



El progreso
es de todos

Mincomercio



Red Cluster Colombia

Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación de Iniciativas Cluster en Colombia

III Ola

Febrero 2021

1. Red Cluster Colombia

2. Antecedentes y Metodología

Antecedentes

Metodología

3. Resultados

Dimensión 1: Gestión de la iniciativa cluster

Dimensión 2: Desempeño de las empresas participantes y el entorno

Dimensión 3: Dinámica del cluster regional

4. Conclusiones y recomendaciones

5. Anexos



Video



Red Cluster Colombia

Implementación de estrategias cluster

2012



Rutas Competitivas
58, 636 empresas, 22 Departamentos



Creación de la Red Cluster Colombia



2015



2016



SSME OLA I

SSME OLA II



2018

2020



Confecámaras
Como entidad Gestora.

Fortalecimiento de las I.C.



2021





Retos

01

Ser esa Plataforma para gestionar comunidades, crear sinergias y compartir conocimiento relacionado con estrategias, programas y proyectos de desarrollo e innovación empresarial alrededor del fortalecimiento de clústeres

02

Construir sobre lo construido, partiendo del conocimiento y los avances sectoriales de las regiones y así Promover el trabajo conjunto de las iniciativas *cluster*, de manera que integren acciones de mayor envergadura en términos de agenda y recursos.

03

Propiciar espacios de articulación institucional, interregional e *inter-cluster* con el propósito de generar nuevas oportunidades de mercado.

04

Apoyar la identificación de oportunidades de sofisticación productiva con el fin de propiciar el acceso de las empresas a nuevos mercados.

05

Gestionar el desarrollo de oferta formativa adecuada a las necesidades de las empresas que conforman las iniciativas clúster.



1. Identificación de oportunidades estratégicas para la reactivación económica

- Competencia a las importaciones para fortalecer las capacidades de los encadenamientos productivos. Guía Metodológica en la página de la RCC
- Asistencia Técnica para la revisión de planes de trabajo, implementación metodológica, estructuración de la estrategia. En diferentes escalas de desarrollo de las iniciativas
- Formulación y estructuración de Proyectos
Colinnova - Minciencias
- Conecta Cluster

2. Fortalecimiento de capacidades técnicas para la gestión de cluster

- Apoyo al programa de formación a gerentes o gestores de iniciativas clúster. Diplomado
- Apoyo a la realización de un evento virtual de intercambio de experiencias y mejores prácticas nacionales e internacionales de iniciativas cluster "INNCluster".

3. Gestión de la comunidad cluster

- Webinars y Conferencias Intercluster en temas estratégicos
- T.C.I Network
- Boletines mensuales
- Talleres intercluster
- Administración de Contenidos en la página Web

Pasos para Registrarse en la RCC

1. Lectura del ABC Red Cluster Colombia

Realizar autodiagnóstico y continuar con el proceso si la iniciativa se encuentra lista



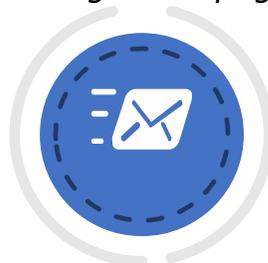
2. Ingresar a la Página de la RCC

Diligenciar el cuestionario online



3. Diligencia y Enviar formulario

A redclustercol@confecamaras.org.co
Que se descarga de la página web



4. Preparar la Sustentación

Esperar Citación



5. Sustentar

El Comité lo escuchará y se reunirá para emitir su concepto





<http://redclustercolombia.gov.co>



El progreso
es de todos

Mincomercio





Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación

2. Antecedentes y metodología



2016 – I Ola

Se evidencio la necesidad de conocer el grado de desarrollo de las Iniciativas Clúster en Colombia, para lo cual la Red Clúster Colombia planteó un Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME), basado en un mecanismo de indicadores diseñado por la firma de consultoría Clúster Development, donde se abarcan tres dimensiones:

Dimensión 1: Gestión de la iniciativa *cluster*

Dimensión 2: Monitoreo al desempeño de las empresas y del entorno.

Dimensión 3: Cifras del clúster o aglomeración.

Este mecanismo fue desarrollado a través de 3 formularios, los cuales fueron estructurados de acuerdo a la fuente de recolección planteada:

- Equipo gestor de la iniciativa *cluster*
- Empresas participantes de la iniciativa *cluster*
- Entidades participantes de la iniciativa *cluster*

Logrando en el 2016 una participación de **61 Iniciativas Clúster** durante la primera ola del Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME).



2018 - II Ola

Se implementa la segunda Ola del SSME, conservando la misma metodología de la anterior se alcanza una participación de **57 Iniciativas Clúster**.



La III Ola del Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME) de las iniciativas *cluster* en Colombia, adopta la metodológica de categorización que utiliza la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en el seguimiento, medición y evaluación a las iniciativas *cluster* de la región, la cual está basada en experiencia nacional (I y II ola SSME de la Red Cluster Colombia) e internacional (“Cluster Management Excellence”, iniciativa liderada por la Comisión Europea, y ejecutada por ESCA: Secretaría Europea para el Análisis de Clusters), y cuenta con evidencia regional, respaldo y reconocimiento de los actores que participan en el ecosistema empresarial.

La metodología consiste en la evaluación de 8 áreas temáticas a través de un nivel de cumplimiento de criterios que requiere una iniciativa *cluster* bajo estándares definidos:



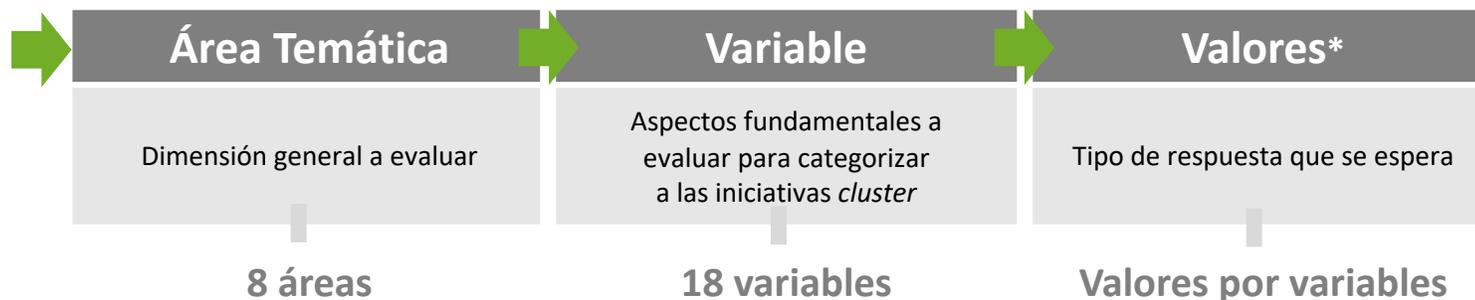
Áreas temáticas:

1. **Enfoque:** perfil de la iniciativa *cluster*.
2. **Estrategia:** evaluación del plan de trabajo y participantes.
3. **Actores participantes:** participación activa de los empresarios en la iniciativa *cluster*.
4. **Gobernanza:** evaluación del modelo de toma de decisiones.
5. **Proyectos / iniciativas:** tipología de actividades.
6. **Colaboración y alianzas:** estructura de colaboración entre actores.
7. **Estrategia de financiación:** tipología de financiación.
8. **Impacto empresarial:** empresas a las que la iniciativa *cluster* ha impactado.

Implementación: La implementación de la III Ola del del Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME) de las iniciativas *cluster* se llevó a cabo en dos etapas:

Etapa1 - Adaptación de la metodología y prueba piloto: Adaptación y ajuste de la metodología para la implementación.

- **Estructura de evaluación:** durante esta etapa se definió la siguiente estructura de evaluación para la categorización de las iniciativas *cluster*:
- **Recolección de información:** se llevó a cabo mediante un formulario único de auto diligenciamiento online, estructurado con preguntas abiertas y cerradas.
- **Dirigido a:** un solo responsable / director / *cluster manager* / líder de iniciativa *cluster* en Colombia.
- **Periodo de evaluación:** se establece como periodo de análisis de la III ola del SSME, el año 2019, el cual permite tener información anual comparable con indicadores coyunturales, y resultados para posteriores análisis comparativos de escenarios: antes de la pandemia, durante y la nueva normalidad.



*Ver anexo: valores de las variables de categorización

- **Pruebas piloto:** se llevaron a cabo 4 pruebas piloto:

Iniciativa Cluster	Departamento
• Cluster de Energía Eléctrica del Sur Occidente Colombiano	Valle del Cauca
• Iniciativa Cluster de Turismo Santa Marta y Magdalena	Santa Marta y Magdalena
• Cluster de Café de Risaralda	Risaralda
• Cluster de Muebles Amueblar (Jamar Atlántico)	Atlántico

Implementación: Etapa2 – Implementación de la III ola del SSME:

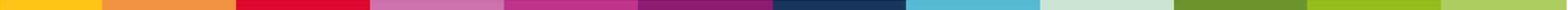
- **Periodo de recolección de información:** del 23 de octubre al 25 de noviembre del 2020.
- **Resultados:** el formulario logro un alcance de 94 iniciativas *cluster* que realizaron la inscripción para el diligenciamiento, de las cuales 76 iniciativas hacen parte de la categorización al contar con información del periodo de análisis, año 2019.



94 iniciativas *cluster* inscritas en la III ola del SSME

76 iniciativas que hacen parte de la categorización de la III ola del SSME





3. Resultados



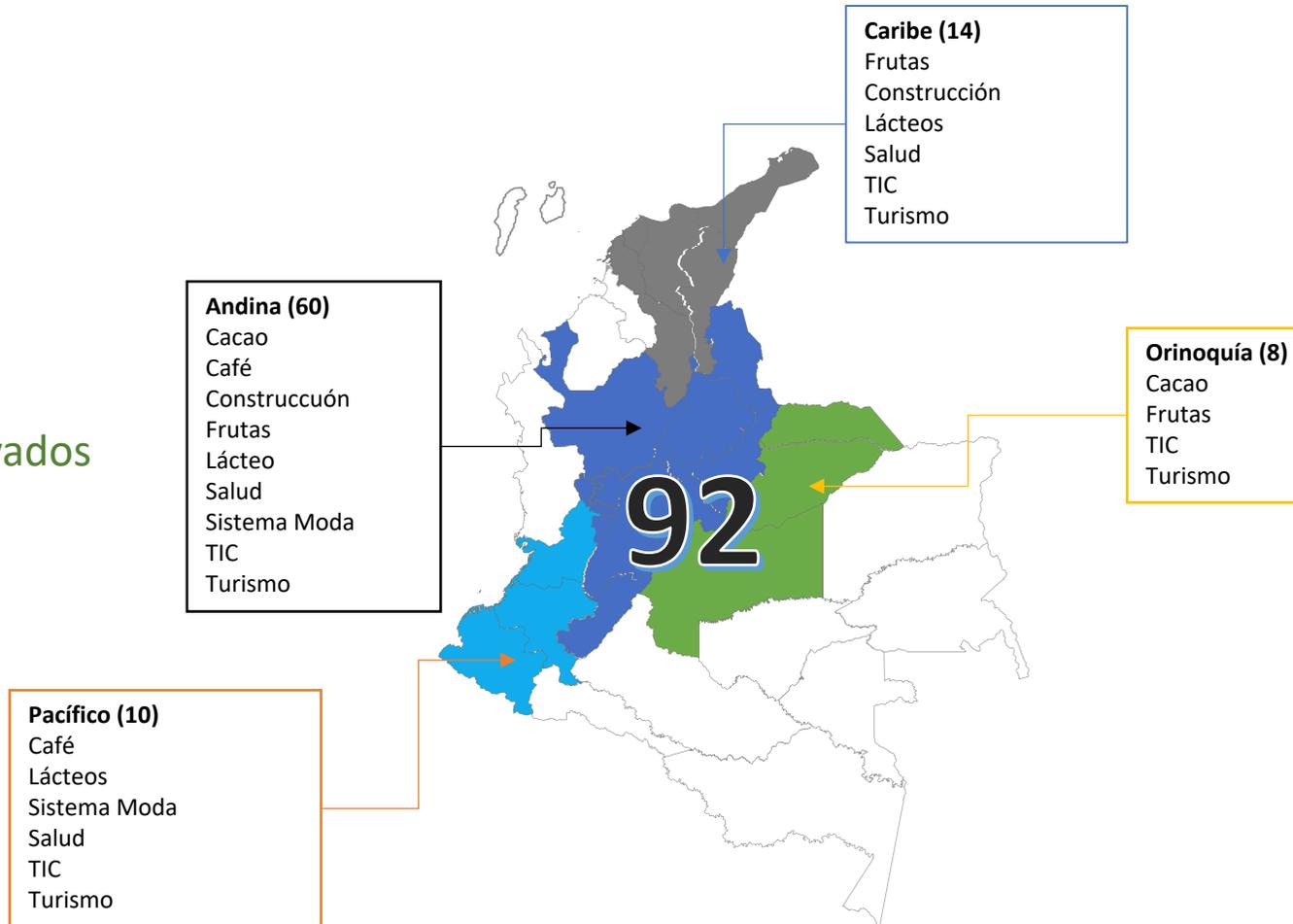
Dimensión 1: Gestión de la iniciativa cluster

Dimensión 2: Desempeño de las empresas participantes y el entorno

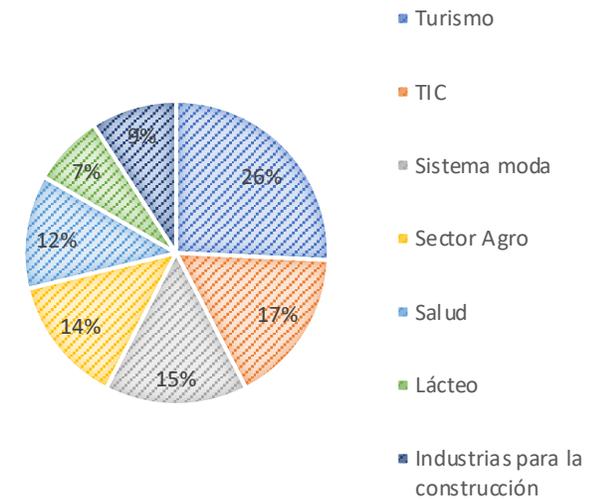
Dimensión 3: Dinámica del cluster regional



22 Cámaras de Comercio
17 Corporaciones, Asociaciones, y Privados
3 Entidad Pública
3 Universidades
1 Agencias



21 Departamentos de Colombia



66 Iniciativas Cluster

Perfil de las iniciativas cluster

Perfil: la caracterización de las iniciativas *cluster* se mantiene entre las mediciones realizadas, son iniciativas gestadas principalmente desde las cámaras de comercio del país, y el sector con mayor cubrimiento es el de servicios.

Número de iniciativas cluster:

61 57 76

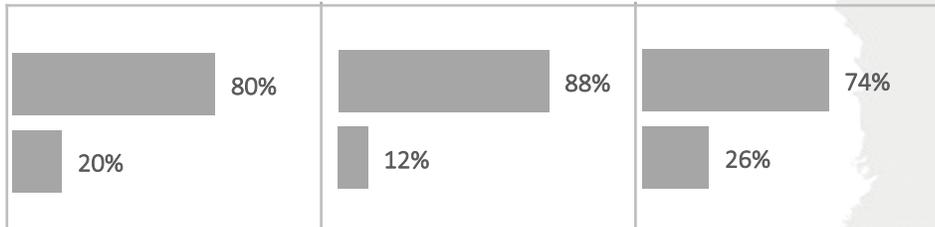
I ola SSME II ola SSME III ola SSME

Entidad gestora:

Cámaras de Comercio

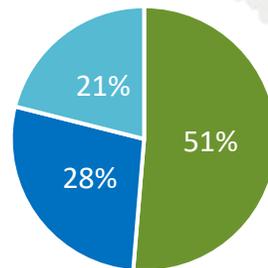
Otras entidades

Destacándose los colectivos empresariales



Macrosectores:

	I ola SSME	II ola SSME	III ola SSME
Servicios	52%	49%	51%
Manufactura	26%	30%	28%
Agroindustria	21%	21%	21%



Departamento gestor de iniciativas cluster

Departamento gestor de iniciativas cluster	2016	2019	2020
	I ola SSME	II ola SSME	III ola SSME
Antioquia	8	2	6
Arauca	Sin registro	2	2
Atlántico	4	3	5
Bogotá D.C.	13	16	15
Bolívar	1	1	3
Boyacá	1	1	2
Caldas	2	2	1
Casanare	1		Sin registro
Cauca	1		1
Cesar	1	Sin registro	1
Córdoba	Sin registro	Sin registro	1
Cundinamarca			3
Huila	1		2
La Guajira	1	1	1
Magdalena	1	1	3
Meta	2	3	2
Nariño	1		1
Norte de Santander	3	4	4
Putumayo	Sin registro	Sin registro	1
Quindío	3	2	4
Risaralda	6	7	6
Santander	5	3	3
Sucre	Sin registro	Sin registro	1
Tolima		3	3
Valle del Cauca	6	6	5
TOTAL	61	57	76



El progreso es de todos

Mincomercio





1 Dimensión



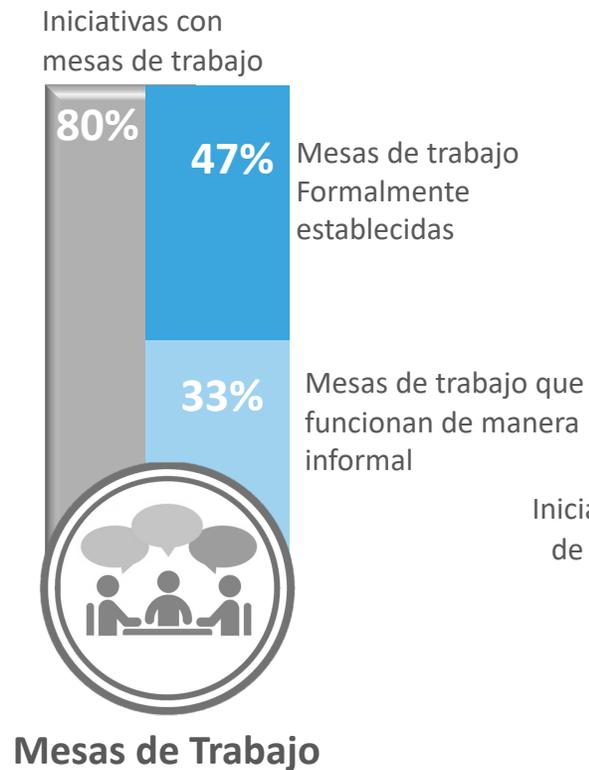
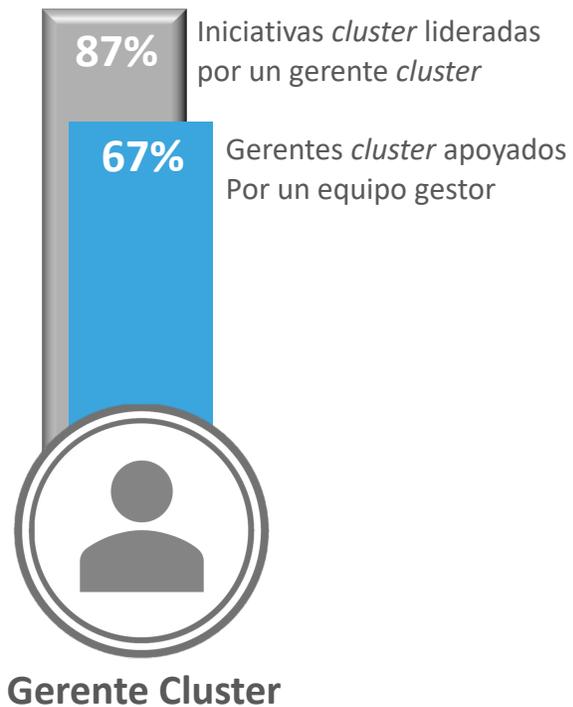
Gestión de la Iniciativa Cluster

Esta dimensión permite conocer el estado actual de la iniciativa *cluster* a través de su composición, estrategia, modelo de toma de decisiones, equipo gestor y sostenibilidad financiera. Identificando a través de estos aspectos el grado de desarrollo para la formulación, planeación y ejecución de estrategias de fortalecimiento y evolución de la iniciativa *cluster*.



Dimensión 1: Gestión de la Iniciativa Cluster

Gobernanza: Modelo bajo el cual se toman las decisiones de la iniciativa *cluster* para la implementación de sus actividades y proyectos. El 74% de las iniciativas *cluster* presenta un órgano asesor (asamblea general o consejo asesor) activo en la toma de decisiones.



Asamblea General Ordinaria

Cuentan con asamblea general:

70%

62%

Asamblea general activa



Consejo Asesor

Iniciativas que incluyen dentro de su modelo de gobernanza un consejo asesor:

76%

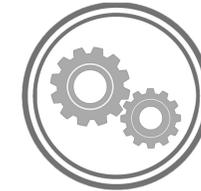
61%

Consejo asesor activo

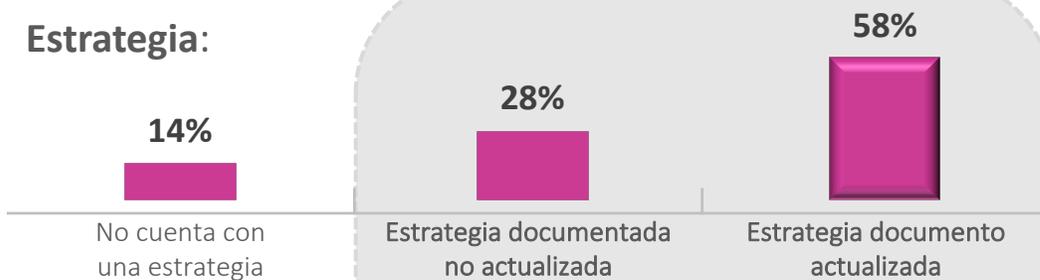


Dimensión 1: Gestión de la Iniciativa Cluster

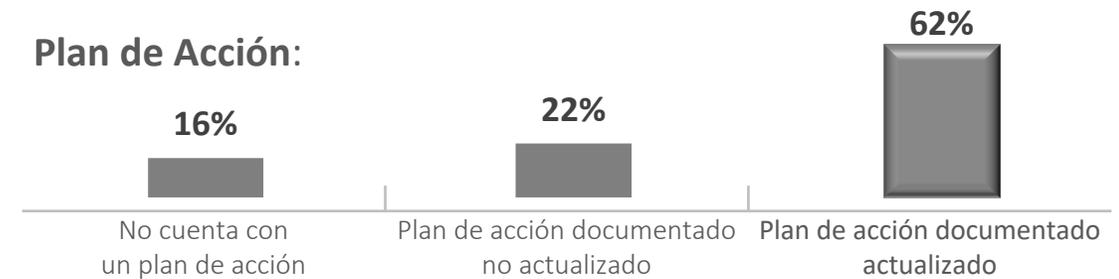
Estrategia: Existencia de planeación estratégica. La mayoría de las iniciativas *cluster* actualiza su plan de acción periódicamente, lo que les permite ser resilientes.



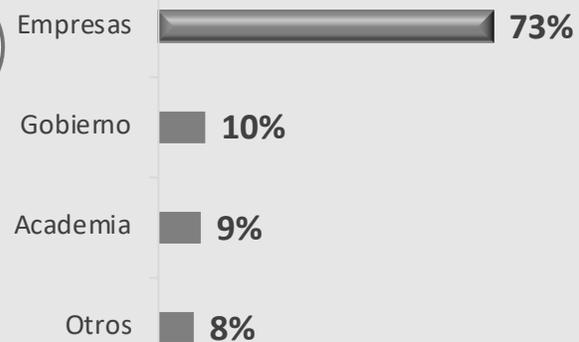
Estrategia:



Plan de Acción:



Participantes en la construcción de la estrategia:



Estrategia de Financiación: El **17%** de las iniciativas *cluster* tiene garantizada una estabilidad financiera mayor a 24 meses.

Recursos financieros: ■ Públicos ■ Privados ● Empresas participantes



Dimensión 1: Gestión de la Iniciativa Cluster

Enfoque y Actividades: Enfoque de las iniciativas *cluster*, bajo el cual se desarrollan sus actividades.

Intercluster:

Porcentaje de la iniciativa *cluster* enfocado en un conjunto de industrias que comparten un modelo de negocio.

41%

Sectorial:

Porcentaje de la iniciativa *cluster* enfocado en una industria que jalona a partir de un servicio o producto.

59%

Tipos de actividades lideradas por las iniciativas *cluster*:

41%

17%

42%

Fortalecimiento empresarial

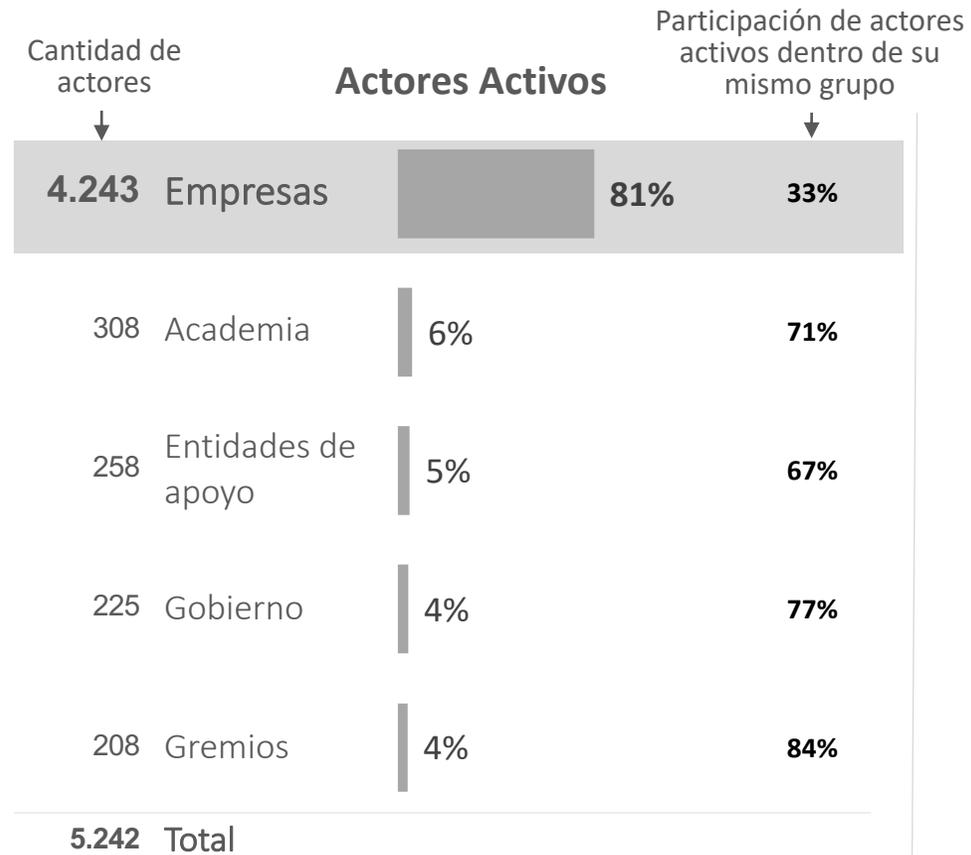
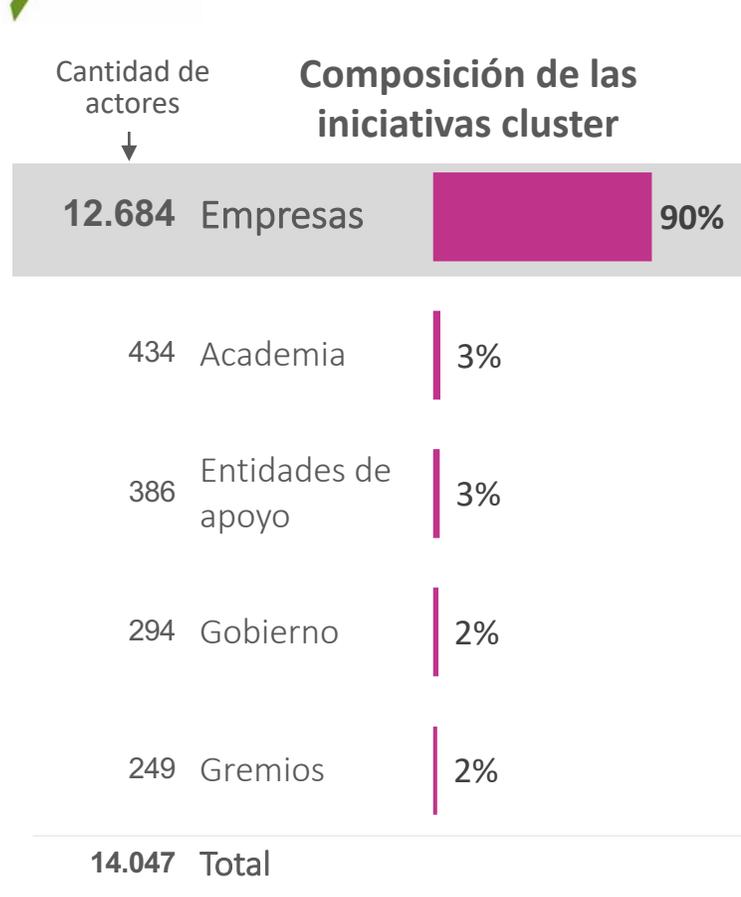
Condiciones del entorno

Relacionamiento, negocios y conocimiento

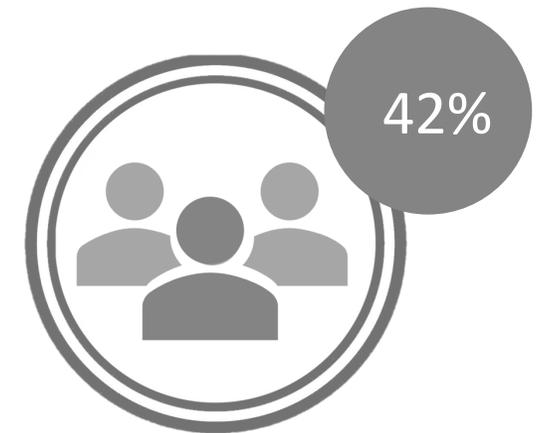


Dimensión 1: Gestión de la Iniciativa Cluster

Participantes: El 33% de las empresas participa en las iniciativas *cluster* de una manera activa a través de mesas de trabajo, proyectos y comités técnicos.



Colaboración: Del **87%** de iniciativas que tiene entre sus participantes una relación colaborativa, el 45% lo hace de manera espontánea, mientras el 42% depende de las dinámicas impulsadas por el gerente *cluster*.



Dimensión 1: Gestión de la Iniciativa Cluster

Barreras: 7 de cada 10 iniciativas, presentan barreras en la implementación de la estrategia o plan de acción, haciendo referencia principalmente a la falta de recursos financieros y factores relacionados a los actores participantes.

Barreras



32% Financiación / recursos

17% Articulación entre actores

13% Participación de empresas

9% Compromiso de los participantes

8% Confianza entre los empresarios

Apoyos deseados





2 Dimensión

Desempeño de las empresas participantes y el entorno

Esta dimensión nos permite dar una mirada hacia las empresas participantes de la iniciativa *cluster*, identificando a través de ellas los impactos que genera la iniciativa en su composición empresarial. En esta dimensión, también identificamos los alcances de la iniciativa *cluster* a nivel territorial.



Dimensión 2: Desempeño de las empresas participantes y el entorno

Participación de las empresas: Perfil empresarial dentro de las iniciativas *cluster*. El impacto que logran las iniciativas *cluster* sobre sus empresas tiene un comportamiento casi paralelo a la participación empresarial activa.



Número de empresas

Participantes en la iniciativa *cluster*:

12.684

Con participación activa dentro de la iniciativa *cluster*:

4.243

33%

Impactadas por la iniciativa *cluster*:

4.729

37%

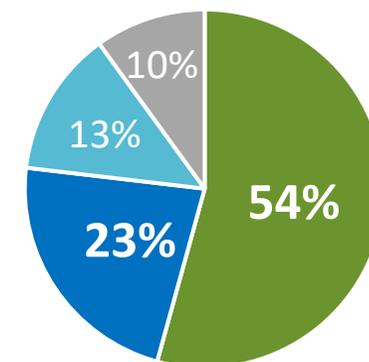


582.791 empleos

Generados por las empresas de las iniciativas *cluster* del país.

Tamaño empresarial: Aunque 7 de cada 10 iniciativas *cluster* tienen al menos una empresa mediana o grande dentro de sus actores, las micro y pequeñas empresas son las que determinan principalmente la cuota empresarial de las iniciativas.

- Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grande



Dimensión 2: Desempeño de las empresas participantes y el entorno

Impactos: alcances de las actividades y proyectos de las iniciativas *cluster* a nivel empresarial y territorial.



Empresarial: 57 iniciativas *cluster* impactan a 4.729 de sus empresas participantes, principalmente por medio de conocimiento en capacitaciones e investigaciones.

81%

Capacitación y re-entrenamiento del talento humano de las empresas

75%

Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) y/o desarrollo de productos o servicios

67%

Conocimiento del consumidor, inteligencia de mercado o competitiva, vigilancia tecnológica

58%

Mejora en la productividad

46%

Diversificación de negocio (conquista de nuevos segmentos de mercado).

46%

Acceso a mercados internacionales



Territorial: El 75% de las iniciativas extienden al territorio los efectos de sus actividades a través de:

El *cluster* hace parte de la agenda de política de desarrollo económico local

66%

El *cluster* participa en actividades relacionadas con el medio ambiente, sostenibilidad, cambio climático o similares

45%

Atracción de inversión (pública o privada)

33%

Fortalecimiento en actividades/estrategias locales con enfoque social en temas relacionados al género

29%

Instalación de nuevas empresas en el territorio

22%





3 Dimensión



Dinámica del cluster regional

A través de esta dimensión ubicamos a la iniciativa *cluster* frente al escenario territorial, observando su comportamiento y evolución en las principales variables coyunturales.



Dimensión 3: Dinámica del cluster regional

Ocupación: Número de empleos que generan las empresas participantes de las iniciativas *cluster*, frente al nivel de ocupación Nacional.



Departamento gestor de iniciativas *cluster*

- Antioquia
- Arauca
- Atlántico
- Bogotá D.C.
- Bolívar
- Boyacá
- Caldas
- Cundinamarca
- La Guajira
- Meta
- Norte de Santander
- Putumayo
- Quindío
- Risaralda
- Santander
- Tolima

Participación Nacional

Empresas vinculadas a las iniciativas *cluster*: Empleo

	II ola SSME	III ola SSME
	110.884	582.791
Sin registro		101.962
50		Sin registro
7.471		2.105
72.401		326.751
743		10.652
510		560
1.324		Sin registro
Sin registro		83.475
187		Sin registro
1.485		Sin registro
8.189		142
Sin registro		215
286		2.106
3.456		53.900
13.430		565
1.352		358
Nacional 2018: 0,5%	Nacional 2019: 2,6%	

Nacional: Ocupación

2018*	2019*
22.528.856	22.384.482
3.035.595	3.067.094
28**	29**
1.188.384	1.207.648
4.153.890	4.186.301
948.761	965.119
577.047	533.692
420.069	414.911
1.445.164	1.394.743
496.436	486.633
440.277	438.643
546.917	531.883
15**	15**
260.841	254.934
466.105	457.088
1.090.484	1.050.397
658.343	607.977

*Fuente: Dane, GEIH – Mercado laboral por departamentos

**Fuente: Dane, GEIH – Nuevos departamentos (ciudades capitales)



El progreso es de todos

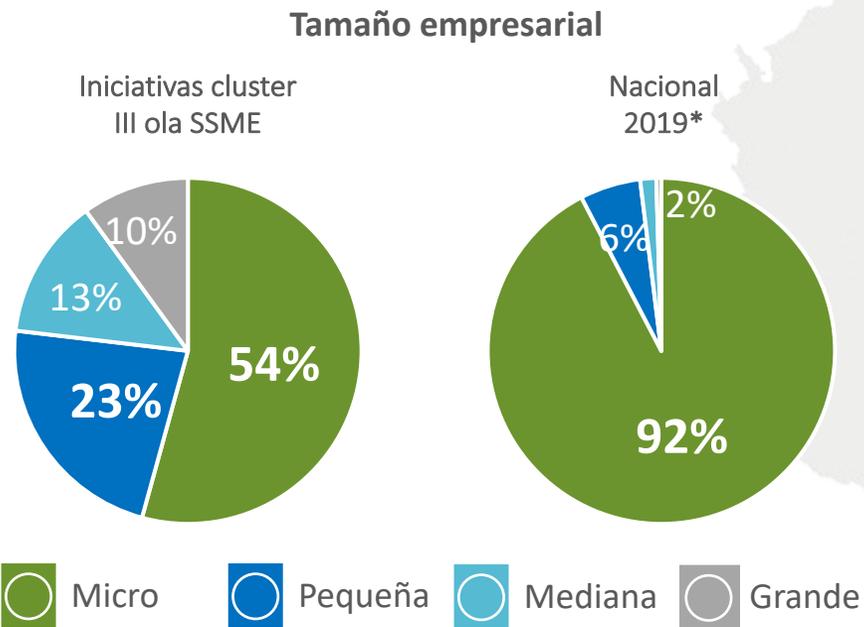
Mincomercio



Dimensión 3: Dinámica del cluster regional

Empresas: número empresas participantes de las iniciativas *cluster*, en relación al número de empresas registradas en las cámaras de comercio del país.

Las empresas inscritas a las iniciativas *cluster* alcanzaron el 0,8% en la participación nacional en el 2019.



*Fuente: Confecámaras, RUES – Dirección de Análisis Económicos



Departamento gestor de iniciativas cluster

- Antioquia
- Arauca
- Atlántico
- Bogotá D.C.
- Bolívar
- Boyacá
- Caldas
- Cauca
- Cesar
- Córdoba
- Cundinamarca
- Huila
- La Guajira
- Magdalena
- Meta
- Nariño
- Norte de Santander
- Putumayo
- Quindío
- Risaralda
- Santander
- Sucre
- Tolima
- Valle del Cauca

Empresas vinculadas a las iniciativas cluster

3.827

12.684

Nacional

1.643.849

II ola SSME

III ola SSME

2019*

202	1.769	197.044
34	14	9.378
37	95	70.771
2.264	4.127	443.120
170	89	42.374
37	55	50.233
216	85	30.528
Sin registro	25	25.217
	119	21.955
	17	19.540
	313	101.426
	Sin registro	37.834
39	17	13.024
12	44	29.027
106	42	46.319
Sin registro	14	37.116
138	139	50.655
Sin registro	45	11.205
34	102	19.911
116	139	36.406
86	116	92.657
Sin registro	3.950	15.223
181	593	45.604
155	775	144.881



El progreso es de todos

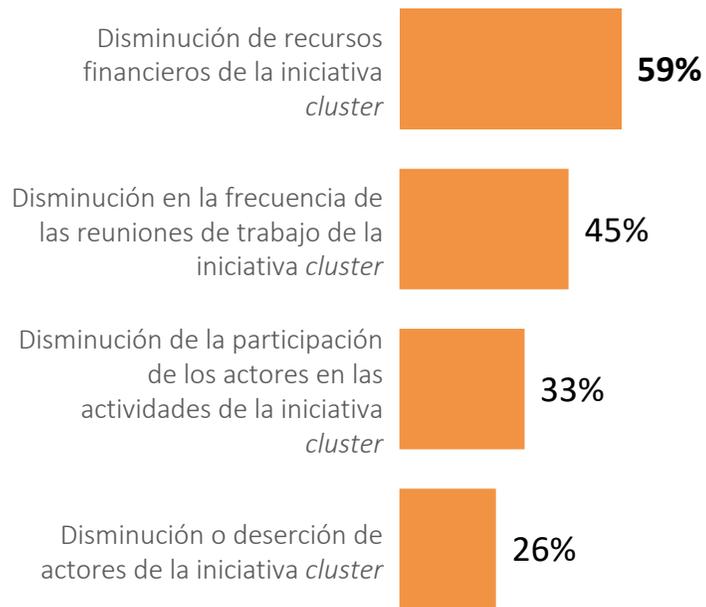
Mincomercio



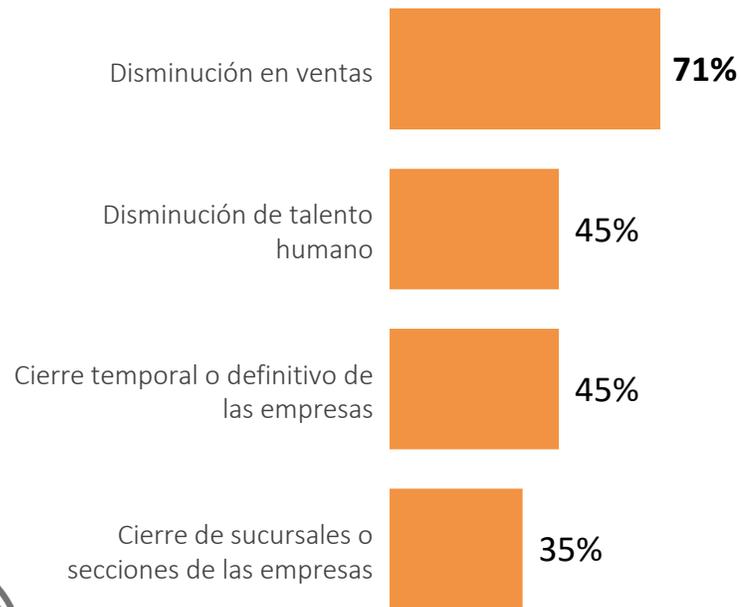
Dimensión 3: Dinámica del cluster regional

Emergencia económica: En el marco de la emergencia económica global, las iniciativas *cluster*, no han sido ajenas a sus afectaciones; tanto ellas como sus empresas, han disminuido sus ingresos y la participación del talento humano, llevando a tomar acciones enfocadas en ajustes a sus estrategias y planes de acción, junto con apoyos inmediatos a los empresarios en capacitaciones sobre protocolos de seguridad sanitaria.

Impactos en las **iniciativas cluster**



Impactos en las **empresas participantes**



Principales acciones implementadas por las iniciativas cluster:



Ajuste de estrategias y plan de acción



Capacitaciones a los empresarios participantes de la iniciativa *cluster* sobre la implementación de protocolos de bioseguridad para sus empresas



Cese de actividades/ paro temporal de actividades de la iniciativa *cluster*



Apoyo mediante capacitación/herramientas que permitan reinventarse



Acceso a programas de comercialización digital/estrategia de visibilizarían en canales digitales





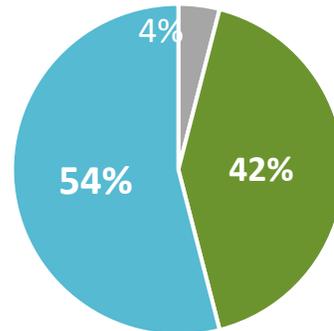
4. Conclusiones y recomendaciones



Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

-  **Nivel 3: Consolidada**
-  **Nivel 2: En consolidación**
-  **Nivel 1: Básico**



La débil participación de los empresarios en las actividades y en la financiación de las iniciativas *cluster*, impulsan las barreras para la implementación de las estrategias y los planes de acción, que junto a la necesidad de espacios de relacionamiento tanto para las iniciativas, como para sus empresas participantes, y la búsqueda de información sobre el sector y el comportamiento del mercado; muestran en la categorización de las iniciativas *cluster*, que a pesar de que se encuentran en camino a la consolidación o en un estado consolidado, se presentan aspectos por mejorar en la estructura de financiación, la participación activa de los empresarios, las actividades de relacionamiento y negocios con enfoque intercluster.

Evaluación de las variables de categorización: nivel en el que se encuentran las iniciativas *cluster* en cada una de las variables que constituyen la categorización.

Área temática	Variables	Niveles*		
		Nivel 1: Básico	Nivel 2: En consolidación	Nivel 3: Consolidada
1 Enfoque	Enfoque	38%	46%	16%
	Avance general	30%	55%	14%
2 Estrategia	Estrategia	14%	28%	58%
	Participantes de la estrategia	24%	42%	34%
	Plan de acción	16%	22%	62%
3 Participación de empresas	Empresas activas	42%	9%	49%
	Tamaño de empresas	32%	7%	62%
	Asamblea general	30%	8%	62%
4 Gobernanza	Consejo asesor	24%	16%	61%
	Gerente <i>cluster</i>	13%	32%	55%
	Equipo gestor	33%	43%	24%
	Mesas de trabajo	20%	33%	47%
5 Proyectos / Actividades	Actividades	45%	22%	33%
6 Colaboración y alianzas	Colaboración	13%	42%	45%
	Recursos para estructura operativa	72%	8%	20%
7 Estrategia de financiación	Recursos para proyectos	88%	9%	3%
	Sostenibilidad	67%	16%	17%
8 Impacto empresarial	Impacto empresarial	36%	20%	45%

*Anexo: valores de las variables de categorización

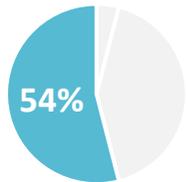
Recomendaciones:

En este orden de ideas, se recomienda generar estrategias que estén enfocadas en:

- Identificar fuentes de financiamiento, junto con estrategias de sostenibilidad y evolución, afianzando el fortalecimiento de los aportes de los empresarios en los proyectos.
- Generar espacios propicios para el intercambio de buenas prácticas y conexiones intercluster.
- Fomentar las actividades de relacionamiento y negocios, que generen oportunidades de mercados y crecimiento para las empresas participantes.
- Visualizar la importancia de las iniciativas *cluster* en los empresarios, como instrumento de competitividad y crecimiento.
- Resaltar el papel fundamental que juegan cada uno de los actores participantes, especialmente los empresarios, en la consolidación y sostenibilidad de las iniciativas *cluster*.
- Fomentar la participación activa de los empresarios dentro de las iniciativas y el trabajo colaborativo entre todos los actores.
- Incentivar la vinculación de empresas grandes y medianas.
- Fortalecimiento del equipo de trabajo, con más de una persona o una con dedicación a tiempo completo diferente al gerente *cluster*.
- Establecer mecanismos informativos y de capacitación en tendencias del sector y mercados.

Conclusiones y recomendaciones

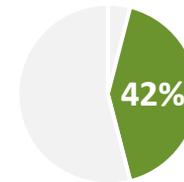
Cabe resaltar que cada iniciativa *cluster* es única y su comportamiento dentro de las variables puede variar respecto a los hallados a nivel general.



Nivel 3: Consolidada

En términos generales, las iniciativas que se encuentran en este nivel están enmarcadas por un **modelo de gobernanza** activo, sus actividades alcanzan diferentes áreas, tanto en fortalecimiento empresarial y del entorno, como de relaciones y negocios. Su estructura financiera depende en la mayoría de los casos de recursos públicos, los provenientes de sus empresarios corresponden al 16% para la estructura operativa de la iniciativa y el 10% para los proyectos. Aunque hay un involucramiento **activo de los empresarios** dentro de las iniciativas, se encuentran aun espacios por cubrir en la construcción de estrategias, mesas de trabajo y proyectos.

Se recomienda, afianzar el equipo gestor ampliando el número miembros profesionales, fortalecer la estructura financiera con recursos privados, incentivar la participación activa de los empresarios y sus aportes económicos, **y fomentar actividades de relacionamiento y negocios.**



Nivel 2: En consolidación

Cuentan al menos con un **órgano asesor o líder dentro de su modelo de toma de decisiones**, dirigen la mayoría de sus actividades al fortalecimiento empresarial y del entorno, su financiamiento está basado en recursos públicos, tan solo el 13% se derivan de las empresas participantes para la estructura operativa y el **19% para los proyectos**. Si bien el 18% de las empresas vinculadas a la iniciativa participa de una manera activa en ella, los impactos de las actividades llegan tan solo al 15%.

Durante el camino a la consolidación se sugiere incentivar la **participación activa de los empresarios** y su colaboración espontánea, para el **fortalecimiento de un modelo de gobernanza** que impulse el desarrollo de actividades de relacionamiento y negocios, y que expandan sus impactos a más empresas participantes. Redefinir las **estrategias de financiación** hacia nuevos recursos o diferentes a los del sector público, y que a su vez estimule la inversión de sus empresas participantes.





5. Anexos



Anexo - Valores de las variables de categorización (1/3)

Área temática	Variables	Valores		
		Nivel 1: Básico	Nivel 2: En consolidación	Nivel 3: Consolidada
1 Enfoque	Enfoque	<= 20 % Intercluster Vs. >= 80 % Sectorial	20%< Intercluster <80% Vs. 80%< Sectorial <20%	>= 80 % Intercluster Vs. <= 20 % Sectorial
	Avance general	<= 20% avance general	20%< avance general <80%	>= 80% avance general
2 Estrategia	Estrategia	No contó con una estrategia o documento escrito en el 2019	Contó en el 2019 con una estrategia y un documento escrito que no estaba actualizado y no se actualizaba hace más de tres años	Contó en el 2019 con una estrategia y un documento escrito que se había actualizado en los últimos tres años
	Participantes de la estrategia	<= 30 % Empresarios Vs. >= 70 % Otros actores	30%< Empresarios <80% Vs. 70%< Otros actores <20%	>= 80 % Empresarios Vs. <= 20 % Otros actores
	Plan de acción	No contó con un plan de acción o documento que lo soportara	Contó con un plan de acción y un documento escrito que no se actualiza anualmente	Contó con un plan de acción y un documento escrito que se actualiza anualmente

Anexo - Valores de las variables de categorización (2/3)

Área temática	Variables	Valores		
		Nivel 1: Básico	Nivel 2: En consolidación	Nivel 3: Consolidada
3 Participación de empresas	Empresas activas	<= 60% empresas activas	60%< empresas activas <80%	>= 80% empresas activas
	Tamaño de empresas	No tiene empresas medianas o grandes (0)	Tiene al menos 1 empresa mediana o grande (1)	Tiene más de 1 empresa mediana o grande (1<)
4 Gobernanza	Asamblea general	No existió una asamblea general (Plenaria)	Existió una asamblea general (Plenaria) que no se reunió en el 2019	Existió una asamblea general (Plenaria) que se reunió al menos una vez en el 2019
	Consejo asesor	No existió un consejo asesor o figura similar.	Existió un consejo asesor o figura similar, que no se reunió con periodicidad, existió o no un documento formal que no se cumplió según lo pactado.	Existió un consejo asesor o figura similar, que se reunió con periodicidad según el documento formal que lo rigió.
	Gerente cluster	No existió un Director/Gerente de la Iniciativa Cluster, o existió un profesional responsable de la iniciativa.	Existió un Director/Gerente de la Iniciativa Cluster, que no estaba dedicado 100% a la iniciativa. Sus tareas y responsabilidades no estaban definidas en un documento formal.	Existió un Director/Gerente de la Iniciativa Cluster, dedicado 100% a la iniciativa. Sus tareas y responsabilidades estaban definidas formalmente.
	Equipo gestor	No hubo una estructura formal o profesionales de apoyo	Hubo al menos un profesional dedicado a la iniciativa cluster (Diferente al Gerente Cluster)	Hubo más de un profesional dedicado a la iniciativa cluster
	Mesas de trabajo	No existieron mesas de trabajo o similares	Existieron mesas de trabajo o similares que funcionaban de manera informal	Existieron mesas de trabajo o similares formalmente establecidas mediante actas

Anexo - Valores de las variables de categorización (3/3)

Área temática	Variables	Valores		
		Nivel 1: Básico	Nivel 2: En consolidación	Nivel 3: Consolidada
5 Proyectos / Actividades	Actividades	<p>$\geq 70\%$ Actividades de Fortalecimiento empresarial y/o Actividades de condiciones del entorno</p> <p>Vs.</p> <p>$\leq 30\%$ Actividades de relacionamiento, negocios y conocimiento</p>	<p>$70\% >$ Actividades de Fortalecimiento empresarial y/o Actividades de condiciones del entorno</p> <p>Vs.</p> <p>$30\% <$ Actividades de relacionamiento, negocios y conocimiento $< 50\%$</p>	<p>$\leq 50\%$ Actividades de Fortalecimiento empresarial y/o Actividades de condiciones del entorno</p> <p>Vs.</p> <p>$\geq 50\%$ Actividades de relacionamiento, negocios y conocimiento</p>
6 Colaboración y alianzas	Colaboración	No hubo colaboración espontánea entre los participantes.	La colaboración entre los participantes dependió del director de la iniciativa <i>cluster</i> (o similar).	La colaboración entre los participantes no dependió del director de la iniciativa <i>cluster</i> (o similar). Los actores aprovecharon los espacios promovidos por la iniciativa <i>cluster</i> para generar proyectos de colaboración de manera espontánea.
7 Estrategia de financiación	Recursos para estructura operativa	<p>$\leq 20\%$ Recursos Privados</p> <p>Vs.</p> <p>$\geq 80\%$ Recursos Públicos</p>	<p>$20\% <$ Recursos Privados $< 80\%$</p> <p>Vs.</p> <p>$80\% <$ Recursos Públicos $< 20\%$</p>	<p>$\geq 80\%$ Recursos Privados</p> <p>Vs.</p> <p>$\leq 20\%$ Recursos Públicos</p>
	Recursos para proyectos	<p>$\leq 20\%$ Recursos de empresas participantes</p> <p>Vs.</p> <p>$\geq 80\%$ Recursos de otras organizaciones</p>	<p>$20\% <$ Recursos de empresas participantes $< 80\%$</p> <p>Vs.</p> <p>$80\% <$ Recursos de otras organizaciones $< 20\%$</p>	<p>$\geq 80\%$ Recursos de empresas participantes</p> <p>Vs.</p> <p>$\leq 20\%$ Recursos de otras organizaciones</p>
	Sostenibilidad	Se garantizó en el corto plazo por menos de 12 meses	Se garantizó en el mediano plazo entre 12 y 24 meses	Se garantizó a largo plazo durante más de 24 meses
8 Impacto empresarial	Impacto empresarial	$\leq 20\%$ empresas participantes impactadas	$20\% <$ empresas participantes impactadas $< 60\%$	$\geq 60\%$ empresas impactadas