

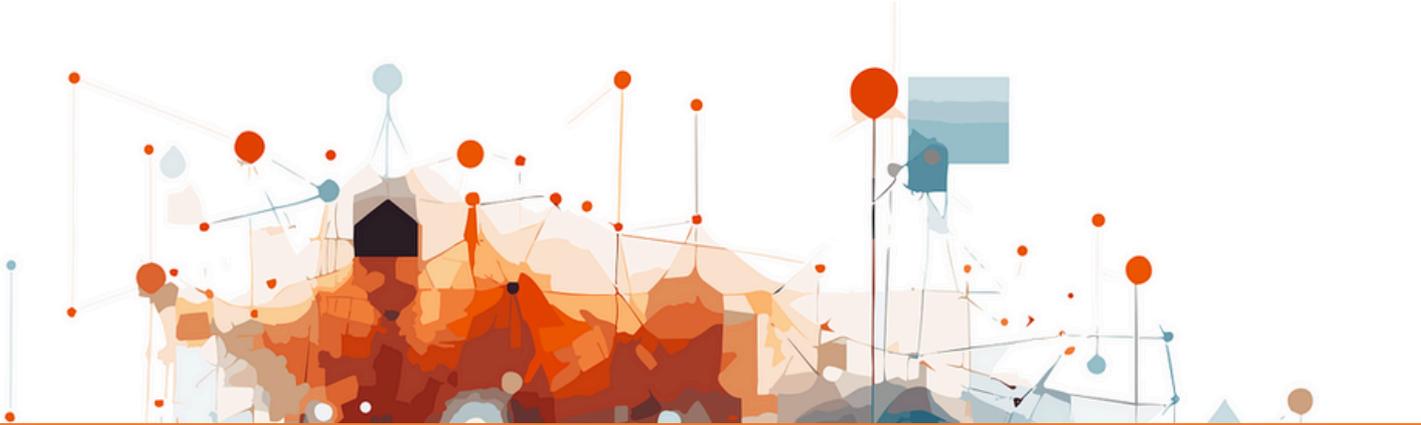


NACIONES UNIDAS

CEPAL



COMUNIDAD DE PRÁCTICA Nº4



¿QUÉ METODOLOGÍA PUEDE SER UTILIZADA PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE INTEGRAN UNA INICIATIVA CLÚSTER U OTRAS INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA?

Introducción

En nuestra más reciente comunidad de práctica, abordamos un tema fundamental para el trabajo colaborativo en contextos de articulación productiva: la generación de confianza. Reconocimos a la confianza como un activo esencial, un "pegamento" que permite la realización efectiva de acciones colectivas entre empresas e instituciones. Partimos de la premisa de que la confianza no es un fin en sí mismo, pero sí es una condición indispensable para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar objetivos comunes. Durante la conversación, reflexionamos sobre qué entendemos por confianza, cómo se construye, qué obstáculos enfrentamos al generarla y qué herramientas tenemos, desde nuestros distintos roles, para fortalecerla dentro de nuestras iniciativas.

En esta sesión de la comunidad de práctica contamos con un valioso panel de comentaristas provenientes de distintos sectores y países. Participaron Emerson Durán, Cofundador y Director del Clúster Orinoco TIC en Colombia; Diana Pereira, Gerente de Asuntos Públicos e Impacto Social de Cemex para Colombia y la región de Sur, Centroamérica y el Caribe; Javier Aros, Gerente del Programa Estratégico Regional "Mejillón de Chile"; Walter Kaiser, gerente de una cooperativa de mitilicultores en Calbuco y expresidente de la Asociación de Cultivadores de Moluscos de Chile; Germán Gazzoni, Vicepresidente del Clúster de Córdoba en Argentina y director de negocios de AYI GROUP; y Martín Población, Secretario del Clúster de Córdoba y CEO de Argalis. Cada uno de ellos aportó perspectivas únicas sobre la generación de confianza desde su experiencia en procesos colaborativos y articulación interinstitucional.



DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA

Durante la sesión, los panelistas compartieron las características principales de los clústeres y programas que lideran en distintos territorios de América Latina. A través de sus intervenciones, conocimos la diversidad de sectores, trayectorias, contextos regionales y formas de organización que componen estas iniciativas, así como los objetivos estratégicos que orientan su trabajo colaborativo.

Desde los Llanos Orientales de Colombia, Emerson Durán presentó el caso del Clúster Orinoco TIC, conformado por más de 40 empresas de base tecnológica —principalmente del sector software— junto con universidades, entidades gubernamentales y organizaciones de apoyo empresarial. En una región tradicionalmente agrícola y turística, el clúster busca fortalecer el ecosistema de innovación y desarrollar capacidades en una industria emergente, promoviendo la colaboración como herramienta para transformar la vocación productiva del territorio.

En una línea complementaria, Diana Pereira compartió la experiencia de Cemex, una empresa global de materiales de construcción con operaciones en varios departamentos de Colombia. Desde su estrategia de impacto social, Cemex busca fortalecer las actividades económicas que tienen una vocación en el territorio, generar una red de proveedores y de emprendedores que puedan ofrecer sus productos y servicios tanto a la empresa como a otras empresas de la región, y, por esa vía, impulsar el desarrollo económico y mayores ingresos para la comunidad. En Colombia trabajan principalmente en Tolima y Antioquia.

Javier Aros, desde la Región de Los Lagos en Chile, expuso el funcionamiento del Programa Estratégico Regional “Mejillón de Chile”, que agrupa a más de 600 empresas del rubro mitilicultor y genera más de 20.000 empleos. El programa articula gremios, instituciones públicas, universidades y organizaciones sociales con el objetivo de promover el consumo de productos del mar y enfrentar los desafíos del cambio climático de tal forma que los productores puedan incorporarse a los nuevos paradigmas del mercado.

Finalmente, desde Argentina, Martín Población relató la evolución del Clúster de Córdoba, nacido en 2001 con una base en el desarrollo de software y hoy ampliado a más de 350 empresas de la economía del conocimiento. El clúster integra sectores tan diversos como telecomunicaciones, aeroespacial, biotecnología, BPO o maquinaria agrícola, y se apoya en cuatro pilares: vinculación, talento, internacionalización y comunidad. Es justamente en este último pilar donde se trabaja de forma sistemática en la construcción de confianza entre actores empresariales, públicos, académicos y científicos, reconociendo que ese tejido relacional es clave para generar productos y servicios de alto valor.





¿QUÉ ES LA CONFIANZA EN EL CONTEXTO DE LAS IAP?

Desde la experiencia del Córdoba Clúster, la confianza se entiende como la capacidad de trabajar en conjunto, incluso entre competidores, para alcanzar objetivos comunes. El origen del clúster se remonta a un momento en que la provincia argentina declaró al desarrollo de software como industria, lo que atrajo la llegada de grandes empresas multinacionales, como Motorola. En ese contexto, las primeras diez empresas locales que dieron vida al clúster compartían un fuerte interés común: lograr igualdad de políticas y condiciones para tener la misma capacidad de llegada y de generación de políticas públicas de las grandes empresas. La única manera viable de equilibrar esa asimetría fue unirse como un equipo, dejando de lado la competencia individual para actuar colectivamente. Fue allí donde surgió la necesidad de confiar unos en otros. La confianza también se entiende como una creencia: la expectativa de que, ante determinadas situaciones, las personas o empresas actuarán de una forma que se considera correcta, basada en valores que muchas veces son implícitos y formados por la educación, la cultura y las experiencias personales.

Para Diana de CEMEX la confianza, es un proceso dinámico que se construye a través del diálogo permanente entre los actores de las comunidades donde actúa CEMEX. El trabajo con los distintos actores del territorio ha requerido un diálogo constante, en el que se ponen sobre la mesa intereses, posiciones y objetivos diversos, y a partir de allí se empieza a construir de manera conjunta. En ese proceso, la consistencia y la integridad han sido factores clave para avanzar en el desarrollo de distintas iniciativas, tanto con proveedores como con empresas vinculadas a las actividades productivas tradicionales de los municipios donde operan.

Tanto Javier Aros como Walter Kaiser coinciden en que el diálogo es un componente central en la construcción de confianza, pero insisten en que debe ir necesariamente acompañado de acciones concretas. En su experiencia en el Programa Estratégico Regional Mejillón de Chile, la confianza no se ha generado solo a través de conversaciones, sino que ha sido el resultado de poner en práctica compromisos asumidos. Aros señaló que, sin acción por parte de las contrapartes, el diálogo se convierte en una “conversación de sordos” que no permite avanzar. Para que exista confianza real, ambas partes deben estar dispuestas a ceder, negociar y actuar de forma coherente con lo que dicen. Esto ha sido particularmente desafiante en el trabajo con autoridades reguladoras, donde han debido transparentar información sensible como cifras de producción o ventas.

Javier también destacó que la confianza no es un acto estático, sino un proceso dinámico que exige consistencia en el tiempo. Para él, la credibilidad y la confiabilidad se sostienen a través del cumplimiento metódico de promesas y obligaciones. “La confianza se pierde en un momento y se construye a largo plazo”, señaló, subrayando que solo con acciones sostenidas y coherentes se puede fortalecer una relación de confianza entre los actores.

Desde la experiencia del Clúster Orinoco TIC, la confianza se construye, ante todo, a partir del reconocimiento del otro: reconocer sus capacidades, sus trayectorias y, sobre todo, su humanidad. En palabras de Emerson Durán, este reconocimiento mutuo entre los actores —empresarios, universidades, gobiernos, comunidades— es lo que da lugar a los primeros vínculos, aquellos que sostienen el tejido de colaboración en el territorio. Aunque las instituciones participan formalmente en estos procesos, detrás de ellas hay personas con expectativas, necesidades y sueños compartidos. En un contexto regional como el de los Llanos Orientales de Colombia, donde el desarrollo empresarial aún está en etapas tempranas, la confianza surge al identificar que muchos han recorrido caminos similares: han enfrentado dificultades, se han sobrepuesto a ellas y han perseverado. Este reconocimiento implica también valorar al otro como un posible socio, incluso cuando se trata de competidores. Comprender que existen capacidades complementarias permite dejar de lado la disputa por un mercado limitado y pensar en construir alianzas estratégicas que generen un mayor impacto.



FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Desde la experiencia de Cemex, uno de los principales obstáculos para la construcción de confianza ha sido el incumplimiento de los acuerdos alcanzados durante los procesos de diálogo. Como señaló Diana Pereira, pasar del diálogo a la acción es fundamental, pero en la práctica pueden surgir dificultades que impiden materializar lo pactado. Esto puede debilitar la confianza construida, especialmente cuando el incumplimiento no recae en una sola parte, sino que involucra a distintos actores del proceso. Por ello, enfatiza que la responsabilidad debe ser compartida entre todos: la empresa, las autoridades locales, los líderes comunitarios, los emprendedores y los proveedores. Cada uno debe comprometerse con los acuerdos asumidos. Otro desafío clave ha sido la necesidad de contar con espacios claros, formales y sistemáticos de comunicación, donde se puedan intercambiar expectativas y registrar compromisos. La institucionalización de estos espacios permite mayor claridad y seguimiento sobre lo acordado, favoreciendo relaciones más transparentes y sostenidas en el tiempo.

En línea con lo planteado por Diana Pereira, desde el Clúster de Córdoba también se identifica como uno de los principales obstáculos el incumplimiento de compromisos asumidos colectivamente. Según explicaron sus representantes, la confianza se ve afectada cuando los miembros del clúster priorizan intereses particulares sobre los objetivos comunes. Esta situación suele surgir, por ejemplo, al trabajar en la formulación de políticas públicas, donde las diferencias entre sectores o tamaños de empresa pueden generar tensiones respecto a los requisitos o beneficios establecidos. Cuando alguno de los actores utiliza el espacio del clúster para obtener ventajas individuales —como acceder a información privilegiada o usar la representatividad para fines propios—, se erosiona la base de confianza construida. Otro desafío importante es la sostenibilidad de los compromisos a largo plazo: si una persona o entidad asume la responsabilidad de liderar una iniciativa y luego pierde el foco o no le da la prioridad necesaria, el resto de los miembros percibe una ruptura en el acuerdo implícito, debilitando así la confianza en el proceso colectivo.

En el caso del Programa Estratégico Regional Mejillón de Chile, uno de los obstáculos más recurrentes en la construcción de confianza ha sido la dificultad para coordinar agendas, intereses y tiempos entre actores muy diversos: empresas, sector público, academia y organizaciones sociales. Cada uno de estos actores responde a lógicas diferentes —las empresas buscan eficiencia y resultados en el corto plazo, la academia opera con tiempos más lentos y el sector público se rige por dinámicas políticas cambiantes— y esta falta de sincronía genera fricciones, especialmente cuando no existen objetivos comunes claros desde el inicio, lo que impide alcanzar “victorias tempranas” que refuercen el sentido de trabajar juntos.

Otro desafío es el desgaste de los liderazgos, especialmente en procesos de largo aliento como este. La labor de impulsar el trabajo colectivo suele estar poco reconocida y valorada, lo que termina sobrecargando a quienes asumen la responsabilidad de sostener la articulación entre los actores. Finalmente, la relación con el Estado ha presentado retos particulares, sobre todo por los plazos no cumplidos y la lentitud en los procesos institucionales. Las demoras, los cambios de gobierno y la necesidad de “volver a explicar todo desde cero” cada cierto tiempo, generan frustración y minan la confianza en las instancias de diálogo público-privado.



FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Desde la experiencia del Clúster Orinoco TIC, los obstáculos en la construcción de confianza no solo tienen que ver con dinámicas institucionales, sino también con aspectos profundamente humanos. Uno de los más frecuentes es el individualismo, que se manifiesta tanto en agendas particulares como en los egos personales: la necesidad de protagonismo, la dificultad para ceder espacio a otras voces o el impulso de imponer visiones individuales sobre el trabajo colectivo. Esto se agudiza en contextos de relacionamiento interinstitucional, donde confluyen múltiples actores con intereses, estilos y prioridades distintas. Otro desafío importante es el inmediatez, especialmente en el sector público y en algunas instituciones académicas, donde la alta rotación de funcionarios —frecuentemente vinculada a los cambios políticos— impide la continuidad de los procesos y alienta una lógica de aprovechar “el cuarto de hora” antes que apostar por proyectos de largo plazo.

En el ámbito empresarial, también influyen las experiencias negativas previas: vínculos fallidos, socios poco confiables o negocios perjudiciales pueden dejar una marca que dificulta la disposición a colaborar nuevamente. Además, persiste una desconfianza mutua entre sectores, en la que algunos empresarios sienten que el gobierno solo los busca para cumplir metas institucionales, mientras que desde el lado público se percibe que el empresario solo aparece cuando necesita financiamiento.



HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA CONFIANZA EN UNA IAP

Desde la experiencia del Clúster Orinoco TIC, una de las herramientas más poderosas para construir confianza ha sido identificar a líderes naturales dentro del ecosistema, personas que inspiran credibilidad y que, habiendo superado sus necesidades individuales, están dispuestas a trabajar por el bien colectivo. Emerson Durán recuerda cómo, en los inicios del clúster, este consejo llegó desde una experiencia de intercambio con el Clúster de Software de Monterrey: buscar a ese empresario con trayectoria, generoso y empático, capaz de actuar como punto de conexión entre los demás actores. Esta figura del “cacao”, como se le conoce en Colombia, se convierte en un facilitador de la confianza.

Además de esta actitud empática y colaborativa, el clúster ha desarrollado herramientas más formales para sostener la confianza a largo plazo. Entre ellas, destaca la creación de un modelo de acuerdo que incluye principios éticos, normas de conducta comercial y compromisos explícitos con el bien colectivo. Aunque se plantea con un tono más informal que un reglamento tradicional, funciona como un “decálogo de buen comportamiento” que todos los participantes conocen y aceptan al integrarse. La comunicación también juega un papel central: mantener abiertos los canales, compartir información sobre oportunidades, convocatorias o procesos, y fomentar el diálogo continuo a través de redes y grupos digitales ayuda a fortalecer la transparencia. Finalmente, el uso claro y eficiente de los recursos disponibles es otro factor clave: cuando los participantes ven que los proyectos se ejecutan con responsabilidad, se consolida una confianza genuina en la gestión del clúster.

Para el Clúster de Córdoba, partiendo de la definición de confianza como la creencia de actuación basada en valores, construirla implica conocer al otro, descubrir si se comparten valores y formas de ver el mundo, y establecer vínculos que van más allá del rol profesional. Por ello, el clúster ha diseñado tanto espacios formales —como comisiones permanentes o grupos de trabajo ad hoc sobre temas específicos— como espacios informales de encuentro. Las ferias, misiones comerciales y actividades sociales posteriores a los eventos permiten que los empresarios se relacionen desde un plano más humano, donde pueden “sacarse el sombrero de empresarios” y conectar como personas.

Además, el crecimiento del clúster —que pasó de 10 a 350 empresas— ha exigido crear nuevas dinámicas para fortalecer esos vínculos. Entre ellas, destacan los eventos de meet ups intercámaras e interclústeres, y especialmente el Pitch and Link, una actividad en la que las empresas presentan en pocos minutos sus proyectos actuales ante otras, en un ambiente distendido y de mutuo descubrimiento. Esta herramienta ha permitido no solo generar nuevas oportunidades de negocio, sino también reconstruir el conocimiento interno entre miembros que, pese a compartir años en el clúster, ya no se conocían bien. En síntesis, el foco está puesto en facilitar el conocimiento recíproco a través de espacios diversos donde las personas puedan compartir su visión de mundo y, con ello, fortalecer esa “creencia” compartida que da sustento a la confianza.



HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA CONFIANZA EN UNA IAP

Desde el Programa Estratégico Regional Mejillón de Chile, se reconoce que la confianza en los clústeres se construye principalmente entre personas, no solo entre instituciones. Por eso, una de las herramientas clave ha sido la creación de espacios de interacción humana, donde los líderes de cada eslabón productivo puedan conocerse, dialogar y actuar desde la transparencia. La promoción de liderazgos positivos, junto con la renovación constante de esos liderazgos, es fundamental para evitar que se perpetúen figuras que no generan cohesión o que no representan el interés colectivo. Además, se subraya la importancia de contar con reglas claras de participación: definir con precisión los objetivos, roles, tiempos y metas de cada iniciativa.

Otro aspecto destacado es el rol del coordinador o gerente del clúster, que debe ser alguien resolutivo, capaz de atender incluso los problemas más simples —como la logística básica en una reunión—, ya que son esos gestos concretos los que demuestran que el espacio está preparado para colaborar eficazmente. Igualmente, se promueve trabajar con los actores dispuestos y activos, sin desgastarse en convencer a los detractores desde el inicio. Para consolidar el proceso, se insiste en la necesidad de generar victorias tempranas, que permitan demostrar resultados tangibles en el corto plazo y refuercen la legitimidad del trabajo conjunto. Por último, se reconoce que estas gobernanzas se construyen a múltiples niveles: no solo entre actores del mismo sector, sino también en el diálogo con otros gremios y sectores del territorio. En resumen, se trata de producir valor —aunque sea intangible— que los participantes puedan percibir como relevante y equivalente al tiempo y los recursos que invierten en la acción colectiva.

Finalmente, en la experiencia territorial de Cemex, una herramienta clave para fortalecer la confianza ha sido la creación de mesas de diálogo territorial en las zonas de influencia de la empresa. Estas mesas reúnen a autoridades locales, organizaciones sociales, líderes comunitarios, empresarios y emprendedores, con el objetivo de priorizar problemáticas y acordar acciones concretas de corto, mediano y largo plazo. Para hacer más efectiva la gestión de intereses diversos, se conformó un subcomité específico con los proveedores y emprendedores que tienen una relación directa con la compañía, dado que sus motivaciones difieren de las del resto de la comunidad. En este subespacio también se involucraron otras áreas internas de la empresa, como abastos, facturación y cuentas por pagar, permitiendo no solo atender de forma directa las inquietudes, sino también sensibilizar a equipos internos que no tienen un contacto cotidiano con el territorio.

La confianza también se ha cultivado a través de una comunicación clara, abierta y transparente, especialmente en torno a los límites de lo que la empresa puede o no puede comprometer. Este enfoque ha permitido establecer reglas del juego compartidas y evitar malentendidos. Asimismo, se ha promovido la participación de otras empresas del territorio, las llamadas empresas ancla, para sumar esfuerzos y generar nuevas oportunidades de colaboración. Finalmente, un componente esencial ha sido la comunicación externa de los avances. Dar visibilidad a las acciones acordadas y sus impactos mediante canales locales ha permitido legitimar el proceso, posicionarlo frente a la comunidad y consolidar la confianza con el ejercicio del diálogo.

CONTACTO DE LAS INICIATIVAS DE LAS IAP PRESENTADAS



Clúster Orinoco TIC

Presentador: Emerson Durán

Contacto: direccion@orinocotic.org



CEMEX

Presentadora: Diana Pereira

Contacto: dianajimena.pereira@cemex.com



Programa Estratégico Regional para la Industria de la Miticultura en Chile

Presentadores: Javier Aros y Walter Kaiser

Contacto: javier.aros@mejillondechile.cl ;

walter.kaiser@gmail.com



Córdoba Cluster

Presentadores: Martín Población y Germán Gazzoni

Contacto: martin@poblacion.com.ar ;

german.gazzoni@ayi.group



CEPAL

