

EVALUACIÓN DEL CLÚSTER AGROALIMENTARIO DE FRUTOS SECOS EN LOS VALLES DE LA NORPATAGONIA, ARGENTINA.

HADAD, M.; GONZÁLEZ, G. y S. FERRO MORENO.

RESUMEN: El artículo presenta brevemente algunos aspectos relacionados con el estudio de impacto realizado a un reciente clúster agroalimentario. En particular, menciona las variables relevantes que arrojó el trabajo de campo realizado y que debieran tener en cuenta al momento de planificar la evaluación de un clúster similar. La versión completa de la evaluación de impacto se encuentra en la tesis de magister defendida en 2019 por el primer autor, que se pone a disposición de los lectores interesados.

PALABRAS CLAVE: evaluación, desarrollo territorial, competitividad, articulación, clúster.

INTRODUCCIÓN: Las iniciativas clústeres buscan impulsar el desarrollo del tejido productivo de las regiones y así favorecer la competitividad (Perdomo y Malaver, 2003), fomentando la interacción entre agentes (Dirven, 2006).

Los impactos esperados en el corto plazo, están relacionados con el fortalecimiento del entramado institucional: público, privado y técnico-educativo (Becerra Rodríguez *et al.*, 2011; BID, 2016). Como resultado del funcionamiento a mediano-largo plazo se destaca el aumento de productividad, mayor acceso a información, la generación de economías de escala (BID, 2016), la creación de nuevas empresas (OECD, 2005; Perez y Beneyto, 2009), el

acceso a nuevos mercados (Alemán Baires, 2009), el mayor grado de innovación (Dini *et al.*, 2007; Becerra Rodríguez *et al.*, 2013), entre otros.

La importancia de la evaluación del impacto de clústeres se enfoca en la necesidad de mejorar la eficiencia en la elección de programas y políticas, para proveer responsabilidad en la asignación de recursos, crear las bases para adoptar sobre la marcha la planificación y ejecución (Castro, 2010; BID, 2016) y lograr evidencias sólidas y creíbles de desempeño (Gertler *et al.*, 2011).

En coherencia con ello, el objetivo del trabajo es presentar algunas observaciones sobre las variables que son significativas en la evaluación de los efectos en el desempeño de los participantes y del impacto en el territorio. El objeto de estudio ha sido el clúster agroalimentario de frutos secos en los valles de la Norpatagonia.

El Clúster de Frutos Secos de la Norpatagonia se ubica actualmente en los Valles Alto, Medio e Inferior de la provincia de Río Negro y Neuquén, con una distancia máxima de 600 km entre sus extremos, cuya área de influencia abarca una superficie total aproximada de 1.945 hectáreas implantadas (Relevamiento Nacional de Frutos Secos, 2017). Los principales productos son nueces de nogal y avellanas. Del total de la superficie, 1.448,5 ha se encuentran implantadas con nogales, cuya producción se estima en 2.395,3 toneladas; La implantación de avellanas ronda las 496,66 ha, con una producción estimada de 2.814,6 toneladas. Los productores de nogales, avellanas y mixtos ascienden a 162 (Relevamiento Nacional de Frutos Secos, 2017).

METODOLOGÍA: Se analizaron los antecedentes relacionados a la conformación del clúster, triangulando

información secundaria con dos entrevistas a agentes calificados. Luego se realizó la descripción de la evolución de las principales variables que explican la estructura y funcionamiento del clúster, analizando los actores intervinientes en cada etapa de la cadena, sus características, perfiles, relaciones y funciones. El marco temporal estuvo comprendido desde su creación hasta la actualidad. Las fuentes de información fueron primarias y secundarias, realizando 10 entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores del sector primario.

Para el análisis del desempeño de los actores del clúster se identificaron las variables que lo afectan, y luego se clasificaron según su naturaleza y sentido de pertenencia (BID, 2016). El paso posterior fue analizar las relaciones de causa y efecto entre las distintas variables identificadas, y realizar dos mapas cognitivos que intentan resumir las vinculaciones que favorecen y limitan el desempeño del Clúster. Las fuentes consultadas para este apartado fueron las entrevistas realizadas a productores y actores claves, la cual se trianguló con información secundaria.

En el caso del análisis de impacto en el territorio, se realizó una segunda ronda de entrevistas semiestructuradas destinadas a agentes calificados, y el resultado se trianguló con información secundaria de organismos oficiales, registros del Clúster e instituciones intermedias.

RESULTADOS OBTENIDOS:

BREVE RESEÑA SOBRE LA CREACIÓN DE CLÚSTER: En la década de los 90' se impulsó la producción de frutos secos en la región a partir de distintas iniciativas del gobierno provincial, relacionadas con el financiamiento para implantación, la importación de

variedades, los intercambios con productores de otras regiones y charlas técnicas. En 1999 en un contexto de crisis frutícola de pomáceas, se concreta el primer grupo asociativo de frutos secos en la Patagonia y en 2002 se impulsa una iniciativa de clústeres en Río Negro, que si bien no estaba enfocada en frutos secos ni perduró en el tiempo, generó conocimientos e interés local por estas iniciativas. Finalmente, en 2009 se formaliza el Clúster de Frutos Secos de Río Negro a través de un convenio entre la UCAR, el BID y el gobierno de la provincia.

El proceso se inició con la formulación de un plan estratégico, realizado de forma participativa y consensuada entre todos los actores intervinientes. Del plan resultaron un conjunto de proyectos colectivos, que fueron financiados por aportes del BID, UCAR y del propio Clúster. Para la ejecución, se conformó una Asociación Ad Hoc en principio, que en 2013 concluyó en la Asociación Civil de Frutos Secos de la Norpatagonia. En esta instancia, ya se incorporaron nuevos agentes e instituciones, incluso de otras regiones (Alto Valle de Río Negro y Neuquén). A partir de allí, se consolidó la Asociación y fortalecieron vínculos institucionales.

Los actores que conforman el clúster responden a la triple hélice marcada por Etzkowitz y Leydesdorff (1997), a saber: a) sector privado: asociaciones de productores e industrializadores; b) sector público: organismos de gobiernos provinciales y nacionales; c) instituciones de ciencia y técnica: Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de Río Negro, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Instituto de Desarrollo del Valle Inferior y Agencia Provincial para el Desarrollo Económico de Río Negro.

DESEMPEÑO DE LOS ACTORES DEL CLÚSTER: A partir de entrevistas a productores se identificaron y clasificaron las variables que afectan su desempeño. La clasificación se hizo teniendo en cuenta dos criterios. La primera fue su naturaleza interna o externa al clúster, y su condición coyuntural o estructural. Como se puede observar en la Tabla 1, prevalecen las variables internas y coyunturales.

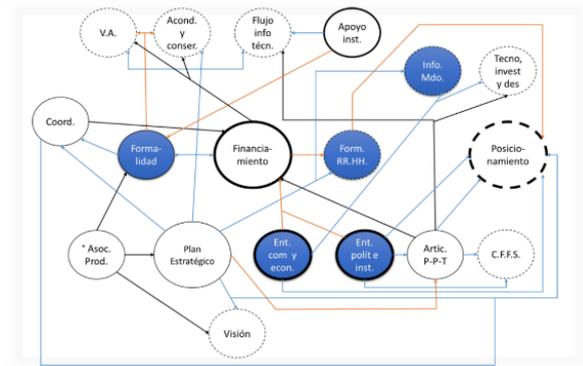
Tabla 1: Clasificación de variables que afectan el desempeño.

Variables	Internas	Externas
Coyunturales	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Creación Consejo Federal de Frutos Secos - Coordinación del Clúster - Articulación pública, privada y técnica - Grado de asociación del sector primario - Visión conjunta - Información y conocimiento - Tecnología, investigación y desarrollo - Agregado de valor - Acondicionamiento y conservación 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo institucional - Posicionamiento - Financiamiento
Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> - Formalidad del Clúster - Información de mdo - Formación recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno Comercial - Entorno Político e institucional

Fuente: elaboración propia.

Al analizar las relaciones entre aquellas (Figura 1), se observan aquellas variables causales (que generan efectos en otras), otras que son consecuencia de las variables causales, y las variables intermedias (que generan similar cantidad de efectos que los que reciben). En este último conjunto se observan variables que mayor cantidad de vínculos muestran, por ejemplo, financiamiento, formalidad, articulación pública-privada-técnica y coordinación.

Figura 1: Diagrama causa-efecto de variables que afectan positivamente el desempeño



Referencias:

- (trazo fino): variable interna
- (trazo grueso) variable externa
- (línea continua) variable causal
- (línea discontinua) variable efecto
- (relleno blanco) coyuntural
- (relleno azul) estructural
- V.A. Valor agregado
- C.F.F.S. Consejo Federal de Frutos Secos
- ° Asoc. Prod. Grado de asociación del sector primario
- Form. RR.HH. Formación de recursos humanos
- Coord. Coordinación del Clúster
- Art. P-P-T Articulación pública, privada y técnica
- Info. Mdo. Información comercial y de mercado
- Ent. Com y econ. Entorno comercial y económico
- Ent. Polit. e inst. Entorno político e institucional
- Tecn. invest y des Tecnología, investigación y desarrollo

Fuente: elaboración propia.

La formulación y consecución de un plan estratégico es la fuerza que mayor cantidad de relaciones posee, vinculándose directamente con diez variables e indirectamente con casi la totalidad de los factores. Esta observación mantiene coherencia con lo expresado por los entrevistados, quienes mencionaron la importancia de formular un plan estratégico para el desarrollo del clúster, como base para la creación de articulaciones entre los diversos actores e instituciones que intervienen.

Un grupo que también se destaca por el número de vinculaciones con otras variables son las estructurales: formalidad, formación de recursos humanos, entorno económico y comercial, y entorno político e institucional.

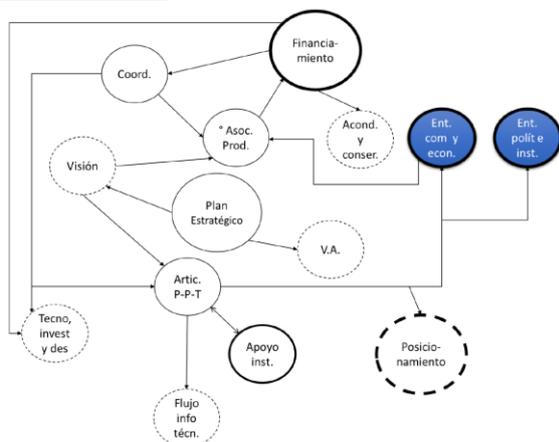
El logro de una personería jurídica proviene del apoyo institucional, de avanzar con un plan estratégico y del alto grado de asociación de los productores de frutos secos. A su vez, la formalización de la asociación permite mejorar la

eficiencia de la coordinación, la ejecución y administración propia de proyectos, así como aumentar la eficiencia y el control en los procedimientos de adquisiciones.

El entorno político e institucional derrama efectos positivos en el clúster, permitiendo que instituciones y organismos públicos integren y fomenten la producción de frutos secos regional, aumentando las relaciones institucionales, aportando financiamiento para proyectos colectivos, y favoreciendo la consolidación de un espacio que integra las necesidades y objetivos de los frutos secos a nivel nacional. Incluso se creó la Subsecretaría de Producción de Frutos Secos de Río Negro.

La variable que más limita al desempeño por numerosas vinculaciones es la articulación pública-privada-técnica (Figura 2). Se destaca la falta de influencia significativa en la agenda pública en aspectos ejecutivos, la forma tradicional de la primera venta y la falta de desarrollo de marcas colectivas que mejoren el posicionamiento del Clúster.

Figura 2: Mapa cognitivo de las variables que limitan el desempeño



Fuente: elaboración propia.

La coordinación del clúster, la falta de visión conjunta y apoyo

institucional limitan a su vez la articulación entre los actores. Las dinámicas propias de sectores públicos y privados restringen una interacción permanente y eficaz; se observa falta de acuerdos y consensos entre productores en cuanto a acciones colectivas comerciales; además, no se tuvo en cuenta otros agentes económicos de la cadena, como comercializadores, trabajadores rurales y proveedores. La falta de visión conjunta se debe también a que la Región Alto Valle se unió a la asociación una vez definida la estrategia del clúster.

Se observa que las vinculaciones y actividades conjuntas entre instituciones y asociaciones tuvo mayor intensidad en el principio (formulación del Plan), y posterior a la ejecución de los proyectos fueron disminuyendo. Hubo una pérdida de acompañamiento desde los productores hacia las instituciones públicas, que luego se invirtió debido entre otras causas, a la falta de una figura de coordinador formal del clúster, así como la pérdida del coordinador ayudante en la Región de Valle Medio por falta de financiamiento.

La falta de financiamiento para la continuidad en proyectos y actividades fue clave en la pérdida de interacción pública-privada. El aporte del sector privado ha sido escaso y específico para acciones concretas, la falta de coordinación formal se tradujo en pérdidas de oportunidades de nuevos financiamientos, inclusive algunos entrevistados interpretan que la ausencia de ese cargo podría limitar la sostenibilidad de la iniciativa.

IMPACTO DEL CLÚSTER EN EL TERRITORIO: Se identificaron tres cuestiones claves para entender la evaluación de impacto del Clúster de Frutos Secos de la Norpatagonia, a saber:

1. El objetivo de un clúster se centra en mejorar el entorno de las empresas, instituciones y organismos que conforman una actividad productiva dentro de un territorio.
2. La mejora del entorno genera impactos en un territorio en un mediano y largo plazo. Evaluaciones realizadas considerando períodos más cortos, deben enfocarse en el desempeño.
3. Existe falta de datos e información primaria, ex-ante o ex-post, necesarios para evaluar la mayoría de variables de impacto en los Valles de la Norpatagonia.

REFLEXIONES FINALES: Se sostiene que el enfoque de clúster es descontextualizador, ahistórico y acrítico de los conceptos que los conforman, y que el abuso contribuyó en América Latina a una borrosidad conceptual. Este trabajo ha partido de esta crítica y se ha enfocado en la identificación de las variables significativas para evaluar el impacto de un clúster específico, que posee ciertas características particulares, en lugar de la reproducción de una evaluación genérica. Posteriormente, se evaluaron los efectos en el desempeño y en el territorio enfocando el análisis cuali y cuantitativo en las variables que son relevantes para este caso de estudio.

El método parte desde lo particular y su resultado no es generalizable. Sin embargo, el mérito radica en que es reproducible y permite identificar aspectos sociales e institucionales relevantes para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del cluster.

BIBLIOGRAFÍA:

ALEMÁN BAIRES, B. Y. (2004). Diseño de una guía metodológica para la formación de un cluster publicitario edilicio para las alcaldías municipales

del departamento de Santa Ana. Universidad Francisco Gavidia

BECERRA RODRIGUEZ, F., SERNA GÓMEZ, H & NARANJO VALENCIA, J. (2011). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. Universidad ICESI. El Sevier España.

Banco Interamericano de Desarrollo (2016). The Impact Evaluation of Cluster Development Programs. Methods and Practices.

CASTRO, M. (2010). Modelos exitosos de gestión: sistema de monitoreo de impacto del programa Fortalece/GTZ. Formación Técnica Profesional para el Desarrollo Local y el Empleo.

DINI, M., FERRARO, C., & GASALY, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina

DIRVEN, M. (2006). Acción conjunta en los clusters: entre la teoría y los estudios de caso. Seminario Internacional "Territorios Rurales en Movimiento".

ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L. (1997). Introduction to special issue on science policy dimensions of the Triple Helix of university-industry-government relations. Science and Public Polic.

GERTLER, J., MARTÍNEZ, S., PREMAND, P., RAWLINGS, L. & VERMEERSCH, C. (2011). La evaluación del impacto en la práctica. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. Washington DC.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005). Business clusters: promoting enterprise in Central and Eastern Europe.

PERDOMO, J., & MALAVER, F. (2003). Metodología para la referenciación competitiva de clúster estratégicos regionales. Centro de

Investigaciones para el Desarrollo-CID,
Universidad Nacional de Colombia.
PÉREZ, J. & BEYNETO, J. (2009).
Distritos-clusters emergentes en
España: nuevas aproximaciones
metodológicas. Instituto Valenciano de
Investigaciones Económicas.