



# ABC Cluster

**Guía práctica**  
para *diseñar, gestionar*  
y *medir* iniciativas cluster

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	2
<b>Sección A. Política de cluster de la Provincia de Córdoba</b> .....	3
<b>A.1.</b> Objetivo, valor público y sostenibilidad de la política .....	4
<b>A.2.</b> Conceptos y principios rectores de la política .....	5
<b>Sección B. Qué es un cluster y cuáles son sus requisitos</b> .....	6
<b>B.1.</b> Qué es un cluster .....	7
<b>B.2.</b> Resultados esperados de la iniciativa cluster .....	9
<b>B.3.</b> Rol del Cluster Manager .....	9
<b>B.4.</b> Modelo de madurez del cluster .....	11
<b>B.5.</b> Medición de cluster: Indicador de Desempeño de Cluster (IDC) .....	13
<b>Sección C. Anexos</b> .....	15
<b>Anexo 1.</b> Requisitos mínimos para la incorporación formal en el Programa Córdoba Cluster .....	16
<b>Anexo 2.</b> Dimensiones que deben guiar la estrategia de un cluster .....	16
<b>Anexo 3.</b> Bases y condiciones del PCC (co-inversión de proyectos y honorarios) .....	17
<b>Anexo 4.</b> Herramienta de análisis de buenas prácticas para el diseño y/o desarrollo de iniciativas cluster .....	17
<b>Fuentes y bibliografía</b> .....	21

# ABC

# INTRODUCCIÓN

Córdoba avanza de manera sostenida en una política de desarrollo productivo que pone en el centro la **clusterización** y la **articulación entre el sector público, el sector privado y el sector académico, como ejes estratégicos para mejorar la competitividad y generar desarrollo con impacto territorial.**

Este manual nace como una herramienta viva. Una hoja de ruta que acompaña a líderes empresariales, equipos técnicos y cluster managers en el desafío de transformar aglomeraciones productivas en verdaderos ecosistemas colaborativos. Refleja el compromiso del Gobierno provincial y municipal con una política productiva basada en la **planificación**, la **coordinación de actores** y el **trabajo colaborativo**, consolidando a Córdoba como un referente regional en materia de desarrollo productivo y competitividad.

Aquí no se trata sólo de teorías. Se trata de activar capacidades, profesionalizar la gestión y medir lo que importa. Se trata de convertir el potencial en estrategia y la estrategia en impacto.

Los clusters constituyen una de las herramientas más efectivas para potenciar la competitividad de una región. Allí donde las empresas se conectan entre sí, con el talento, la ciencia, la infraestructura y los mercados, se configuran ecosistemas capaces de **innovar, exportar y generar empleo de calidad**, con impactos que trascienden a los actores individuales y se proyectan sobre todo el territorio. Sin embargo, un cluster no se consolida de manera espontánea. Requiere **liderazgo, método, gobernanza y una estrategia** compartida que oriente la acción colectiva y permita transformar la cooperación en resultados concretos.

El manual se apoya en el marco teórico de la competitividad y los clusters desarrollado por Michael E. Porter y la red Microeconomics of Competitiveness (MOC) de Harvard, así como en políticas y experiencias de referencia internacional, entre ellas las del País Vasco, Cataluña, Colombia, Irlanda y México. Todas estas fuentes han sido adaptadas a partir de la **experiencia propia de Córdoba** en la construcción de una política de clusters territorializada, colaborativa y basada en evidencia.

El documento se organiza en **cuatro bloques principales**. La **Sección A** presenta la Política de Cluster de la Provincia de Córdoba, su propósito, su valor público y sus principios rectores. La **Sección B** aborda las preguntas clave: ¿qué es un cluster?, ¿qué es una iniciativa cluster?, ¿qué se espera de ella?, ¿qué rol cumple el Cluster Manager? y ¿cómo se mide el desempeño? Los **anexos** reúnen la documentación y los requisitos necesarios para que Cluster Managers y líderes empresariales puedan alinear sus decisiones con la política de competitividad provincial.





**Sección A**  
**Política de Cluster de**  
**la Provincia de Córdoba**

**A B C**



## Sección A. Política de Cluster de la Provincia de Córdoba

### A.1. Objetivo, valor público y sostenibilidad de la Política

La Política de Cluster de la Provincia de Córdoba tiene por objetivo impulsar el desarrollo productivo e innovador de la economía provincial mediante el fortalecimiento de las iniciativas cluster como plataformas de cooperación empresarial y territorial. Su propósito central es promover proyectos colaborativos de alto impacto con foco en la **innovación, la generación de nuevos negocios, empleo y la internacionalización**.

La política busca potenciar los clusters, consolidando su gobernanza, su base empresarial y sus articulaciones estratégicas, y acompañar el surgimiento de nuevas iniciativas en sectores con potencial competitivo. En otras palabras, el objetivo es incrementar la productividad y diversificación del aparato productivo cordobés hacia bienes y servicios más sofisticados, centrados en aspectos meso-micro económicos con la finalidad de resolver los problemas relacionados con las fallas de mercado. El enfoque de la política se estructura en tres ejes de acción interdependientes:



**Competitividad empresarial:** elevar la productividad, la capacidad innovadora y el acceso a mercados nacionales e internacionales de las empresas miembro.



**Competitividad territorial:** generar entornos favorables para la inversión, la innovación y la diversificación productiva, con foco en la cooperación público-privada.



**Cooperación estratégica:** facilitar la articulación entre empresas, academia, gobiernos y sociedad civil para alcanzar metas comunes de desarrollo y sofisticación productiva.

La experiencia comparada nos indica que una región será próspera en el tiempo si las empresas locales tienen estrategias y prácticas acordes con su entorno, la vitalidad de sus clusters y la calidad del ambiente de negocios en el que se desarrollan.

La ventaja competitiva se crea y se sostiene a través de procesos altamente localizados que aumentan la independencia de la competitividad asociada con variables macroeconómicas. Siguiendo el enfoque de *iNNpulsas Colombia (2018)*, el valor público de la política cluster se expresa en su capacidad para **legitimar la cooperación, movilizar inversiones y alinear políticas sectoriales** bajo una visión compartida de largo plazo. Esta perspectiva requiere que la intervención pública actúe como un **sistema de gobernanza colaborativo**, donde los instrumentos financieros, técnicos y de conocimiento se utilicen para reducir las brechas de competitividad y fortalecer las capacidades colectivas.

Tal como señala *iNNpulsas Colombia (2018, p. 24)*, “*el éxito del cluster depende de la suma de las estrategias de éxito aplicadas por las empresas a nivel individual; el cluster ofrece el entorno donde esa estrategia puede prosperar más rápidamente*”.



## A.2. Conceptos y principios rectores de la política

### Conceptos Básicos

#### **Competitividad**

Según la visión de Michael E. Porter (2017), la competitividad de una región se define como la capacidad de las empresas que operan en ella para competir con éxito a nivel local e internacional. Esta competencia exitosa va de la mano con la preservación y el incremento del valor económico, pero más importante aún, con la mejora de los estándares de vida de la ciudadanía. En nuestra comprensión, la competitividad va más allá de la mera capacidad de competir en un mercado, es el motor que impulsa a las empresas a mejorar constantemente, a innovar, a buscar nuevos mercados y a elevar los estándares de calidad, contribuyendo así al desarrollo integral de una región.



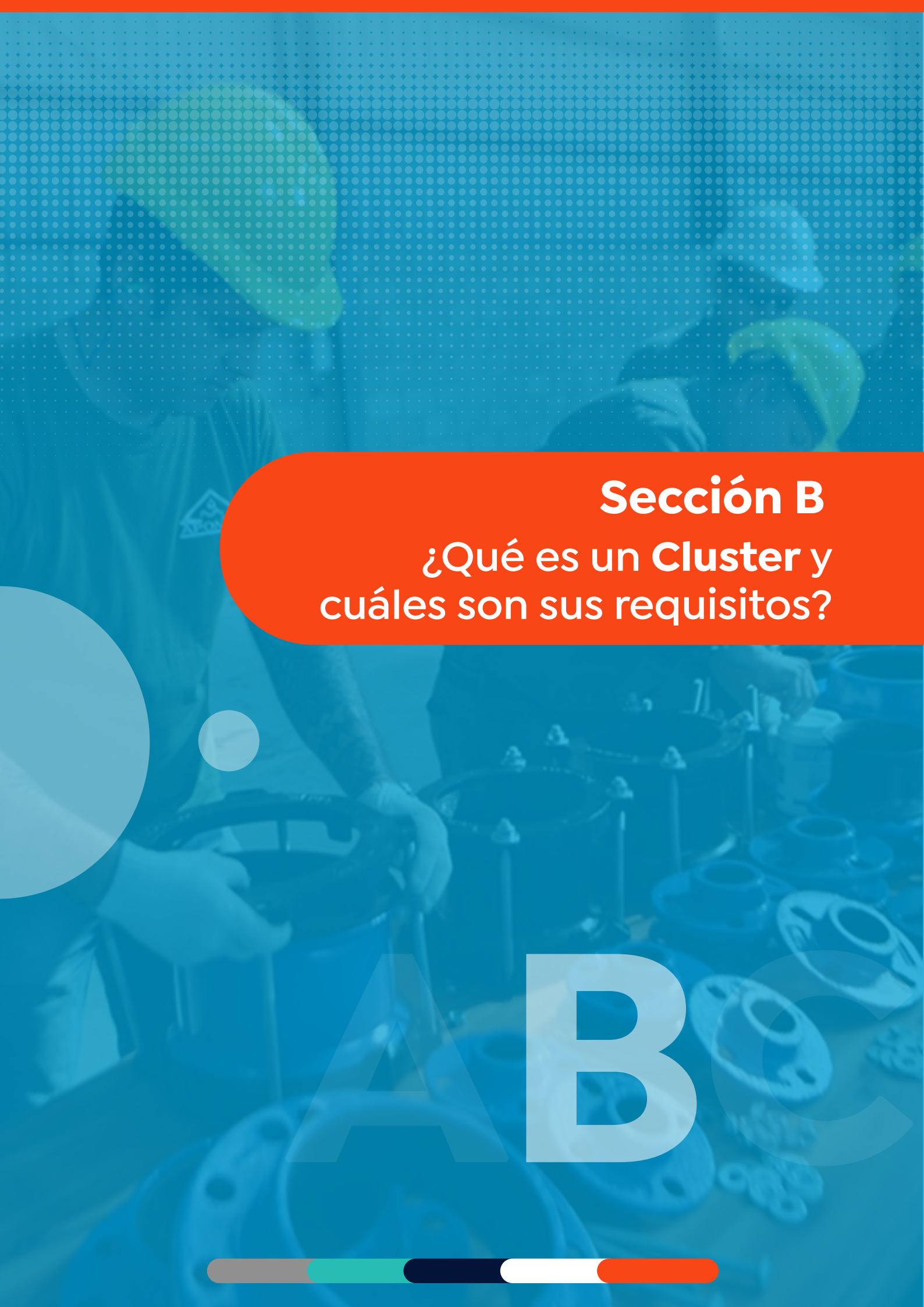
#### **Políticas de Desarrollo Productivo**

Las Políticas de Desarrollo Productivo actuales parten de la idea de que la Ventaja Competitiva de las naciones, se crea y se mantiene a través de un proceso localizado. No podemos medir la competitividad de las naciones atendiendo a su economía como un todo, de acuerdo al autor, debemos prestar atención a los sectores y subsectores económicos específicos que destacan sobre el resto y representan distintas ventajas competitivas en relación a otros Países (Porter, 2017). Es por esto que deben identificarse aquellos sectores y potenciarlos para que las empresas mejoren significativamente sus capacidades e impacten positivamente en las ventajas competitivas de su región.



**Los principios que guían esta Política son:**

1. *La cooepetencia como medio para identificar aquellos proyectos detonadores de competitividad que impulsen la transformación económica del territorio.*
2. *La colaboración abierta a partir de la articulación público-privada-académica.*
3. *Resultados medibles, evaluación continua y transparencia.*



**Sección B**  
¿Qué es un **Cluster** y  
cuáles son sus requisitos?

ABC



## Sección B. ¿Qué es un Cluster y cuáles son sus requisitos?

### B.1. ¿Qué es un cluster?

Conviene distinguir dos conceptos:



**Cluster:** realidad económica existente en un territorio (la aglomeración sectorial y sus relaciones).



**Iniciativa cluster:** instrumento de intervención para mejorar esa realidad, mediante acciones organizadas de empresas, gobierno y academia –frecuentemente a través de una organización cluster con personería jurídica– para diseñar y ejecutar proyectos estratégicos, proveer bienes públicos, desarrollar talento, impulsar I+D+i y abrir mercados.

#### Clusters Naturales

El concepto de **cluster** representa una concentración geográfica de empresas interconectadas e instituciones asociadas que comparten un campo específico de actividad. La fuerza de un cluster radica en la colaboración y la complementariedad entre sus miembros, lo que resulta en un valor agregado colectivo que supera la suma de sus partes. Los clusters se convierten en un entorno propicio para el intercambio de conocimientos, la innovación conjunta, el acceso a recursos compartidos y la mejora de la competitividad de las empresas que lo integran.

Los clusters suelen surgir naturalmente a través de las propias relaciones económicas y sociales que los mercados generan. Sin embargo, cuando se conforman y se busca fomentar su desarrollo a partir de una política de desarrollo productivo, surgen las iniciativas clusters.

#### Iniciativa Cluster

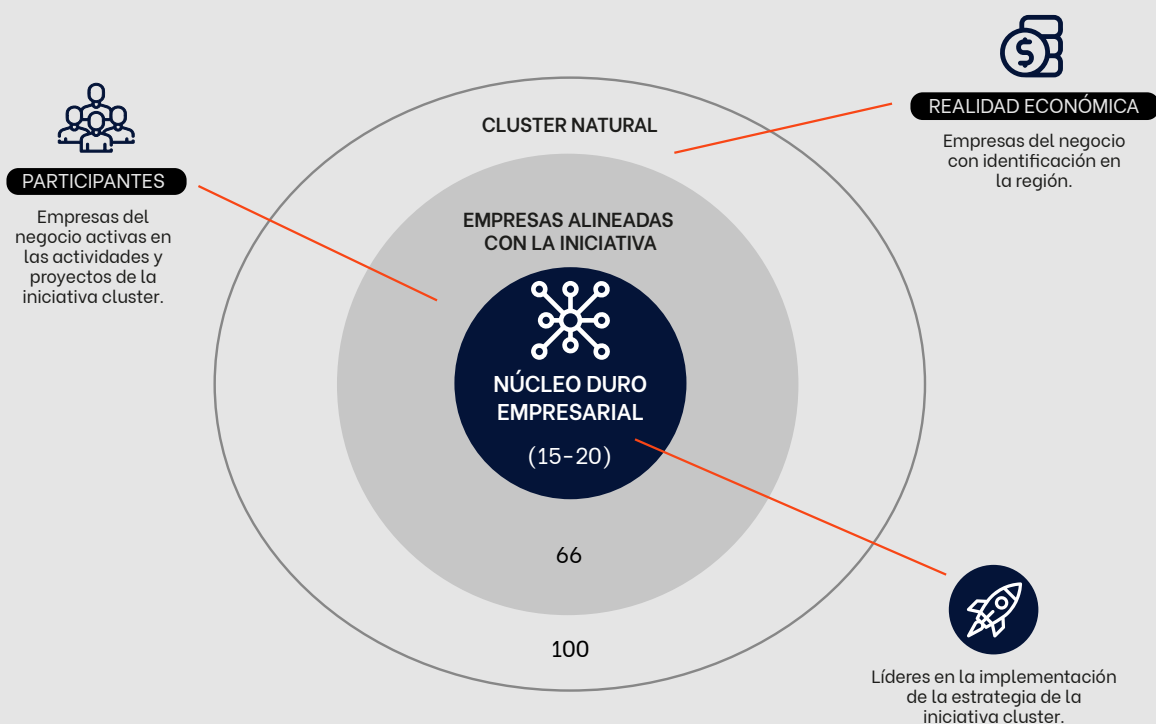
Las Iniciativas Cluster representan esfuerzos estratégicos para potenciar el crecimiento y la competitividad de las empresas dentro de un cluster y su región. Estas iniciativas involucran la participación activa de las empresas, el gobierno y las instituciones académicas. Se centran en identificar y abordar brechas que limitan la productividad y competitividad de las empresas. Entre las acciones estratégicas se encuentran el suministro de bienes específicos para el cluster, la promoción del capital humano especializado, la implementación de estrategias de ciencia, tecnología e innovación, el establecimiento de una estructura de gobernanza eficaz y el acceso a nuevos mercados.

Es importante señalar que, a diferencia de las cámaras empresariales que representan un sector, los clusters no solo buscan representar, sino también transformar el sector a través de diversos mecanismos, como la innovación en la gestión, la adopción de tecnologías innovadoras, la internacionalización y la apertura a nuevos mercados. Esta transformación es clave para impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible en una región determinada.

#### En Córdoba, adoptamos una definición integrada:

- Un cluster es un ecosistema económico-sectorial (aglomeración que comparte cadena de valor y espacio relacional/territorial) donde se compete y coopera para transformar, innovar, transferir tecnología e internacionalizar, generando bienes públicos y derrames que elevan la competitividad del conjunto y del territorio.
- La Iniciativa Cluster es el esfuerzo organizado para impulsar el desarrollo de este ecosistema y se implementa a través de una organización dinamizadora que representa al cluster, articula la triple hélice y lidera el Plan Estratégico del Cluster.

- Cada Iniciativa Cluster cuenta con un equipo dinamizador compuesto por un Cluster Manager, el staff del Cluster y una Comisión Directiva. Este equipo es el que coordina la colaboración, ejecuta proyectos y asegura monitoreo y rendición de cuentas, impulsando resultados empresariales y bienes públicos que trascienden a los socios.



Fuente: Cluster Development.

### ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES UNA INICIATIVA CLUSTER?

<ul style="list-style-type: none"> <li> Es una Iniciativa PÚBLICO-PRIVADA que abre un nuevo DIÁLOGO ENTRE AGENTES.</li> <li> Busca mejorar LA RENTABILIDAD de las empresas.</li> <li> Tiene un enfoque EMPRESARIAL Y PRÁCTICO.</li> <li> Apuesta por ESTRATEGIAS DE FUTURO.</li> <li> Participa en ACCIONES CONCRETAS QUE AGREGUEN VALOR.</li> <li> Trabaja con los que quieren PARTICIPAR y busca POTENCIALES COLABORADORES CON TERCEROS.</li> <li> SE COORDINA con otras iniciativas en marcha en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Lobby empresarial para pactar precios.</li> <li> Un nuevo gremio o asociación.</li> <li> Un lugar para vender más a los clientes de modo cierto.</li> <li> Iniciativa que obliga a colaborar con los competidores.</li> <li> Una forma de presionar para la contratación local.</li> <li> Un lugar para repartir subsidios públicos.</li> <li> Un “club cerrado” de pocos empresarios.</li> </ul>
--	---

Fuente: página web agencia competitividad 2025. Elaboración propia a partir de un gráfico del Manual de iNNpulsa Colombia.

## B.2. Resultados esperados de la Iniciativa Cluster

En su análisis sobre las iniciativas de cluster, Sölvell (2008) identifica seis ámbitos fundamentales que las orientan. Primero, el **fortalecimiento del capital humano**, que incluye educación técnica, vocacional y gerencial. Segundo, la **expansión del cluster**, mediante la creación y atracción de empresas apoyada por incubadoras. Tercero, el **desarrollo empresarial**, centrado en mejorar el desempeño y la capacidad exportadora de las firmas. Cuarto, la **cooperación comercial**, que fomenta acciones conjuntas entre empresas para optimizar costos. Quinto, el **impulso a la innovación**, promovido tanto por la colaboración entre empresas como por los vínculos con instituciones académicas. Finalmente, el **mejoramiento del clima de negocios**, que abarca infraestructura, normativas e incluso la construcción de una identidad regional.

En resumen, podemos decir que los resultados esperados se distinguen en dos niveles:

**A nivel empresarial:** adopción de estándares y tecnologías, mejora de procesos y acceso a mercados nacionales e internacionales.

**A nivel territorial:** densificación de encadenamientos locales, fortalecimiento del capital humano, institucionalización de la cooperación y mayor acceso a información de calidad, de modo que las ganancias de productividad se difundan a lo largo de la cadena de valor y hacia sectores relacionados.

## B.3. Rol del Cluster Manager

El **Cluster Manager** es un líder estratégico que actúa como facilitador clave en la gestión y dinamización de un cluster. Su misión principal es promover la colaboración efectiva entre los actores que lo integran –empresas, academia, gobierno y otras organizaciones–, generando sinergias que impulsen la innovación, la competitividad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del cluster. Este rol incluye la articulación de intereses diversos, la creación de confianza y la promoción de iniciativas colectivas que potencien proyectos de alto impacto y estrategias compartidas de negocio.

Poseen una combinación única de habilidades transversales, como visión estratégica, liderazgo, autonomía, comunicación efectiva y capacidad para inspirar confianza, complementadas con una sólida experiencia en el sector. Su papel va más allá de la simple gestión, operando como agentes de cambio que impulsan tanto la sostenibilidad como el impacto económico, social y ambiental del cluster en su región y sector.

Comparable a un CEO, el Cluster Manager lidera con un enfoque distintivo orientado al desarrollo colaborativo y multisectorial. Mientras que un CEO dirige una empresa hacia el logro de sus propios objetivos, el Cluster Manager guía al cluster hacia la maximización del impacto colectivo de sus miembros, fortaleciendo su competitividad y contribuyendo al desarrollo integral del sector y la región en la que opera.

## Competencias del Cluster Manager: buenas prácticas

### 1- Comprender el ecosistema del cluster

- Mapear actores clave: Identificar empresas, instituciones académicas, gobiernos, startups, y otros actores relevantes del sector.
- Conocer sobre la cadena de valor: analizar las interacciones, fortalezas y debilidades.
- Entender las necesidades, oportunidades y desafíos específicos del cluster.
- Medir el nivel de satisfacción de los miembros.

### 2- Fomentar la colaboración

- Organizar reuniones periódicas y fomentar relaciones abiertas y transparentes entre los actores.
- Establecer protocolos claros de gobernanza y toma de decisiones.
- Facilitar la cooperación: promover proyectos colaborativos donde las empresas compartan recursos o conocimientos.
- Coordinar mesas por eslabón de la cadena productiva o sub comisiones del cluster para estructurar el trabajo y agilizar consensos.

### 3- Adoptar y adaptar la estrategia:

- Revisar regularmente el plan estratégico y ajustarlo según lo requiera para cumplir con las metas planteadas.
- Promover las condiciones para el surgimiento de proyectos innovadores que respondan a su planificación estratégica y genere derrame entre sus miembros.
- Asegurar entregables abiertos por proyecto (protocolos, datasets, kits) con estándares de calidad.
- Crear sistemas de seguimiento: implementar herramientas para evaluar el avance de los proyectos.
- Rendir cuentas: Informar a los miembros del cluster y a los agentes financiadores sobre los logros alcanzados.
- Alinear la estrategia con instrumentos de financiamiento disponibles a nivel local e internacional.

### 4- Desarrollar capacidades en los miembros

- Organizar capacitaciones: identificar necesidades y gestionar formación en temas relevantes como innovación, tecnología o internacionalización.
- Fomentar la innovación: crear espacios para experimentación y desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Promover buenas prácticas: difundir casos de éxito dentro y fuera del cluster para inspirar a otros miembros.
- Incorporar análisis de mercados, tendencias tecnológicas y referencias internacionales para orientar decisiones.

### 5- Establecer alianzas estratégicas:

- Colaborar con entidades externas que puedan aportar conocimientos, recursos o contactos.
- Activar vinculación internacional: misiones, ferias, rondas B2B y cooperación con otros clusters.

### 7- Medir y monitorear resultados

- Crear sistemas de seguimiento: Implementar herramientas para evaluar el avance de los proyectos.
- Mantener sistemas de información actualizados: tableros, repositorios, bases de datos y documentación accesible.
- Rendir cuentas: Informar a los miembros del cluster y a los agentes financiadores sobre los logros alcanzados.

### 6- Promocionar el cluster

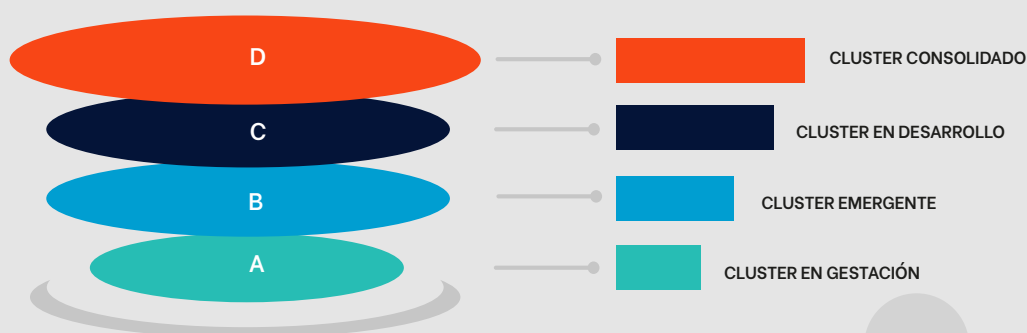
- Comunicación efectiva: Desarrollar estrategias de comunicación para posicionar al cluster como un referente del sector.
- Participar en eventos: Representar al cluster en ferias, congresos o foros internacionales.
- Generar informes de impacto: Mostrar los resultados del cluster a través de estadísticas, casos de éxito y avances concretos.
- Organizar webinars, ruedas técnicas y contenidos especializados.
- Sostener presencia constante en redes profesionales, foros técnicos y plataformas sectoriales.

## B.4. Modelo de Madurez de Cluster

### 4.1 Ciclo de Vida de los Clusters

La Agencia para la Competitividad de Córdoba adopta el enfoque propuesto por Leonel Guerra Casanova (2010) para describir el Ciclo de Vida de los Clusters. Este enfoque sintetiza, de forma sencilla y reconocible para nuestros clusters, las principales etapas por las que suele transitar una iniciativa desde sus primeras conversaciones hasta su consolidación como un espacio estable de gobernanza y proyectos.

El ciclo de vida no debe leerse como una receta rígida. Cada cluster avanza a ritmos distintos, puede retroceder o estancarse y, en algunos casos, reactivar un nuevo ciclo a partir de la incorporación de tecnologías, actores o segmentos de negocio. Aun así, estas etapas ofrecen un lenguaje común para ordenar la experiencia y orientar las decisiones de política pública.



#### A. Cluster en Gestación:

En esta primera etapa existen empresas e instituciones que participan en una misma actividad económica o cadena de valor dentro de una región, pero aún no se reconocen ni operan como un cluster. Lo que aparece son señales de oportunidad: ventajas naturales del territorio, una nueva demanda, capacidades instaladas dispersas o la presencia de algunas empresas tractoras. Las interacciones son puntuales. Puede haber diagnósticos iniciales y, en ocasiones, primeras reuniones exploratorias promovidas por cámaras, gobiernos locales, universidades o la propia Agencia. El desafío es comprobar si, dentro de esas señales, existe un grupo de actores dispuestos a explotar una agenda compartida y dedicar tiempo a trabajar juntos.

#### B. Cluster Emergente:

En el cluster emergente ya se observa una primera concentración de empresas e instituciones que empiezan a vincularse de forma más sistemática. Se conforma un grupo promotor o “núcleo impulsor” que asume un liderazgo inicial, se acuerdan objetivos de corto y mediano plazo y se definen espacios de trabajo (reuniones periódicas, mesas técnicas y/o talleres). La participación empresarial suele ser todavía limitada, pero se vuelve visible y reconocible.

Esta etapa es crítica: algunos clusters logran “despegar” y consolidarse; otros se diluyen si no se generan proyectos concretos, resultados tempranos y reglas mínimas de funcionamiento. La prioridad es convertir el interés en compromisos y el discurso en primeras acciones.

#### C. Cluster en Desarrollo:

El cluster en desarrollo cuenta con una masa crítica de empresas y entidades de entorno (cámaras, universidades, centros tecnológicos, gobiernos, etc.) que participan de manera regular. Se formalizan la gobernanza (estatutos, comisiones y roles) y la gestión (cluster manager, equipo técnico, mecanismos de seguimiento). Existe una hoja de ruta estratégica con proyectos priorizados, fuentes de financiación identificadas y algunos proyectos en marcha.

En esta fase se refuerzan las alianzas con proveedores claves, universidades y organismos públicos; se amplía la base de empresas participantes y se empiezan a desplegar proyectos de innovación, formación, internacionalización y mejora del entorno de negocio.

#### D. Cluster Consolidado:

En la etapa consolidada, el cluster opera como una organización estable, con una gobernanza clave, una gerencia profesionalizada y una agenda estratégica que se renueva periódicamente. Los proyectos se ejecutan con continuidad, se observan resultados en productividad, innovación, empleo o internacionalización, y el cluster adquiere un rol reconocido en el ecosistema territorial (como interlocutor del sector frente al gobierno y otros actores).

Al mismo tiempo, la consolidación plantea nuevos desafíos: evitar la complacencia, profundizar la innovación, abrirse a segmentos de mayor sofisticación, incorporar nuevas tecnologías y fortalecer la articulación con otros clusters y territorios. Si no se asumen estos desafíos, el cluster corre peligro de entrar en una fase de declive.

#### 4.2 Modelo de madurez organizativa del cluster

El ciclo de vida describe, en términos generales, cómo evolucionan los clusters. Para la gestión de la política pública resulta útil contar, además, con un modelo de madurez organizativa que permita:

- **Identificar** en qué situación se encuentra hoy el cluster desde el punto de vista de su organización y su capacidad de ejecución.
- **Ajustar** el tipo de acompañamiento e instrumentos de la Agencia a esa situación.
- **Dar una referencia** clara a las comisiones y al cluster manager sobre “que falta” para pasar al siguiente nivel.

Se propone utilizar cuatro niveles de madurez, alineados con las etapas del ciclo de vida, pero definidos en términos de condiciones organizativas mínimas:

- **Nivel 0 - Pre-iniciativa:** existen actores y conversaciones, pero no hay iniciativa cluster formal ni estructura de gobernanza.
- **Nivel 1 - Cluster emergente:** existe un grupo impulsor, se han realizado reuniones específicas sobre el sector, se identifican problemas y oportunidades comunes y se dan los primeros pasos hacia una forma de organización conjunta (mesas, consorcios, asociaciones, etc.), aunque todavía sin consolidación plena.
- **Nivel 2 - Cluster en desarrollo:** la iniciativa cuenta con una figura organizativa definida (institución para la colaboración o equivalente), una comisión con roles claros, un cluster manager o equipo de gestión y una hoja de ruta con proyectos priorizados y fuentes de financiamiento identificadas.
- **Nivel 3 - Cluster consolidado:** el cluster combina estructura de gobernanza sólida, gestión profesional estable, financiamiento diversificado, oferta de servicios a sus miembros y proyectos colaborativos con resultados verificables. Tiene capacidad para impulsar iniciativas de mayor escala y asumir un rol activo en el ecosistema territorial.

Cada nivel se asocia con un conjunto acotado de evidencias verificables (acta constitutiva, reglamento, planificación estratégica, informes de avance, indicadores básicos, etc.) que sirven de referencia para la Agencia al momento de asignar instrumentos de cofinanciamiento, asistencia técnica o formación. La Agencia utilizará estos niveles como referencia general, no como etiqueta definitiva. Una misma iniciativa cluster puede mostrar rasgos de distintos niveles en diferentes momentos. Por eso, el modelo se complementa con una herramienta de buenas prácticas que ayuda a mirar, con más detalle, qué aspectos de la organización están mejor desarrollados y donde aparecen las principales oportunidades de mejora (**ver Anexo IV**).

## B.5. Medición de cluster: Indicador de Desempeño de Cluster (IDC)

Desde la Agencia Competitividad Córdoba elaboramos un Indicador de Desempeño de Cluster (IDC) para medir, de forma simple y comparable, el nivel de desarrollo de cada cluster. Este indicador se diseñó tomando como referencia los estándares internacionales del European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) y los principios del Balanced Scorecard (BSC), que recomiendan evaluar no solo resultados puntuales, sino la calidad de la gestión, la estrategia y la capacidad de mejora continua.

El IDC organiza la evaluación del cluster en nueve criterios que abarcan las principales áreas de gestión:

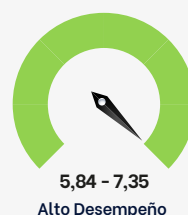
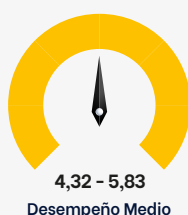
- **Estructura:** evalúa la masa crítica de miembros, el crecimiento o decrecimiento de los mismos, y la representación de la cadena de valor; es la base asociativa y la representatividad del cluster.
- **Gobernanza:** considera la periodicidad de las reuniones de la comisión directiva, la existencia de roles definidos y ejes de trabajo definidos; refleja una estructura decisoria y una gestión profesionalizada, que garantiza orden, continuidad y rendición de cuentas.
- **Estrategia y Proyectos:** mide el estado de los proyectos con la Agencia Competitividad, el número de proyectos en curso y su vertical de impacto; representa la planificación y el despliegue efectivo de las iniciativas del cluster, con un portafolio alineado a objetivos y trazabilidad.
- **Financiamiento:** se centra en la diversificación de fuentes de financiamiento; requisito para la sustentabilidad y la autonomía de gestión del cluster.
- **Posicionamiento e Internacionalización:** evalúa presencia en redes y activos digitales, participación en eventos del sector y construcción de vínculos influyentes; mide servicios y articulación con stakeholders, así como visibilidad y legitimidad externa.
- **Innovación:** evalúa la inversión en innovación; demuestra capacidad de mejora continua y adaptación.
- **Talento:** se enfoca en identificar necesidades de talento y en la existencia de proyectos de formación.
- **Eficiencia Administrativa:** evalúa la actualización de autoridades y documentos, la situación fiscal regular y el uso de firma digital; base para la formalización y trazabilidad administrativa.

### INDICADOR DEL DESEMPEÑO DEL CLUSTER

#### Estructura:

El indicador de desempeño se construye a partir de la información contenida en el informe de avance trimestral, el cual es cargado por cada Cluster. Posteriormente, estos datos son validados mediante las reuniones que se realizan con cada Cluster Manager, garantizando así la consistencia y precisión de la información reportada.

#### Clasificación:



Cada criterio se puntúa con preguntas sencillas y evidencias auditables (actas, padrones, planes, documentos de gestión). El resultado se expresa en una escala que clasifica a los clusters en **bajo, medio o alto desempeño**, manteniendo una baja carga de recolección de datos y, al mismo tiempo, preparando a las organizaciones para futuras auditorías de calidad tipo ESCA.

Este IDC es la base del ABC de Cluster: nos permite hablar un mismo “lenguaje de desempeño”, identificar brechas de gestión y orientar mejor los apoyos y servicios que brinda la Agencia Competitividad.


## **CIERRE Y CONCLUSIONES**

### **Conclusión: “Un territorio que planifica su futuro en red”**

El ABC de Cluster es una invitación a profesionalizar la colaboración y a convertir la energía de los sectores productivos en estrategias claras, proyectos transformadores y resultados verificables. Reúne los fundamentos de la política de cluster, define el rol del cluster manager, presenta modelos de madurez y propone un sistema de desempeño que ayuda a orientar y mejorar la gestión.

Cada apartado del manual refuerza una idea central: los clusters son plataformas donde el talento, el conocimiento y las empresas se conectan para transformar realidades. La planificación estratégica, los proyectos detonadores y la medición de impacto permiten pasar de la intención a la ejecución, consolidando ecosistemas más innovadores, más productivos y más preparados para competir en mercados globales.

Córdoba posee un ecosistema colaborativo en expansión, con capacidad para aprender, adaptarse y liderar procesos de desarrollo territorial. El ABC ofrece el método; los clusters aportan la visión y la voluntad de trabajar juntos. Cuando esas piezas se alinean, el futuro deja de ser una promesa y se convierte en una construcción colectiva.

The background image shows a white Iveco truck chassis, model Cursor 180-330, positioned on a yellow hydraulic lift in a factory setting. The truck is oriented towards the right. The factory floor is visible, along with various industrial equipment and safety barriers. A large, semi-transparent blue banner is overlaid on the right side of the image, containing the section title. The entire image has a semi-transparent orange overlay with a grid of small white dots.

# Sección C ANEXOS

C



## Anexo 1. Requisitos mínimos para la incorporación formal en el Programa Córdoba Cluster

Para solicitar el **reconocimiento formal** como cluster ante la Agencia y acceder a instrumentos de apoyo, el grupo asociativo deberá cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos (alineados con buenas prácticas internacionales):

### 1- Composición empresarial y masa crítica

- Deben contar con masa crítica mínima de **10 actores: 8 empresas, 1 representante de una institución académica y un actor público**.
- Más de la mitad de las empresas deben estar radicadas fiscalmente en Córdoba.

### 2- Definición sectorial y de cadena de valor

- Delimitación clara del **ámbito productivo** y de los **eslabones** de la cadena de valor que integran el cluster, identificando **proveedores, clientes y sectores relacionados**.

### 3- Propósito estratégico y plan de acción

- Disponer de una Hoja de Ruta provisoria, hasta el establecimiento de un Plan Estratégico.
- Link para ver requisitos mínimos de composición de la Hoja de Ruta:

### Checklist de lineamientos para una hoja de ruta provisoria



### 4- Gobernanza y gestión profesional

- Contar con una **Institución para la Colaboración (IPC)** o figura equivalente, una **Comisión Directiva** representativa y una **gerencia de coordinación del Cluster/Cluster Manager** con dedicación mínima definida
- Evidencia de participación activa de empresas tractoras y pymes, y de actores de ciencia y academia relevantes.

### 5- No duplicidad y articulación ecosistémica

- Demostrar que **no existe otra iniciativa** que cumpla el mismo propósito en el territorio y, de existir, presentar un **esquema de articulación o convergencia**.

### 6- Compromisos de apertura y evaluación

- Aceptar **principios de apertura** (publicación de resultados no sensibles) y un **sistema de indicadores** para seguimiento y evaluación (adopciones, encadenamientos, productividad), facilitando la **comparabilidad** y el **aprendizaje**.

### 7- Contar con potenciales proyectos a presentar

**8- Compartir video pitch de presentación del cluster con una duración máxima de 3 minutos.** El mismo debe responder a preguntas clave tales como “¿Quiénes somos? ¿Qué problemas queremos resolver? ¿Cuál es nuestro plan de acción?”

## Anexo 2. Dimensiones que deben guiar la estrategia de un cluster

### Guía Profunda para Discusión del Diamante del Clúster (v1)



## Anexo 3. Bases y Condiciones del PCC (Co-inversión de Proyectos y Honorarios)

[Bases y condiciones - Clúster Manager - Agente coordinador - Septiembre 2024.docx \(1\).pdf](#) 

### Requisitos formales que debe acreditar quien se postule como agente coordinador:

Los clusters solicitantes deberán estar inscritos en Registro de Cluster de la Agencia.

El perfil del Cluster Manager será evaluado y validado por personal técnico de la Agencia. Para tal fin, se podrá requerir toda la documentación necesaria que acredite su experiencia, formación académica, competencias y cualquier otro aspecto relevante que permita asegurar la idoneidad del postulante para desempeñar el rol.

### ¿Qué debe presentar un Cluster Manager para recibir la co-inversión?

#### Informe de avance de gestión del Cluster Manager

- Avances de proyectos cofinanciados.
- Participación/Organización de eventos y Networking.
- Actualización de miembros (CUITs cada tres meses).
- Actualización de las actividades que el cluster haya realizado en esos meses.
- Informe anual que contiene una visión general de sus miembros, su visión, su misión, las actividades realizadas, los estados financieros del año, los logros y fracasos, así como los resultados destacados.

[Bases y condiciones - Co-inversión proyectos \\_ Dic 2024.pdf](#) 

## Anexo 4. Herramienta de análisis de buenas prácticas para el diseño y/o desarrollo de iniciativas cluster

### Enfoque y alcance

La herramienta de análisis de buenas prácticas se inspira en el Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME) de iniciativas cluster desarrollado para Colombia, pero adaptado a la realidad de Córdoba.

Su propósito es ofrecer a la Agencia y a cada cluster una guía simple para revisar si están presentes las condiciones básicas asociadas a una gestión sólida de la iniciativa, en ocho dimensiones clave:

1. Participación de empresas y entidades de entorno.
2. Elementos básicos del modelo de gobernanza.
3. Equipo gestor (cluster manager y apoyo técnico).
4. Estrategia de financiación.
5. Plan de acción y proyectos.
6. Financiación y sostenibilidad.
7. Acciones de mejora estratégica y del entorno.
8. Posicionamiento interno y externo.

Cada dimensión se analiza respondiendo preguntas guía y buscando evidencias mínimas. El resultado puede calificarse de manera simple: **no presente**, **en construcción** o **presente**.

## Matriz de buenas prácticas

A continuación se presenta la matriz de buenas prácticas de referencia para las iniciativas cluster de la Provincia de Córdoba. Está diseñada para ser aplicada de manera conjunta entre la Agencia y cada cluster, por ejemplo en reuniones de comisión directiva o en talleres de trabajo con el cluster manager y su equipo. Esta matriz constituye la herramienta cualitativa de análisis organizativo que acompaña al modelo de madurez presentado en este anexo.

**Tabla X: Matriz de análisis de buenas prácticas**

Dimensión	Qué se observa	Preguntas guía	Evidencias mínimas
<b>1. Participación de empresas y entidades de entorno</b>	Nivel y calidad de la participación de empresas, instituciones de conocimiento y organismos públicos relevantes para la cadena de valor.	¿Las empresas socias representan una parte significativa del sector en la provincia? ¿Participan empresas tractoras y pymes, no solo un tipo? ¿Están presentes universidades, centros tecnológicos u otras instituciones clave para el cluster?	Listado actualizado de miembros; presencia de actores diversos (por tamaño, eslabón de la cadena y tipo de institución); actas de reuniones con participación efectiva.
<b>2. Modelo de gobernanza</b>	Existencia de órganos de decisión y reglas de juego claras y conocidas.	¿Existe una asamblea, comisión directiva o consejo que toma decisiones en nombre del cluster? ¿Están definidos roles, funciones y mecanismos de renovación de cargos? ¿Las reglas están por escrito y se aplican en la práctica?	Estatuto o reglamento interno; actas de reuniones de la comisión o consejo; acuerdo básico sobre cómo se toman las decisiones.
<b>3. Equipo gestor (cluster manager y apoyo técnico)</b>	Capacidad de gestión profesional para sostener la agenda del cluster.	¿Hay una persona o equipo responsable de la gestión cotidiana del cluster? ¿Cuenta con tiempo y recursos mínimos para realizar su tarea? ¿Se han definido sus funciones principales y a quién reporta?	Designación formal de cluster manager o referente; descripción básica de funciones; evidencias de actividades de coordinación (convocatorias, informes, seguimiento de proyectos).
<b>4. Estrategia y planificación</b>	Existencia de una visión compartida y una hoja de ruta estratégica.	¿El cluster cuenta con un diagnóstico propio de competitividad? ¿Se ha elaborado una visión de futuro y objetivos claros para el sector en la provincia? ¿Existe una hoja de ruta o plan estratégico aprobado por la gobernanza?	Documento de diagnóstico sectorial/territorial; síntesis de visión y objetivos; plan o hoja de ruta que identifique ejes o rutas competitivas priorizadas.

<b>5. Plan de acción y proyectos</b>	Concreción de la estrategia en proyectos y acciones priorizadas.	¿El cluster dispone de un plan de acción con proyectos identificados, responsables, plazos y recursos estimados? ¿Los proyectos responden a las prioridades consensuadas? ¿Hay un mecanismo mínimo de seguimiento y ajuste?	Matriz de proyectos o plan de acción; fichas de proyectos; cronograma básico; registros de avance y revisiones periódicas.
<b>6. Financiación y sostenibilidad</b>	Fuentes de financiamiento y horizonte de sostenibilidad de la iniciativa.	¿Cómo se financia hoy el funcionamiento del cluster (cuotas, proyectos, aportes públicos, servicios, cooperación)? ¿Depende de una sola fuente o combina varias? ¿Se ha discutido un esquema de sostenibilidad a mediano plazo?	Información sobre fuentes de ingreso y gastos; decisiones de la comisión sobre aportes y servicios; evidencias de búsqueda de nuevos esquemas de financiamiento.
<b>7. Acciones de mejora empresarial y del entorno</b>	Proyectos que mejoran directamente la competitividad de las empresas y el contexto en el que operan.	¿El cluster impulsa acciones que mejoren capacidades de las empresas (formación, asistencia técnica conjunta, innovación, internacionalización)? ¿Promueve cambios en el entorno (normativa, infraestructura, servicios compartidos) que beneficien al conjunto?	Registros de actividades de formación, innovación, internacionalización; proyectos que involucren a varias empresas; iniciativas con actores públicos orientadas a mejorar el entorno de negocio.
<b>8. Posicionamiento y articulación externa</b>	Visibilidad del cluster y conexiones con otros actores y territorios.	¿El cluster tiene una identidad reconocible (nombre, marca, presencia en eventos, canales de comunicación)? ¿Participa en redes o espacios con otros clusters, agencias o instituciones? ¿Comunica sus logros y oportunidades de colaboración hacia afuera?	Material de comunicación (sitio web, redes, dossiers); participación en ferias, misiones, redes o proyectos colaborativos; acuerdos o convenios con otros actores.

Se recomienda utilizar este anexo en espacios de trabajo conjunto entre la Agencia y cada cluster. A modo orientativo:

- Si varias dimensiones básicas (participación, gobernanza, equipo gestor, estrategia) aparecen como no presentes o apenas en construcción, el cluster se ubica probablemente entre el Nivel 0 (pre-iniciativa) y el Nivel 1 (emergente). La prioridad será consolidar la base organizativa.

- Si la mayoría de las dimensiones está al menos en construcción, con algunas ya presentes y proyectos en marcha, se aproxima al Nivel 2 (en desarrollo). En este caso, la Agencia puede acompañar la ejecución de proyectos precompetitivos, el fortalecimiento de la gestión y la construcción de indicadores.
- Si la herramienta muestra buenas prácticas mayormente presentes, con resultados visibles en competitividad y una financiación más diversificada, se tratará de un cluster en el Nivel 3 (consolidado). Allí se pueden plantear proyectos de mayor escala, nuevas alianzas y un rol más activo en la agenda territorial.

En todos los casos, la herramienta debe entenderse como un insumo para la conversación y la mejora continua, no como un mecanismo de evaluación sancionatoria. Su valor reside en ayudar a construir una mirada compartida sobre el punto de partida y las oportunidades de fortalecimiento de cada cluster.

## Fuentes y bibliografía

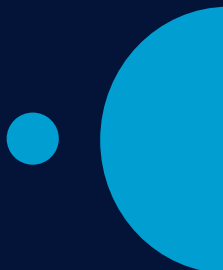
- Aragón, C., Aranguren, M. J., & Iturrioz, C. (Coords.). (2010). Evaluación de políticas cluster: El caso del País Vasco. Bilbao: Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad; Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Basque Clusters. (2018). Guía para la elaboración de planes estratégicos de clusters. Vitoria--Gasteiz: Basque Clusters/SPRI.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2016). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, 16(1), 1–38.
- Doerr, J. (2018). Measure What Matters: OKRs. New York, NY: Portfolio/Penguin.
- European Cluster Observatory. (2015). Priority Sector Report: Advanced Manufacturing. Stockholm: European Cluster Observatory.
- European Commission. (2016). Smart Guide to Cluster Policy (How to support SME growth). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA). (2015). Cluster Management Excellence: The Quality Label for Cluster Organisations. Berlin: ESCA/ECEI.
- Ffowcs-Williams, I. (2012). Cluster Development: The Go-To Handbook. Christchurch: Cluster Navigators Ltd.
- Gordon, I. R., & McCann, P. (2000). Industrial clusters: Complexes, agglomeration and/or social networks? *Urban Studies*, 37(3), 513–532.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.
- Haze, V., & Rangen, C. (s. f.). Modelos de negocio de clústeres. Stavanger: Engage // Innovate; Strategy Tools.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ketels, C., & Protsiv, S. (2014). European Cluster Panorama 2014. Stockholm: European Cluster Observatory.
- Lindqvist, G., Ketels, C., & Sölvell, Ö. (2013). The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Stockholm: Ivory Tower.
- Monge-González, R., Salazar-Xirinachs, J. M., & Espejo-Campos, I. (s. f.). Manual para el desarrollo de clústeres basado en la experiencia internacional. Lima: Organización Internacional del Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

- OECD. (2009). Clusters, Innovation and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing.
- Pietrobelli, C., & Rabelotti, R. (2011). Global value chains meet innovation systems: Are there learning opportunities for developing countries? *World Development*, 39(7), 1261–1269.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo (Edición actualizada y aumentada, 9.ª ed.)*. Deusto.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Smith, M., Wilson, J., & Wise, E. (2022). *Evaluating clusters for learning: A guide for cluster policymakers and practitioners*. TCI Network.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower.
- Sölvell, Ö. (2008). *Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Stockholm: Ivory Tower.
- SPRI. (s. f.). *Guía de planificación estratégica para clústeres*. Vitoria-Gasteiz: Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial.
- Sölvell, Ö. (2008). *Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces*.





Programa  
Córdoba  
**Clúster**



**ac** AGENCIA  
COMPETITIVIDAD  
CÓRDOBA



**Córdoba**  
GOBIERNO DE LA PROVINCIA

