

**LA EXPERIENCIA DEL CLÚSTER FORESTAL
EN LA REGIÓN DE LA ARAUCANIA (CHILE).
SU APLICACIÓN AL CASO DEL CLÚSTER FORESTAL
MISIONES Y CORRIENTES NORTE**

MARÍA VICTORIA GALLINO YANZI¹

Introducción

El presente trabajo se enmarca dentro de un plan de trabajo titulado “Contratos Forestales: bases para su regulación”, el cual corresponde a una Beca de Investigación de Posgrado categoría Iniciación otorgada por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Nordeste, cuya dirección se encuentra a cargo de la Mgter. Alba Esther de Bianchetti y la subdirección a cargo de Hilda Zulema Zárate. El mismo se inserta en el proyecto de investigación denominado “Perspectivas de los Recursos Forestales en Corrientes y su desarrollo sustentable” P.I. G006, acreditado por la Secretaría precitada.

Dentro del amplio campo que componen los contratos forestales, hemos tomado para el presente trabajo un tema particular de mucha actualidad, cual es el de los clústeres forestales.

Corrientes es hoy una de las dos provincias forestales del país, junto con Misiones, posee una importante masa de recursos forestales, sin embargo falta industrialización.² A raíz de ello, los sectores público, privado y del conoci-

¹ Abogada, Jefe de Trabajos Prácticos de la Cátedra “B” de Derecho Comercial I° Curso de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Nacional del Nordeste, Becaria de Iniciación de la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Nordeste.

² “El sector forestal que suman entre ambas provincias, Misiones y Corrientes, representa el 70% de la producción Nacional. En Misiones, el sector responde por el 65% del PBG, y en Corrientes se ubica entre el segundo o tercer rubro de las actividades primarias. El sector como tal se encuentra en un período de franco crecimiento, lo que significa tanto la expansión territorial, como el aumento del número de empresas participantes, y el incremento del valor

miento se han unido en miras a la constitución de un clúster foresto-industrial que comprenda la provincia de Misiones y Noreste de Corrientes.

Es que, aunque parezca una paradoja, frente al proceso de globalización, las empresas pueden beneficiarse con ventajas comparativas derivadas de la localización productiva.³ Ante esta situación, los clústeres se presentan como un modelo de desarrollo regional basado en la consolidación de las fortalezas de los sectores industriales y de servicios característicos de una región, que permitirían promover un crecimiento económico sostenido.

Un clúster es una concentración de empresas, instituciones y demás agentes (universidades, agencias de regulación, entidades financieras y asociaciones comerciales) interrelacionados entre sí en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a un mercado o producto, que compiten pero también cooperan, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas.⁴

del producto generado". Aglomerado Productivo Forestal Misiones y Corrientes Norte (s.f.). [Página Web Institucional]. Recuperado de <http://apf.org.ar/>.

³"La experiencia de la última década parece conducir al redescubrimiento de la importancia de la ubicación geográfica de la producción, y de las redes de interdependencia entre las empresas y los agentes sociales en los que se lleva a cabo la producción. Según Sforzi, la convicción reciente de que "el sistema de producción no se puede considerar separadamente de las características locales y de los factores humanos que contribuyen a su realización, significa el reconocimiento de la unidad productiva integrada". Herrera Baigorria, J.D. Clusters Industriales. La experiencia internacional. Monografía no publicada (s.f.). Recuperado el 25 de agosto de 2.010, de <http://www.econlink.com.ar/economia/clusters/clusters.shtml>.

⁴"Concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados de bienes y servicios e instituciones asociadas (universidades, agencias especializadas, entidades financieras y asociaciones comerciales) en un campo en particular, que compiten, pero también cooperan". Coronado Montero, R.A. Clusters [Diapositivas presentadas en el Seminario-Taller Despoblamiento y Dispersión Poblacional]. Secretaría de Promoción económica Gobierno del Estado de Jalisco México, (s.f.), Jalisco México. Recuperado el 21 de abril de 2.011, de <http://coepo.jalisco.gob.mx/PDF/Presentaciones/Seminario/12Clusters.pdf>.

"Está formado por un grupo de compañías e instituciones interconectadas asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias. Son instituciones a través de las cuales se articulan actuaciones conjuntas entre empresas relacionadas con un mismo sector de actividad y localizadas en una misma zona geográfica". Begazo, J.D. La competitividad y los clusters como elemento de desarrollo del país [versión electrónica], 13 (7): 45-55, Gestión en el Tercer Milenio, 2.004.

El objetivo fundamental de un clúster es el fomento de procesos de generación de negocios, a efectos de lograr que las empresas que posean potencial de mejoramiento productivo, exportador y de generación de empleo, desarrollen ventajas competitivas logrando un crecimiento sostenible a través del tiempo.⁵

Entre las ventajas derivadas de la formación de clústeres se señala un incremento en la experiencia y especialización, integración proactiva de la cadena de valor, mejora en los flujos de información entre sus integrantes que permite un efecto derrame del conocimiento, posibilidad de desarrollar infraestructura estratégica, innovación científica y tecnológica, aumento de puestos de trabajo y desarrollo cultural, mayores inversiones y mejor acceso al financiamiento, incremento de las exportaciones, entre otras. Asimismo, sus integrantes poseen un mayor poder adquisitivo y de negociación en los mercados, como así también facilita el acceso a proveedores, servicios y recursos humanos especializados, y a nuevos mercados.

Como si ello fuera poco, la coordinación y cooperación entre las empresas aglomeradas permite que éstas sean más competitivas que si actuaran aisladamente, concediéndoles una posición clave en una determinada rama de actividad económica, inclusive algunos clústeres alcanzan supremacía mundial en la materia.

Todo ello se traduce también en el desarrollo y crecimiento económico de la región. De donde la importancia de la participación del sector público es indiscutible, sobre todo a través de políticas de promoción y la creación de un entorno favorable para el desarrollo de la actividad industrial frente a los competidores externos.

Los clústeres se han desarrollado en diversas áreas de la actividad económica, entre ellas la foresto-industrial. En el mundo se han verificado varias experiencias exitosas de clústeres forestales. Así, por ejemplo, el Clúster

⁵“La competitividad genera el liderazgo en espacios más diversos y exigentes, la revolución industrial propagó el desarrollo de productos estándar hacia mercados ampliados; ahora la Sociedad del Conocimiento genera el desarrollo de productos hacia la especialización en determinados segmentos lo que conlleva a nuevos paradigmas competitivos”. Ídem.

Forestal de Finlandia, el *Scottish Forest Industries Cluster* (Escocia), *The Paper Province* (Suecia), Clúster Forestal de Óregon (Estados Unidos), *Forest Research Opportunity British Columbia* (Canadá), el Clúster Forestal de La Araucanía (Chile).

Las actividades tendientes a la formación de un clúster forestal en la región que comprende a las provincias de Corrientes y Misiones en la República Argentina comenzaron en el año 2005, pero no es sino con la constitución de la Fundación Aglomerado Productivo Forestal Misiones y Corrientes Norte que podemos afirmar el nacimiento del mismo.⁶ Dicha fundación está compuesta por distintas instituciones tanto del sector público como privado relacionadas al sector forestal de esta región, las cuales se encuentran representadas en la “Comisión directiva”, mientras que la coordinación de las actividades es llevada cabo por el llamado “Grupo de Trabajo” con sede en Eldorado provincia de Misiones. Asimismo, recientemente se ha firmado por el gobierno de ambas provincias una solicitud para acceder al programa de desarrollo de clúster del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (ProSAP), tratándose éste de un programa de asistencia financiera.⁷

⁶“Como hito sobresaliente, es importante mencionar que la Asociación Ad-Hoc inicial constituyó en el año 2008 una Asociación con personería jurídica – Fundación Aglomerado Productivo Forestal Misiones y Corrientes Norte –, que nucleó un conjunto de entidades empresariales e instituciones de las provincias involucradas”. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica – FONTAR. NA 007/06 Forestal, (s.f.). Recuperado el 04 de marzo de 2.011, de <http://www.agencia.gov.ar/spip.php?article1353>.

⁷“Con el fin de potenciar el trabajo ya realizado por el Aglomerado Productivo Forestal de Misiones y Corrientes; y comenzar un desarrollo similar con la acuicultura, ayer se firmó el formulario de solicitud conjunta de las dos provincias para acceder al programa de desarrollo de Cluster del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (ProSAP) ... El funcionario nacional explicó que en el caso forestal se va a “trabajar juntos en el avance o en la implementación de los proyectos, que ya tiene previsto en su plan de mejora competitiva que generó el propio cluster”. En los esquemas metodológicos de organización que se propone, el aglomerado se encuentra en la segunda etapa, con un plan de mejora de la competitividad y la institucionalidad ya desarrollados, entonces “el ProSAP se incorpora como un programa de asistencia financiera. El próximo paso es analizar los proyectos o las líneas sobre las que quiere trabajar, formularlos, priorizarlos y ver que asignación de recursos requiere y en función de eso implementarlos”, indicó”. El ProSAP financiará proyectos del cluster forestal y formará el cluster piscícola del NEA. Misiones online Beta, 06 de octubre de 2.010. Recuperado el 10 de diciembre de 2.010, de <http://www.misionesonline.net/noticias/06/10/2010/el-prosap-financiera-proyectos-del-cluster-forestal-y-formara-el-cluster-piscicola-del-nea>.

Sin embargo, puede advertirse que el Clúster Forestal Misiones Corrientes Norte se encuentra aún en una etapa embrionaria. Ello es así, porque si bien cuenta con un plan de mejora competitiva y su institucionalidad ya desarrollados, resta mucho aún para lograr la consolidación del clúster. Sobre todo respecto de la implementación y ejecución de los proyectos, como así también la obtención y asignación de los recursos.

En esta línea de pensamiento, consideramos que conocer los aciertos y desaciertos de quienes ya han desandado el camino que queremos emprender es una valiosísima herramienta para poder dar pasos firmes en la materia, siendo nuestro problema concreto de investigación en el presente trabajo los conflictos que trajo aparejada la ejecución del Clúster Forestal de La Araucanía (Chile).

Objetivos

Para ello, los objetivos que nos proponemos en este trabajo son los siguientes: analizar la experiencia del Clúster Forestal de La Araucanía (Chile); identificar las principales dificultades que ha tenido su implementación; y divulgar esta información como instrumento que puede servir para buscar una alternativa superadora en nuestra experiencia local y regional.

Materiales y métodos

En cuanto al método empleado es el exploratorio-descriptivo, sin perjuicio de la necesidad de servirse del método comparativo para vincular los resultados con nuestra realidad local.

Se efectuó buceo bibliográfico, pero principalmente se recurrió a la recolección de datos en diarios y revistas de actualidad y consulta de sitios web, atento a la ausencia notoria de material sistematizado sobre la materia.

Las fuentes de datos empleadas han sido la Biblioteca de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas (Campus y Posgrado) de la UNNE, Biblioteca central de la UNNE, Biblioteca del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Corrientes, Biblioteca de la Legislatura de la Provincia de Corrientes y sitios web.

Discusión

La IX Región de La Araucanía se ubica en el sur de Chile, su capital es la ciudad de Temuco, ubicada a 670 km de Santiago.⁸ En dicha región existe un valioso patrimonio de bosques cultivados, especialmente de *Pinus radiata* y *Eucalyptus globulus*. La producción forestal y la transformación de la madera conforman la industria principal del territorio.

La tenencia de estos bosques se concentra un 75% en manos de empresas forestales orientadas principalmente a la producción de madera para pulpa, cuya agregación de valor se hace principalmente fuera de la región y el 25% restante se concentra en manos de unos 5.000 pequeños y medianos propietarios Mapuches y no Mapuches. Esta vocación eminentemente forestal del territorio contribuyó a que muchas pequeñas empresas y algunas no tan pequeñas se fueran desarrollando por un largo período en el procesamiento de la madera y la producción de muebles, incluyendo artesanos con limitada capacidad industrial.

El Clúster Forestal de La Araucanía es una asociación público-privada que surgió de un acuerdo firmado en agosto del 2.002 por el gobierno regional, el director de PRORURAL y los directores regionales de FOSIS, SERCOTEC, INDAP, CONAF, SENCE, y SERNAM, alcaldes de las comunas intervinientes, empresarios privados y productores forestales de estas comunas. Dicho clúster se extiende sobre una superficie de 5.570 km², equivalente a un 17,5% del territorio de la región de La Araucanía y está compuesto por ocho comunas: Ercilla, Traiguén, Lumaco, Purén y Los Sauces en la Provincia de Malleco, y Galvarino, Nueva Imperial y Chol Chol en la Provincia de Cautín.

Debe destacarse, que nació ligado al Programa Chile Emprende y su denominación Chile Emprende que constituye el centro orgánico, estructural y funcional del clúster desde el inicio de sus acciones y su conformación como tal.

⁸ "La IX Región de La Araucanía se ubica en el sur de Chile, su capital es la ciudad de Temuco, ubicada a 670 km de Santiago. Se extiende entre los paralelos 37° 35' y 39° 37' y desde las altas cumbres de la Cordillera de Los Andes hasta el mar territorial del Océano Pacífico. Limita al norte con la Región del Bío Bío, y al sur con la Región de Los Lagos. La superficie total de la IX Región corresponde a 31.842,3 km², lo que representa el 4,2% del territorio nacional. Administrativamente está dividida en dos provincias: Malleco y Cautín, y en 32 comunas". Isaacs Bornand, C.E., Valdebenito G., F., Araneda R., P. y Castillo M. Estudio Cluster Exportadores Regionales IX Región de la Araucanía, 2.006. Recuperado el 13 de marzo de 2.011, de <http://www.prochile.cl/documentos/pdf/cluster/cluster-araucaania-informe.pdf>, p. 16.

El Clúster Forestal de La Araucanía busca organizar a todos los miembros de la cadena de producción bosque– madera-mueble. Entre sus objetivos estratégicos se destacan: acrecentar el nivel de cooperación entre los pequeños y medianos propietarios de bosque cultivado de dicho territorio, mayor rentabilidad de la mediana y pequeña empresa, obtención de productos con alto valor agregado a través del mejoramiento de la calidad de los productos derivados de la madera, fomentar el eslabonamiento con empresas comercializadoras en el mercado interno y externo, desarrollo de las actividades con responsabilidad ambiental. Para poder alcanzar estos objetivos, se ha entendido como primordial el perfeccionamiento de un plan de desarrollo económico territorial conformado a través de un conjunto de acuerdos progresivos y vinculantes entre los actores públicos y privados del territorio.⁹

En cuanto a la estructura funcional del Clúster Forestal de La Araucanía, éste cuenta con un Consejo Ejecutivo que es la instancia de decisión, acuerda y define las estrategias de trabajo conjunto, pero no las ejecuta. También existe una Secretaría Técnica que es la instancia técnica permanente, tiene a su cargo la ejecución de las estrategias y la gestión de la implementación de los acuerdos, la elaboración de propuestas para el Consejo Ejecutivo, la vinculación entre las mesas temáticas y el Consejo Ejecutivo, la identificación y el desarrollo de oportunidades de negocios y empleo, la institucionalidad público-privada del territorio en función de su desarrollo económico, la implementación de una estrategia de comunicaciones y la formación sistemática de los principales agentes y líderes vinculados al desarrollo del territorio.

⁹ “Este programa ha definido una visión según la cual, el territorio debe desarrollar oportunidades para la población a partir de los recursos y sus capacidades endógenas. Como misión se ha propuesto contribuir al establecimiento de acuerdos público-privados vinculantes entre los actores del territorio, para aprovechar las oportunidades de negocio y empleo para sus micro y pequeñas empresas así como para las actividades de sus pobladores. Siguiendo una línea consecuencial, el programa se estructura a partir de una opción de desarrollo económico territorial en cuyo enfoque se revaloriza el potencial endógeno y los actores, con el fin de generar iniciativas de desarrollo que enfrenten las necesidades y oportunidades específicas del territorio. La estrategia descansa en las capacidades y potencialidades con que cuentan los territorios, potenciando las oportunidades que los actores logren capturar y desarrollar en beneficio de ese territorio”. Escobar, G., Ávalos, J. y Frigolett, D. Sistematización del Cluster Forestal en la Región de la Araucanía y propuestas de fortalecimiento institucional para apoyar la aplicación del Desarrollo Territorial Rural, (s.f.). Recuperado el 25 de agosto de 2.010, de <http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/Cluster-Forestal-Araucania.pdf>, p. 23.

Además, existen mesas temáticas que son la Mesa Forestal, la Mesa MYPE y la Red Empresarios del bosque. En ellas participan actores públicos y privados, y su misión es identificar, analizar, evaluar y acordar compromisos y acuerdos entre ellos a fin de poder lograr un efectivo y eficaz aprovechamiento de las oportunidades que brinda el sector forestal. Al mismo tiempo, debe proponer acciones concretas para el desarrollo de la actividad forestal.

Por su parte, la definición del territorio que conforma el Clúster Forestal de La Araucanía es el resultado de un proceso dinámico apoyado en una visión de la región desde la perspectiva de sus oportunidades y enfocado principalmente en la necesidad de mejorar la producción del bosque a fin de que sirva de base para la elaboración de muebles y maderas procesadas. Asimismo, el modelo trata de dar preponderancia a los pequeños productores y a la mediana y pequeña empresa, frente a los intereses de los grandes inversores de la industria forestal. Sin embargo, se critica que los estudios para definir tanto el modelo como el territorio no fueron profundos y suficientes, dándose primacía a cuestiones de índole política en detrimento de los aspectos técnicos.¹⁰ También se sostiene que no hubo consulta a los actores directos y no se dio una amplia participación a fin de definir los territorios.

Se destaca también, que este Clúster Forestal de La Araucanía tiene un enfoque que da preeminencia al componente económico-productivo en detrimento del componente institucional. Como derivación de ello, puede advertirse que no se visualiza mayor preocupación respecto a cuestiones ambientales, de desarrollo integral y sustentable, de reconocimiento de las diferencias étnicas y las cuestiones complejas que ello trae aparejado, de combate directo a la pobreza.

Otro punto débil ha sido la exclusión en la participación a las grandes empresas forestales, pues su actividad es decisiva en el desarrollo de la economía de la región que integra dicho clúster forestal.

¹⁰ "En lo que respecta al territorio del Cluster Forestal propiamente dicho, inicialmente comprendía los municipios de Nahuelbuta (Lumaco, Traiguén, Purén y Los Sauces). Posteriormente se agrega Nueva Imperial, a pesar de que comparativamente mostraba una deficiencia en transporte y más adelante se incorporan las comunas de Ercilla y Collipulli, siendo el caso de Ercilla una decisión de tipo político más que de lógica geográfica o de historia común con el resto del territorio". Ídem, p. 30.

También, pueden señalarse dificultades en el acceso a los recursos que genera problemas para la ejecución de proyectos propios. Debe tenerse en cuenta que, al ser el clúster una figura legal inexistente, muchas veces los proyectos territoriales no tienen acceso al financiamiento de sus actividades o deben competir con las comunas para acceder a los recursos, lo que es contrario a la idea de la clusterización. Entonces, lo que ocurre es que los fondos llegan a las comunas y éstas son las que los distribuyen, evaluando los beneficiarios y las posibilidades de su utilización. Sabido es que, los clústeres no obtienen buenos resultados si los subsidios que se otorgan tienen como objetivo sólo las firmas individuales.

Además, se advierten problemas en la mesa público-privada en cuanto a su falta de capacidad para dar respuestas concretas a las necesidades del clúster. Se sostiene que sus deficiencias se deben —en parte— a un serio problema de representatividad, ya que si bien está integrada en partes iguales por representantes del sector público y del privado, lo cierto es que la representación de cada sector en la misma no mantiene ese sentido de paridad, ni sus miembros representan la totalidad de cada sector. Tal es así, que las grandes empresas forestales no tienen representación en ella, cuando en verdad deberían tenerla.

Por lo demás, la actividad de la mesa público-privada se ha tornado más bien pública, centrada en la coordinación de las actividades del Estado. Ello se debe a una indefinición del rol que juega el sector privado y una incapacidad por parte de éste de proponer planes a mediano y largo plazo, lo que ha llevado a que este sector pretenda una exacerbada facilitación de sus actividades por el Estado con un cariz más bien asistencial.

Resultados

Teniendo en cuenta la experiencia del Clúster Forestal de La Araucanía que hemos analizado y las perspectivas de la región Misiones y Corrientes Norte podemos concluir que las ventajas de la conformación de un clúster foresto-industrial en esta última región son innegables. Ello se funda en los numerosos aspectos positivos que se le reconocen a esta forma de aglomeración, sobre todo en la consolidación en el mercado de las empresas que lo

conforman y la posibilidad de lograr una cadena productiva con valor agregado, sumada a la importancia que la actividad forestal ha asumido en nuestra región. Sin embargo, tal como lo demuestra la experiencia del Clúster Forestal de La Araucanía, el camino para conseguirlo no es fácil.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las dificultades denotadas por dicho clúster podemos afirmar que sería conveniente la recepción legal de los clústeres a fin de contar con un marco normativo que le permita su desarrollo sobre bases firmes. Es que resulta necesario contar con un cierto grado de institucionalización, tanto legal como operativa.

En cuanto a la definición territorial del clúster, debe efectuarse sobre la base de una exhaustiva investigación apoyada en criterios preponderantemente técnicos. El enfoque de los ejes estratégicos debe apuntar no sólo a la perspectiva económico-productiva, sino también incluir los aspectos institucionales y sociales.

Asimismo, deben establecerse líneas claras de financiamiento para los proyectos del clúster, asegurándole el acceso a los recursos sin tener que depender de la discrecionalidad en la asignación de los mismos por parte del Estado.

Permitir el acceso y adecuada representación y participación de todos los actores, tanto del sector público como del privado, en las esferas de decisión y ejecución, es clave en el éxito del clúster. No debe desdeñarse la presencia de las grandes empresas del sector forestal, por el contrario, es indispensable pero a la vez es preciso aprovechar sus necesidades para exigir la implementación de planes de responsabilidad social.

Finalmente, es preponderante el papel del Estado en como factor de interrelación y localización, su actuación tiene un peso claramente diferenciador en la creación de un entorno favorable para el desarrollo del clúster. Pero el sector público no debe ser el único conductor de las políticas del clúster, es preciso que el sector privado demuestre su capacidad de emprendimiento a mediano y largo plazo, para que la acción del Estado sirva como palanca y fortaleza para esos emprendimientos.

Bibliografía

- Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica – FONTAR. *NA 007/06 Forestal*, (s.f.). Recuperado el 04 de marzo de 2.011, de <http://www.agencia.gov.ar/spip.php?article1353>
- Aglomerado Productivo Forestal Misiones y Corrientes Norte. [Página Web Institucional], (s.f.). Recuperado de <http://apf.org.ar/>
- Avanza el cluster forestal entre Misiones y Corrientes con 62 proyectos conjuntos. *Misiones Online*, 05 de agosto de 2.009. Recuperado el 03 de septiembre de 2.010, de <http://216.119.137.51/noticias/05/08/2009/avanza-el-cluster-forestal-entre-misiones-y-corrientes-con-62-proyectos-conjuntos>
- BARRÍA GÓMEZ, A.M. *Análisis Estadístico del Cluster Forestal de la Región de la Araucanía*. Trabajo de investigación para optar al grado de Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas no publicado, Universidad de La Frontera, Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración, Departamento de Administración y Economía, 2.007, Temuco Chile.
- BEGAZO, J. D. *La competitividad y los clusters como elemento de desarrollo del país* [versión electrónica], 13 (7): 45-55. Gestión en el Tercer Milenio, 2.004.
- BRAVO, S. *Alternativas de comercio internacional* [versión electrónica]. El Litoral, 02 de diciembre de 2.010). Recuperado el 10 de diciembre de 2010, de <http://www.el-litoral.com.ar/leer-noticia.asp?IdNoticia=150827>
- CASTILLEJA, G. *Cambios en las políticas forestales de América Latina: los casos de Chile, Nicaragua y México*. *Unasylva*, 175 (44): 29-35, 1.993.
- CELIS, R. *Gestión territorial. Un nuevo enfoque para un buen gobierno*, Gobierno Regional de La Araucanía, 2.003, Temuco Chile.
- CORONADO MONTERO, R.A. *Clusters* [Diapositivas presentadas en el Seminario-Taller Despoblamiento y Dispersión Poblacional], Secretaría de Promoción económica Gobierno del Estado de Jalisco México, (s.f.), Jalisco México. Recuperado el 21 de abril de 2.011, de <http://coepo.jalisco.gob.mx/PDF/Presentaciones/Seminario/12Clusters.pdf>
- DE BIANCHETTI, A. E. *Aspectos Jurídicos de la Actividad Forestal. Corrientes*, Ediciones Moglia, 2.004, Corrientes.
- El ProSAP financiará proyectos del cluster forestal y formará el cluster piscícola del NEA. *Misiones online Beta*, 06 de octubre de 2.010. Recuperado el 10 de diciembre de 2.010, de <http://www.misionesonline.net/>

- noticias/06/10/2010/el-prosap-financiara-proyectos-del-cluster-forestal-y-formara-el-cluster-piscicola-del-nea
- ELIZONDO, M. H. *Primer Inventario Forestal de la Provincia de Corrientes: Metodología, Trabajo de campo y Resultados. Informe Final*, Consejo Federal de Inversiones, 2.009, Corrientes.
 - ESCOBAR, G., ÁVALOS, J. Y FRIGOLETT, D. *Sistematización del Cluster Forestal en la Región de la Araucanía y propuestas de fortalecimiento institucional para apoyar la aplicación del Desarrollo Territorial Rural*, (s.f.). Recuperado el 25 de agosto de 2.010, de <http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/Cluster-Forestal-Araucania.pdf>
 - ESPINOZA I., M. *Sistematización de las experiencias de gestión territorial integrada en la Región de La Araucanía*, GORE-SUBDERE Mimeo, 2005, Temuco Chile.
 - Firmaron convenio para asistencia del PROSAP Corrientes y Misiones, *El Litoral*, 09 de octubre de 2.010. Recuperado el 10 de diciembre de 2.010, de <http://www.el-litoral.com.ar/leer-noticia.asp?IdNoticia=146469>
 - GALLI, E. *Historia de un cluster* [versión electrónica]. *La Nación*, 14 de septiembre de 2.004. Recuperado el 15 de diciembre de 2.010, de <http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota-id=636063>
 - GTZ. *Plan de desarrollo territorial para la Región de La Araucanía. Propuesta conceptual para su diseño*, Gobierno Regional Región Activa, (s.f.), Temuco Chile.
 - HERRERA BAIGORRIA, J. D. *Clusters Industriales. La experiencia internacional*. Monografía no publicada, (s.f.). Recuperado el 25 de agosto de 2.010, de <http://www.econlink.com.ar/economia/clusters/clusters.shtml>
 - ISAACS BORNAND, C. E., VALDEBENITO G., F., ARANEDA R., P. Y CASTILLO M. *Estudio Cluster Exportadores Regionales IX Región de la Araucanía*, 2.006. Recuperado el 13 de marzo de 2.011, de <http://www.prochile.cl/documentos/pdf/cluster/cluster-araucania-informe.pdf>
 - Misiones y Corrientes solicitarán acceso al proyecto del cluster forestal. *Noticias de la calle*, 08 de octubre de 2.010. Recuperado el 10 de diciembre de 2.010, de <http://noticiadelacalle.com.ar/ampliar.php?id=28283>
 - Misiones ya no es N° 1 en silvicultura pero sigue primera en forestoindustria. *Territorio Digital*, 28 de julio de 2.008. Recuperado el 03 de septiembre de 2.010, de <http://www.territorioidigital.com/nota.aspx?c=5274550928315429>

- PINILLA SANDOVAL, C. C. *Identificación y determinación del potencial económico de los productos forestales no maderales, presentes en el territorio del cluster forestal de la región de la Araucanía*. Tesis para optar al título de ingeniero forestal no publicado, Universidad Católica de Temuco, Facultad Recursos Naturales, Escuela de Ciencias Forestales, 2.007, Temuco Chile.
- Programa de Servicios Agrícolas Provinciales. [Página Web Institucional], (s.f.). Recuperado de <http://www.prosap.gov.ar/>
- RUIZDIAZ, R. A. Y ZIMMERMANN, J. C. *Situación del sector foresto-industrial en la zona centro y suroeste de Corrientes*. Publicación EEA Bella Vista 26,2.008. Recuperado el 25 de agosto de 2.010, de <http://www.inta.gov.ar/bellavista/info/documentos/forestales/ST26.pdf>
- VALDIVIESO, O. *Inversión Externa Clusters y competitividad. Experiencias de clusterización forestal-papelero. Factores críticos*. [Diapositivas presentadas en el Seminario Internacional], Universidad Católica de Uruguay, Instituto de Competitividad, octubre de 2.007, Montevideo Uruguay. Recuperado el 21 de abril de 2.011, de <http://www.ucu.edu.uy/Portals/0/Publico/Facultades/Ciencias%20Empresariales/Depto-%20Econom%C3%ADa/Valdivielso.pdf>