



Desarrollo de clusters: lecciones aprendidas y perspectivas futuras

Giovanna Ceglie

Chief, Cluster and Business Linkages Unit

October 2009

Conferência Brasileira de Arranjos Productivos Locais

APL: Inovação, desenvolvimento e sustentabilidade

Novas formas de olhar o espaço productivo



UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

www.unido.org



UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT
ORGANIZATION



La ONUDI

ONUDI es la agencia especializada de las Naciones Unidas para el fomento del Desarrollo Industrial

Establecida en 1966, su sede central es en Viena (Austria) y cuenta con 172 estados miembros y 50 oficinas locales

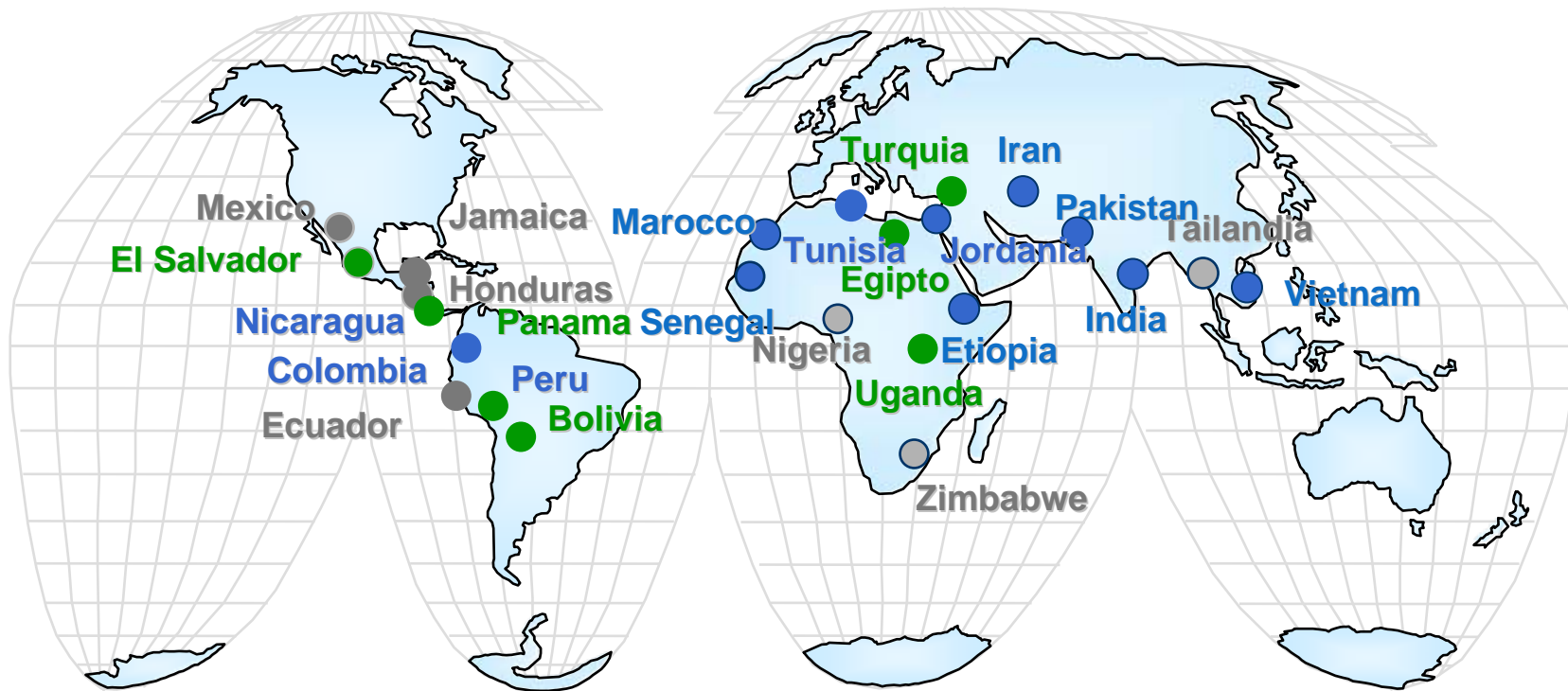
Tres áreas temáticas prioritarias:

- Reducción de la pobreza a través de actividades productivas;
- Creación de capacidades comerciales;
- Energía y medioambiente.

Reducing poverty through sustainable industrial growth



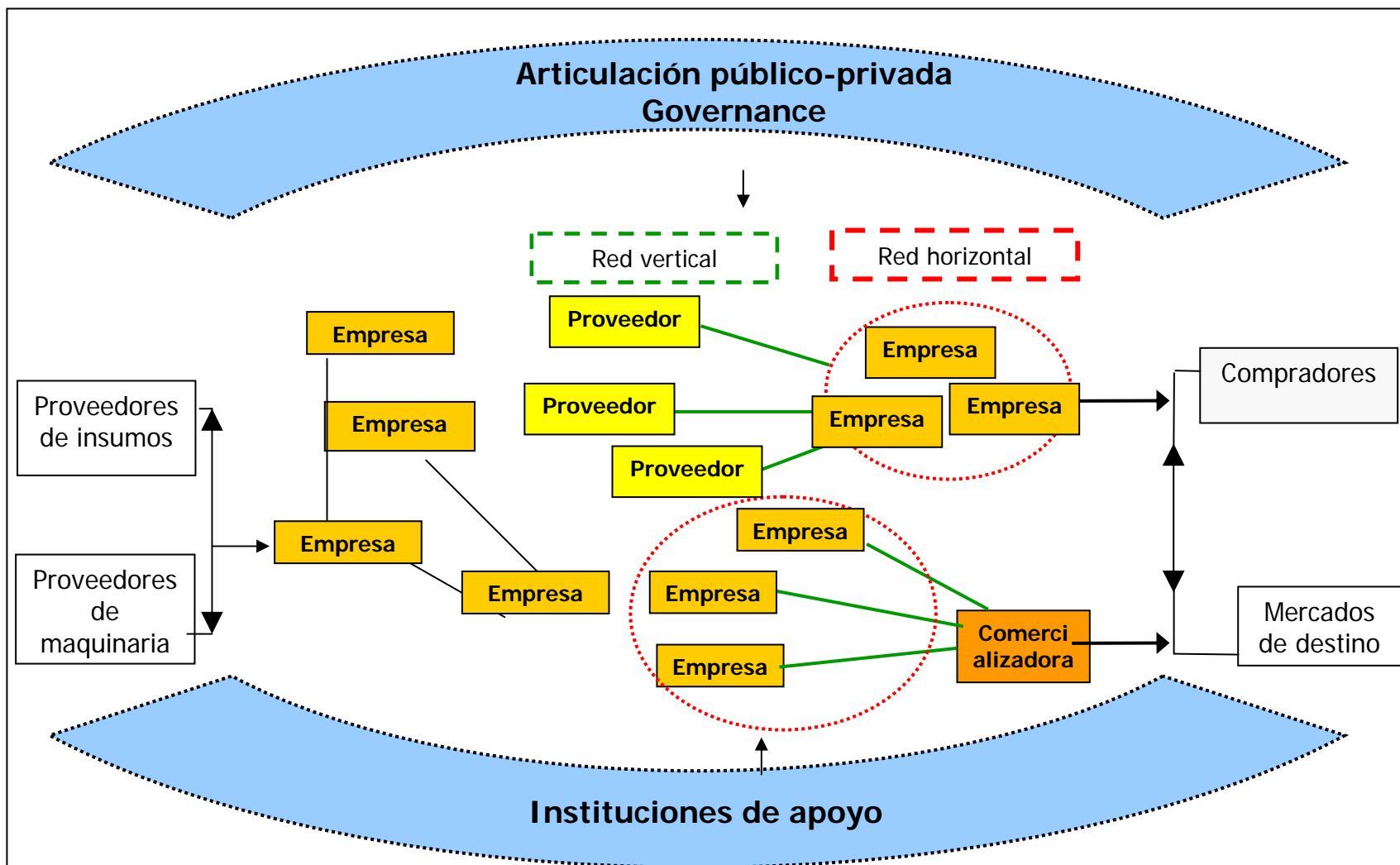
Proyectos ejecutados, en ejecución y en arranque



- Proyectos en ejecución
- Proyectos ejecutados
- Proyectos en fase de arranque



Territorio y eficiencia colectiva





Algunas lecciones aprendidas

1. Competencias (*Skills*) como elemento central: facilitadores, articuladores, brokers, pero también hacedores de política e instituciones de gobernanza (*governance*)
2. Importancia del acceso al mercado y de factores externos al cluster
3. Enfoque cluster útil para lograr distintos objetivos: competitividad y reducción de la pobreza
4. Muchas veces las iniciativas se quedan a nivel piloto – el desafío es difundir y alcanzar escala



Orientaciones actuales

1. Desarrollo de competencias de facilitadores, instituciones de apoyo, policy makers, líderes comunitarios, líderes empresariales, gobiernos locales - proyecto regional BID/FOMIN-OIT-ONUDI
2. Profesionalización del enfoque y Gestión del conocimiento: metodologías, instrumentos de formación, investigación para la acción, redes de aprendizaje, M&E
3. “Scaling up” o estrategias para aumentar el alcance: ejemplo: el caso de Orissa (India)



Incidir en políticas - Orissa

1. Proyectos piloto

- Facilitadores ONUDI apoyan directamente a 4 clusters
- Formación de hacedores de políticas y facilitadores
- Sistematización y divulgación de lecciones aprendidas



2. Elaborar políticas

- Asesoría para reforma y diseño de políticas
- Integración del enfoque cluster en políticas sectoriales
- Promoción de PPP
- Definición de responsabilidades y mecanismos financieros para la promoción de clusters



3. Fortalecer instituciones

- Creación de un punto focal para iniciativas de promoción de cluster en 4 Ministerios
- Establecimiento de nuevos cursos de formación en la Facultad de Administración de Empresa

Puesta en red de los actores institucionales

Hoy
día

El Gobierno de Orissa ha adoptado una política de promoción de PyMEs basada en el enfoque cluster

Más de cien clusters reciben asistencia bajo este esquema



Políticas de promoción de clusters

Requieren de inversiones a tres niveles:

- **Marco estratégico:** establecer un marco de política para el desarrollo de clusters; puesta en red de órganos de gobiernos, creación de líneas presupuestarias, identificación y capacitación de agencias ejecutoras, establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación y de gestión del conocimiento
- **Capacidades de implementación** y apoyo a las políticas: formación de facilitadores e instituciones de *governance* (gobiernos municipales, organizaciones del sector privado, líderes), actores del sector privado – se funda en la colaboración con el sector educativo
- **Harmonización** de otras políticas para el desarrollo del sector privado e **integración** en estas del enfoque cluster (I&D, innovación, mercado laboral, promoción de inversiones, esquemas financieros etc.)



Direcciones futuras

1. *Upscaling y mainstreaming*
2. Continuar con fuertes inversiones en gestión del conocimiento y M&E
3. Priorizar estrategias pro-pobre



Clusters y Pobreza: El desafío conceptual

CLUSTERS

- Crecimiento y competitividad
- Eficiencia colectiva y redes
- Capital Social
- Innovación tecnológica
- Cadenas globales de valor



POBREZA

- Ingresos
- Empleo y salarios
- Vulnerabilidad
- Riesgo
- Participación
- Protección social
- Provisión de servicios básicos



Crecimiento pro-pobres

Un modelo de desarrollo basado en el crecimiento de un sector privado competitivo y que genera oportunidades para los pobres:

- **Económicas:** ingresos, empleo, acceso a recursos pero también
- **Humanas:** mejora de educación y salud para que los pobres puedan participar en actividades productivas
- **Socio-culturales:** superar discriminación y barreras, mejorar el estado social para facilitar la participación en actividades económica
- **Organizativas:** fortalecer organismos de representación, crear oportunidades de participación y otorgar derechos que permitan de defender los intereses económicos
- **Protectivas:** reducir inseguridad y vulnerabilidad para favorecer el desarrollo de emprendedurismo



Clusters para el crecimiento pro-pobres

Quiénes son los pobres? Como se benefician?

- **Empresarios, trabajadores, jóvenes en busca de trabajo y estudiantes** aumento de salario y ganancias, creación / preservación de empleo, inversiones en actividades productivas
- **Proveedores de insumos primarios** – vinculación a cadenas de valor, contratos de proveeduría más estables
- **Clientes** - mejor calidad y mayor variedad de productos/servicios a mejor precio/condiciones apropiadas
- **Comunidad local** – *spillover* por efecto de las inversiones en educación, infraestructura, servicios básicos carreteras, electricidad, agua



La experiencia en terreno muestra que...

Un enfoque de promoción de clusters puede contribuir a la reducción de la pobreza

Sin embargo, el desarrollo económico a través de una estrategia cluster **no reduce la pobreza automáticamente**

La generación de impacto requiere de la adopción de un **enfoque explícito** hacia la reducción de la pobreza en cada paso del ciclo de proyecto



Chanderi (India)

- **Selección:** rural, procesos manuales, bajo nivel de competencias locales
- **Proceso:** inclusivo, participativo, facilitando la participación de grupos marginalizados
- **Target:** mujeres tejedoras
- **Dimensiones de pobreza:** ingresos, salud, empoderamiento, participación y representación
- **Resultados relacionados a la reducción de la pobreza:**
 - Programas de alfabetización de las mujeres y cursos de liderazgo
 - Acceso a centros de salud y educación sobre salud
 - 600 tejedoras organizadas en redes empresariales
 - Salarios promedio aumentado de 10-15% en tres años
 - Acceso a crédito
 - 290 familias participando en un esquema de seguro salud
 - Incremento de las ventas anuales de US\$ 200,000 al tercer año



La experiencia en terreno enseña a...

- **Focalizarse** en los clusters que ofrecen mayores oportunidades de empleo / ingresos para los pobres
- Asegurar la máxima **participación** de los pobres en las actividades y fortalecer su capacidad de **organización**.
- **Dirigir** la asistencia a los grupos marginalizados (mujeres, minorías...)
- **Integrar** actividades orientadas a mejorar el nivel de **desarrollo humano** – para aumentar la productividad de los pobres y su capacidad de encontrar empleo e.g. cluster de tejedores en Chanderi



Conclusión:

El enfoque cluster puede ser eficaz para producir efectos pro-pobres

...sin embargo tiene que ser dirigido específicamente en este objetivo dirección en cada una de sus fases

hay "*trade off*" a considerar, que necesitan decisiones y responsabilización de los actores



UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT
ORGANIZATION



Thanks for you attention!

For more information:

www.unido.org/clusters

www.unido.org/psd-toolbox/