bajo los principios de valor compartido y progreso social.

Sus ejes estratégicos son:

- § investigación aplicada,
- § formación y capacitación de alto nivel,
- § asesoría especializada para la fundación, consolidación y aceleración de clústeres.

En el último eje acompaña clústeres en sectores estratégicos con metodologías propias y ha desarrollado proyectos de cooperación en distintos países de América Latina. Impulsa, junto con la Secretaría de Economía del Estado de Puebla, la creación y consolidación de más de veinte clústeres, constituyendo uno de los ecosistemas clúster más grandes de México y la región.

### **Programa Territorios Clúster – Colombia Productiva (Colombia)**

Colombia Productiva es un patrimonio autónomo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que lidera, desde 2021, el programa Territorios Clúster. Esta labor se fundamenta en la convicción de construir desde los territorios, fortaleciendo las vocaciones productivas locales y reconociendo el papel de liderazgo que ejercen las regiones en la dinámica clúster del país.

El programa Territorios Clúster se implementa a través de dos instrumentos principales:

- § Apoyo a iniciativas en etapa temprana, con el objetivo de organizar y articular a empresas, entidades, academia y comunidad en torno a una visión compartida de clúster.
  - § Co-financiación de proyectos estratégicos, definidos por los propios clústeres, orientados a mejorar aspectos como la productividad, calidad, sostenibilidad, transformación digital o acceso a mercados.
- Gracias a estos instrumentos, el programa ha acompañado a más de 100 iniciativas clúster e involucrado a cerca de dos mil empresas, consolidando un modelo de política pública que combina la acción nacional con la construcción territorial.



# DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA

## **Red Clúster Colombia – Confecámaras (Colombia)**

Confecámaras, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, agrupa y fortalece a las cámaras de comercio del país, entidades que cumplen un papel clave como agencias de desarrollo productivo en los territorios gracias a su cercanía y conocimiento directo del tejido empresarial regional.

Para articular y fortalecer este ecosistema, Confecámaras lidera la Red Clúster Colombia, una comunidad que reúne actualmente 169 iniciativas clúster, que agrupan a más de 410.000 empresas de distintos sectores estratégicos, generando 2,7 millones de empleos formales (más del 30% del empleo formal del país). Estas iniciativas están presentes en 28 de los 32 departamentos de Colombia, lo que representa una cobertura territorial superior al 87%.

La Red Clúster Colombia impulsa diversas acciones para consolidar esta comunidad, como:

- § Procesos de formación para la gestión y liderazgo de clústeres
- § Espacios de articulación y cooperación para el intercambio de buenas prácticas y proyectos conjuntos
- § Alianzas estratégicas en temas como sostenibilidad, innovación y acceso a mercados
- § Visibilización de casos de éxito y resultados de proyectos clúster en diferentes territorios.
- § Seguimiento y monitoreo del desempeño de las iniciativas clúster

## **Clúster de Logística del Caribe – Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica)**

El Clúster de Logística del Caribe fue fundado en 2019 como una estrategia para impulsar el desarrollo productivo en una de las regiones periféricas de Costa Rica, caracterizada por albergar el principal puerto del país, pero al mismo tiempo por enfrentar importantes rezagos en indicadores de desarrollo. La iniciativa, coordinada desde el Instituto Tecnológico de Costa Rica, articula a más de 50 representantes empresariales y actores institucionales, incluyendo:

- § Prestadores de servicios logísticos (almacenes fiscales, terminales portuarias, estibadores).
- § Empresas usuarias de servicios logísticos, como generadores de carga.
- § Empresas de apoyo, en áreas como seguridad, tecnología e innovación.

El objetivo central del clúster es acompañar el crecimiento del sector logístico en la región Caribe, a través de la cooperación público-privada-academia. Su acción busca impactar en tres frentes: la mejora de políticas públicas, el fortalecimiento del parque empresarial y la generación de empleo derivado de este sector estratégico para Costa Rica.



## DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA

### **Programa Transforma Turismo – Región de Coquimbo (Chile)**

El Programa Transforma Turismo de la Región de Coquimbo surge con un objetivo específico: impulsar el desarrollo del turismo astronómico en el norte de Chile. La región, ubicada a unos 500 km al norte de Santiago, cuenta con condiciones naturales únicas —cielos despejados y limpios, con una alta concentración de observatorios científicos— que la han posicionado como un lugar privilegiado para la observación astronómica a nivel mundial.

A partir de esta ventaja comparativa, el programa, apoyado por CORFO, articula a actores públicos y privados de la cadena de valor turística con el propósito de:

- § Diseñar y ejecutar una hoja de ruta estratégica para el sector.
- § Gestionar y diversificar la oferta turística, vinculando ciencia, cultura y territorio.
- § Desarrollar estrategias de posicionamiento y comercialización en mercados internacionales.

De esta manera, el clúster busca transformar una externalidad positiva —el asentamiento de observatorios científicos en la región— en una ventaja competitiva sostenible, generando nuevas oportunidades de desarrollo productivo y atracción de visitantes internacionales.



## ¿POR QUÉ Y QUÉ EVALUAR?

A continuación, se presentan las experiencias en materia de evaluación que las iniciativas de articulación productiva participantes compartieron, explicando cómo la incorporan en su gestión, con qué propósitos la aplican y de qué manera contribuye a la legitimación, el aprendizaje y la mejora continua de sus programas y clústeres.

En el caso de **Transforma Turismo (Chile)**, la evaluación está estrechamente vinculada a la rendición de cuentas respecto al uso de los recursos públicos. Al ser un programa financiado por CORFO, es esta institución la que establece las reglas de monitoreo y define los indicadores a reportar a la Dirección de Presupuestos. El equipo gestor levanta y da seguimiento a las acciones e indicadores que muestran cómo la inversión se traduce en resultados concretos. Este ejercicio incluye tanto el análisis de resultados cualitativos, como el seguimiento de variables duras, tales como ventas, generación de empleo formal, inversión privada y retorno fiscal. De esta manera, la evaluación cumple un doble propósito: por un lado, legitimar el uso de los recursos públicos y, por otro, evidenciar el aporte del Transforma al desarrollo económico del territorio.

En el **Clúster de Logística del Caribe**, la evaluación surgió como una necesidad para legitimar la existencia y la acción de la iniciativa en un contexto nacional donde el enfoque clúster aún era poco conocido. La intención inicial fue poder demostrar, con datos y resultados concretos, los avances alcanzados: número de empresas participantes, proyectos impulsados y empleos generados. Esta evidencia se convirtió en un recurso estratégico para respaldar la labor del clúster y facilitar la atracción de financiamiento externo, así como la vinculación con nuevas empresas y proyectos.

A partir de 2021, el proceso de evaluación se consolidó en el marco de un plan estratégico formal, con objetivos claros, indicadores definidos, metas y responsables, permitiendo pasar de mediciones puntuales y más superficiales, hacia un sistema de seguimiento más robusto.

**En la experiencia de Colombia**, donde la estrategia clúster lleva más de dos décadas de evolución, pasando de un reducido número de iniciativas en ciudades principales a una amplia comunidad presente en todo el territorio, se ha generado la necesidad de contar con un sistema de seguimiento, evaluación y monitoreo que permita comprender el nivel de desarrollo de las iniciativas, identificar sus necesidades y orientar mejor las políticas de apoyo.

Con este propósito, desde 2016 **la Red Clúster Colombia, liderada por Confecámaras**, implementa un ejercicio bienal que hoy suma cinco ediciones. El sistema ha acompañado el crecimiento de la comunidad clúster, pasando de 50 iniciativas participantes en la primera versión a 111 en la más reciente, dentro de un universo nacional que actualmente supera las 160.

La metodología se ha ido ajustando en el tiempo para afinar preguntas, reducir costos de aplicación y mantener comparabilidad entre periodos, garantizando insumos útiles tanto para los gestores de iniciativas clúster como para las autoridades nacionales. De esta manera, el sistema cumple una doble función: i. consolidar evidencia sobre la madurez y las necesidades de las iniciativas clúster, permitiendo a los propios gestores orientar mejor sus agendas estratégicas; y, ii. proveer insumos de política al gobierno nacional para ajustar instrumentos de apoyo, convocatorias y programas dirigidos al fortalecimiento del ecosistema clúster.



## ¿POR QUÉ Y QUÉ EVALUAR?

Adicionalmente, en el marco de la estrategia **Territorios Clúster, Colombia Productiva** ha desarrollado dos tipos de evaluaciones que cumplen funciones distintas pero complementarias.

Por un lado, un estudio estratégico, aplicado una sola vez, cuyo propósito fue evaluar la orientación general del programa. El objetivo era determinar si las convocatorias estaban alineadas con las demandas reales de las iniciativas clúster y si respondían adecuadamente a sus necesidades. El estudio confirmó la necesidad de reorientar los instrumentos — originalmente centrados en innovación— hacia componentes adicionales como productividad, transformación digital, sostenibilidad y acceso a mercados.

Por otro lado, una evaluación operativa y sistemática sobre los proyectos cofinanciados en cada convocatoria, que se aplica de manera constante. Este ejercicio utiliza indicadores estandarizados (ventas, exportaciones, productividad laboral y empleo) que permiten medir impactos directos en las empresas beneficiarias, comparar resultados entre diferentes convocatorias y darles seguimiento en el tiempo. A estos indicadores cuantitativos se suman resultados cualitativos, como el desarrollo de nuevos productos, alianzas comerciales o encadenamientos productivos.

Finalmente, para el **Instituto de Competitividad y Colaboración Sintonía**, los clústeres son “entes vivos” que evolucionan a diferentes velocidades, lo que exige contar con instrumentos específicos de evaluación y acompañamiento. Con este fin, la institución ha desarrollado dos herramientas principales:

§ Método de los doce pasos para la institucionalización del clúster, diseñado para evaluar anualmente aspectos básicos de su consolidación organizacional. A partir de indicadores binarios (sí/no), se mide la existencia de elementos clave como constitución legal, plan financiero, gobernanza estructurada, sostenibilidad y relación con el gobierno. En este caso, son las propias iniciativas las que responden al cuestionario, permitiendo identificar en qué aspectos necesitan fortalecerse y orientar de manera más precisa el acompañamiento.

§ Índice de madurez del clúster, creado en 2012, que ofrece una mirada cualitativa y evolutiva del desarrollo de las iniciativas clúster. Analiza la capacidad de generar colaboración efectiva y alcanzar impacto estratégico en dimensiones económicas, sociales y territoriales. Permite identificar la transición desde un interés individual de los miembros hacia un interés colectivo, pasando por etapas de construcción de consenso, el compromiso operativo con proyectos compartidos y rendición de cuentas, colaboración, innovación, generación de spin-offs y finalmente la generación de colaboraciones empresariales basadas en la confianza, hasta alcanzar impactos diferenciadores en progreso social y valor compartido.



## ¿QUÉ DESAFÍOS METODOLÓGICOS O CONCEPTUALES HAN ENFRENTADO Y CÓMO LOS HAN ABORDADO PARA EL DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO, MONITOREO O EVALUACIÓN?

En la discusión sobre los sistemas de evaluación, las iniciativas y programas participantes abordaron los principales retos metodológicos que enfrentan al medir el desempeño y los impactos de las IAP y las políticas que las impulsan. En particular, reflexionaron principalmente sobre cuatro aspectos: i. La heterogeneidad de las IAP entre territorios; ii. las dificultades para cuantificar dimensiones intangibles —como la confianza, el compromiso o la colaboración entre actores—; iii. el reto de reducir eventuales brechas de capacidad y recursos que condicionan la sostenibilidad de los sistemas de monitoreo; y, iv. las dificultades metodológicas para concluir sobre la causalidad. A continuación, se sintetizan los enfoques adoptados y los desafíos identificados por cada experiencia.

**El Instituto de Competitividad y Colaboración Sintonía (México)** mencionó que existe una fuerte heterogeneidad territorial en el desarrollo de las iniciativas clúster. En Puebla, por ejemplo, cerca de la mitad de las iniciativas se encuentran en regiones periféricas o rurales con dinámicas muy distintas a las de un clúster automotriz consolidado en el área metropolitana. Este contraste plantea retos para la evaluación, aunque las herramientas diseñadas por el instituto, como es el Índice de Madurez del Clúster, han demostrado ser útiles en ambos contextos, ofreciendo un marco común de medición aplicable a entornos diversos.

En lo que respecta la medición del compromiso, se verifica si los actores cumplen lo prometido y si mantienen una participación constante en reuniones y actividades. La confianza, por su parte, se mide observando si el clúster logra trascender los círculos cerrados de conocidos y abrirse a la inclusión de nuevos participantes. Uno de los principales desafíos identificados es evitar que los clústeres funcionen como “clubes exclusivos” y asegurar que todos los actores relevantes puedan incorporarse.

El estadio más avanzado del índice apunta a la creación de nuevas colaboraciones empresariales y a la obtención de impactos visibles en indicadores de progreso social y de valor compartido, entendido como beneficios distribuidos a lo largo de toda la cadena de valor, desde productores hasta exportadores.

**La Red Clúster Colombia** ha debido enfrentar el desafío de implementar un sistema de seguimiento y evaluación en un contexto de gran heterogeneidad territorial (32 departamentos con realidades muy distintas). Para resolverlo, ha diseñado un esquema basado en dimensiones e indicadores transversales, inspirados en buenas prácticas de gobernanza, participación y estrategia competitiva, que se aplican a todas las iniciativas sin importar sector o territorio.

En este marco, un aspecto central es el análisis de confianza y compromiso, variables críticas en procesos de asociatividad voluntaria. Aunque la confianza no se mide de forma directa e independiente, sí se estima mediante indicadores observables como la estabilidad de proyectos conjuntos, el nivel de colaboración entre empresas, el intercambio de información y tecnología, o la participación en instancias de gobernanza. Esto permite obtener señales indirectas sobre la cohesión del clúster y la capacidad de sostener dinámicas de cooperación en el tiempo.

Otro punto relevante es el reto de la causalidad: Si bien resulta metodológicamente complejo atribuir de manera directa los cambios identificados exclusivamente a las acciones del clúster, dado que la competitividad depende de múltiples factores concurrentes, la red Clúster Colombia adopta un método de análisis basado en las correlaciones entre pertenencia a un clúster y determinados resultados empresariales o territoriales.



## ¿QUÉ DESAFÍOS METODOLÓGICOS O CONCEPTUALES HAN ENFRENTADO Y CÓMO LOS HAN ABORDADO PARA EL DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO, MONITOREO O EVALUACIÓN?

**El programa Territorios Clúster**, por su parte, ha enfrentado dos grandes desafíos en materia de evaluación: la heterogeneidad territorial y la atribución causal. Para el primero, se adoptó un enfoque en el que cada iniciativa define sus propias metas de desempeño (ventas, empleo, productividad, entre otros), en función de su trayectoria y contexto territorial. Este diseño permite reconocer que una misma tasa de crecimiento puede tener significados muy distintos según el punto de partida de cada región.

El segundo ejercicio corresponde a la evaluación del programa Territorios Clúster en su conjunto, donde se buscó abordar el reto de la causalidad. Para ello se compararon los resultados de un grupo de empresas que han participado en las actividades de las IAP impulsadas por el programa con un grupo de control conformado por empresas que no tuvieron parte en estas acciones. Este diseño permitió aproximarse a la identificación de los efectos diferenciales de la intervención, aun cuando persisten factores externos que influyen en los indicadores de competitividad.

Finalmente, uno de los aspectos que destacó **Transforma Turismo de Chile** es el costo y la sostenibilidad de los sistemas de evaluación, puesto que los costos de seguimiento recaen principalmente en equipos locales muy reducidos (dos o tres personas), responsables del levantamiento de información y la gestión de indicadores. Para solventarlo, estos esfuerzos se complementan con el apoyo de CORFO a nivel nacional y con la provisión de datos en tiempo real por parte de entidades sectoriales, como la Subsecretaría de Turismo y Sernatur, lo que da mayor solidez a la síntesis de resultados.

Otro aspecto especialmente relevante para esta IAP es la confianza, entendida como un factor que se refleja en el comportamiento de los actores empresariales. En las primeras etapas, el financiamiento proviene principalmente de recursos públicos, pero a medida que el clúster avanza y se consolida su gobernanza territorial, aumenta el aporte privado. Este compromiso financiero progresivo es leído como un indicador de que el empresariado va confiando en el modelo de gestión gestado a nivel local, lo que fortalece tanto la sostenibilidad como la legitimidad de la iniciativa.

Finalmente, destacó que el reto de la causalidad sigue siendo central. Aunque es posible reportar logros —como el acceso a nuevos mercados o la creación de sub-clústeres dentro del territorio—, atribuir estos resultados exclusivamente a la iniciativa es más complejo, por lo que este es un tema en el que actualmente se está concentrando el trabajo del programa. Hasta el momento el énfasis no ha estado en demostrar causalidad, sino en fortalecer las bases que la harán posible en el futuro. Por ello, el programa ha optado por una estrategia de aprendizaje progresivo, en la que las primeras etapas se concentran en consolidar la gobernanza y generar dinámicas estables de coordinación entre actores como paso previo a afinar los indicadores de medición y avanzar hacia la evaluación de impacto.

El **Clúster de Logística del Caribe de Costa Rica** subrayó que la realidad de cada país marca diferencias importantes en los procesos de evaluación. A diferencia de experiencias más consolidadas, donde existen estructuras nacionales avanzadas de monitoreo y seguimiento, aquí la evaluación se ha centrado en ejercicios internos impulsados directamente por el propio clúster. Su propósito principal ha sido legitimar la acción frente a actores públicos y privados, mostrando con datos los avances alcanzados.



## ¿QUÉ DESAFÍOS METODOLÓGICOS O CONCEPTUALES HAN ENFRENTADO Y CÓMO LOS HAN ABORDADO PARA EL DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO, MONITOREO O EVALUACIÓN?

En esa labor, uno de los principales retos que han enfrentado es la limitada capacidad institucional: el clúster opera con una estructura pequeña de solo dos personas, lo que restringe los recursos disponibles para procesos complejos de evaluación. Sin embargo, esta limitación también ha llevado a mantener un modelo administrativo ágil y flexible, coherente con la naturaleza de los clústeres como organizaciones livianas capaces de adaptarse a cambios sectoriales. Los costos de operación son mínimos y se financian principalmente a través de proyectos externos, lo que ha permitido asegurar la sostenibilidad en ausencia de un financiamiento estable de origen público.



## ¿QUÉ RESULTADOS SE HAN EVIDENCIADO DE LOS EJERCICIOS DE SEGUIMIENTO O EVALUACIÓN IMPLEMENTADOS?

A pesar de las limitaciones metodológicas mencionadas, los ejercicios de seguimiento y evaluación que ha desarrollado la **Red Clúster Colombia** han generado evidencia valiosa sobre el impacto de las iniciativas clúster. Los resultados más recientes (quinta versión del sistema) muestran que las empresas participantes presentan una tasa de supervivencia 33% mayor que aquellas que no forman parte de un clúster. Asimismo, registran una probabilidad 10% más alta de movilidad empresarial, es decir, de crecer y transitar de micro a pequeña, de pequeña a mediana y así sucesivamente.

Otros hallazgos incluyen que el 25% de las iniciativas reportaron mejoras en el acceso a mercados (internacionales o nacionales), mientras que el 77% ampliaron su red de proveedores. Además, el 21% de las iniciativas generaron bienes públicos relevantes para la competitividad, como laboratorios o centros de acopio. A nivel territorial, se reportaron avances en la sofisticación de productos, el fortalecimiento de capacidades locales y un aumento en la inversión en ciertas regiones.

Si bien la atribución causal sigue siendo un reto, estos resultados muestran que la participación en clústeres puede tener un efecto positivo en la competitividad empresarial, la articulación productiva y la generación de externalidades colectivas.

Del ejercicio comparativo diseñado para la evaluación del **programa Territorios Clúster** se derivaron hallazgos significativos. Al contrastar empresas participantes de proyectos clúster con un grupo de control de empresas que no recibieron apoyo, se identificó que las primeras registraron un crecimiento en ventas del 36%, frente al 23% del grupo de control.

La diferencia fue aún más marcada en el caso de las microempresas, que mostraron una trayectoria de crecimiento superior cuando participaron en iniciativas clúster. En términos de productividad, los resultados también fueron favorables: las empresas beneficiarias crecieron en un 46%, mientras que las no participantes lo hicieron en un 28%.



## CONCLUSIONES

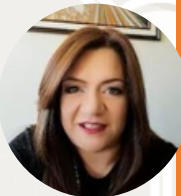
La conversación de la CDP mostró que la evaluación en las iniciativas clúster cumple múltiples propósitos. En algunos casos surge como prioridad para responder a las exigencias de las entidades financiadoras, demostrando con indicadores concretos el retorno de los recursos públicos. En otros, se utiliza para legitimar la acción de la iniciativa frente a actores públicos y privados, generando confianza y facilitando la atracción de apoyos y nuevos proyectos.

También se destacó la importancia de diferenciar entre evaluaciones estratégicas, que permiten orientar la política y ajustar el diseño de programas, y evaluaciones operativas y sistemáticas, que verifican de manera continua el impacto de los proyectos y generan evidencia comparativa en el tiempo. Así mismo, algunas experiencias resaltaron el valor de contar con herramientas propias y adaptadas a cada contexto, que permitan acompañar procesos de institucionalización, madurez y sostenibilidad de los clústeres.

El reconocimiento de la importancia se acompaña de la identificación de tres grandes retos: adaptarse a la heterogeneidad territorial, aproximarse a la causalidad de los resultados y superar limitaciones de capacidad institucional. Mientras que la definición de metas desde los propios territorios permite reconocer las diferencias de punto de partida y establecer trayectorias realistas de avance, el uso de grupos de control constituye un esfuerzo más riguroso para distinguir los efectos atribuibles a la intervención frente a otros factores externos. A ello se suma la necesidad de equipos técnicos y financieros adecuados para sostener los sistemas de monitoreo: en contextos donde los recursos humanos y presupuestarios son reducidos, como ocurre en varios programas, la evaluación depende de estructuras pequeñas que, si bien ofrecen agilidad y flexibilidad, también restringen la profundidad y alcance de los análisis.

Finalmente, los resultados disponibles para Colombia, aunque no resuelven por completo el problema de la atribución, sí aportan evidencia consistente: las empresas vinculadas a clústeres muestran mayores tasas de supervivencia, más posibilidades de crecer en tamaño, mejores niveles de productividad y una mayor articulación con mercados y proveedores.

# CONTACTO DE LAS IAP PARTICIPANTES



**Instituto de Competitividad y Colaboración Sintonía de Puebla (México)**

***Presentadora: Rocío Prado***

***Contacto: [rocio.prado@upaep.mx](mailto:rocio.prado@upaep.mx)***



**Programa Territorios Clúster – Colombia Productiva (Colombia)**

***Presentadora: Silvia Amorocho***

***Contacto: [silvia.amorocho@colombiaproductiva.com](mailto:silvia.amorocho@colombiaproductiva.com)***



**Clúster de Logística del Caribe – Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica)**

***Presentador: Freddy Fallas***

***Contacto: [frfallas@itcr.ac.cr](mailto:frfallas@itcr.ac.cr)***



**Red Clúster Colombia – Confecámaras (Colombia)**

***Presentadora: Daisy Salcedo***

***Contacto: [dsalcedo@confecamaras.org.co](mailto:dsalcedo@confecamaras.org.co)***



**Programa Transforma Turismo – Región de Coquimbo (Chile)**

***Presentador: Felipe Rojas***

***Contacto: [felipe@transformacoquimbo.cl](mailto:felipe@transformacoquimbo.cl)***