



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Análisis de requerimientos de la secretaría europea para el análisis del clúster (esca) hacia el distintivo plata del clúster de turismo de salud de Tijuana

Karen Isabel Zavala-Rodríguez¹

Mario Alberto Castillo-Greiner²

Resumen

La presente investigación se deriva del proyecto de “Diseño e implementación de estrategias para el fortalecimiento del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana” llevado a cabo por investigadores del Tecnológico Nacional de México, campus Tijuana, el objetivo es la identificación y análisis de los requisitos que pide la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (ESCA) con base al distintivo “Plata” para generar un diagnóstico. Se plantea diseñar un sistema de gestión que permita obtener el camino para subir el nivel de distintivo (de bronce a plata) y aumentar el número de integrantes. Se tiene resultados parciales, sólo el 67% de los miembros han respondido la encuesta, sin embargo, con los datos recolectados se puede tener un análisis parcial que hace evidente la necesidad de generar un plan de acción con estrategias que permitan cumplir con las cláusulas del sistema de Gestión establecido por ESCA en su versión plata.

Palabras Clave: Clúster de Turismo de Salud, ESCA, Análisis de requerimientos de un SGC.

Abstract:

The present investigation is a product from the project of the design and implementation of strategies for the straighten of the Health Tourism Cluster in Tijuana, the objective of this paper is the identification and analysis of the requirements for the silver certification of the European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) to generate a diagnostic. The results can generate an expectative for the following goal of the project, the design of a quality management system that allows the cluster to climb to the silver award and with it increase the participation in the market. Only 67% of the cluster members have answered the survey, that means there are partial results, however with this data collected the requirement analysis can be possible in a partial matter that makes it clear that the organization needs to work on an action plan build with strategies associated with ESCA's silver management system.

Keywords: Health Tourism Cluster, ESCA, Requirements analysis for Quality Management System

¹ Estudiante de la Maestría en Administración División de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México - Campus Tijuana.

² Profesor e Investigador, División de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México - Campus Tijuana.

Introducción

La presente investigación es realizada en el sector salud, dentro del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana conformado por 25 médicos, 8 hospitales y 3 clínicas dentales. Cluster S. E. (2019) menciona que las organizaciones de gestión de conglomerados demuestran su interés en luchar por la excelencia, objetivo principal que tiene la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (ESCA) al otorgar certificaciones que les suman valor a los clústeres y promover la gestión de clústeres a través de la evaluación comparativa y los distintivos bronce, plata y oro que otorga.

El Clúster de Turismo de Salud en Tijuana cuenta con el distintivo bronce desde el año 2011 y para continuar con la excelencia en su ramo se requiere obtener el siguiente distintivo que es plata, para poder emigrar de uno a otro se requiere del análisis de los requisitos que arroja la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (ESCA), con el fin de saber si cuentan con lo que solicita cada cláusula del distintivo plata; Cláusula 1: Estructura del clúster, Cláusula 2: Tipología, Gobernación y Cooperación, y la Cláusula 4: Estrategias, Objetivos y Servicios, el SGC de ESCA maneja 5 cláusulas (el cumplimiento de ellas otorga el distintivo oro), para el distintivo plata solo se requiere el cumplimiento de las antes mencionadas .

Con base en los resultados obtenidos se genera un análisis de requerimientos respecto al sistema de gestión para identificar de qué manera interactúan los requisitos y en qué nivel de cumplimiento se encuentra el CTST para poder obtener el distintivo plata.

Pregunta de investigación

¿El cumplimiento de los requerimientos del distintivo plata permite generar mayor confianza hacia el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana?

Marco teórico

Clúster de Turismo de Salud en Tijuana Baja California

La Cámara de Comercio (2015) hace mención sobre los países de América Latina considerados como fuertes en el turismo médico, siendo estos: México, Colombia, Costa Rica y Brasil.

De acuerdo a Castillo et al. (2019) destaca que el turismo de salud es el proceso en el cual una persona viaja por fuera de su lugar de residencia con el objetivo de recibir servicios de salud o de bienestar y según datos de ProMéxico (2019) se hace más notoria la visita de las personas

extranjeras a México para recibir servicios de salud, indicando que México se posiciona en el lugar 28 de 30 lugares en el mundo sobre el sector turismo de salud.

Cluster B.H (2019) destaca que es el único Clúster de Turismo de Salud en Tijuana de manera formal y legal, su origen data de 2011 para promover el Sector del Turismo Médico en el estado, esto como iniciativa del sector público en primera instancia, buscando esta comunión con el sector privado para impulsar la economía de la región, empujándolo a la unión del gremio de salud para formar esta organización. Sus funciones constan en supervisar y gestionar a través del asesoramiento de sus afiliados médicos, dentales y hospitalarios, la estancia de pacientes del extranjero el clúster es el punto de conexión entre el paciente y el proveedor de salud, la fusión de calidad, calidez y seguridad para los pacientes. Se conforma por 26 médicos especialistas, 8 hospitales y 3 clínicas dentales y se encuentra ubicado en Misión de Santo Tomás 2812, Zona Urbana Río, Tijuana.

De acuerdo a Cluster B. H. (2019) la iniciativa del clúster es mejorar y mantener la estadía del paciente para que tenga la mejor experiencia al tener alianzas estratégicas con spas, hoteles, restaurantes y los principales proveedores de servicios turísticos, por lo tanto es fundamental que el clúster se actualice constantemente y que cumpla con las certificaciones de nivel internacional, lo que permite hacerle más competitivo, lograr mayor confianza, calidad y seguridad hacia el cliente extranjero para adquirir los servicios.

Cluster S. E. (2019) menciona que en la actualidad el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana cuenta con el respaldo internacional de la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*) al haber obtenido la certificación “Bronce”.

ESCA

Clúster S. E. (2019) señala que el objetivo de la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres es ser la ventanilla única para promover la excelencia en la gestión de clústeres mediante la evaluación comparativa y el etiquetado de calidad de las organizaciones de gestión de clústeres en todo el mundo. ESCA con sede en Berlín coordina una red de alrededor de 200 expertos en clústeres de más de 30 países, que ofrecen servicios de evaluación comparativa y certificaciones, el autor indica que la organización brinda asesoramiento práctico a los administradores de clústeres sobre el desarrollo de programas para el crecimiento de clusteres.

La gestión excelente de acuerdo a Cluster S. E. (2019) se considera como un requisito previo para que un clúster logre los mayores impactos dentro de un marco tecnológico, industrial, regional y

legislativo para los participantes del clúster, el sector industrial en general o el desarrollo de regiones. Además, lo que es de suma importancia para promover satisfactoriamente la cooperación internacional de clústeres en beneficio de las PYMEs participantes. El autor hace referencia en que el objetivo de la iniciativa Europea de Excelencia de Clústeres es proponer un conjunto de indicadores, analizados y acordados por expertos en clústeres de toda Europa, para poder llevar a cabo la evaluación del grado de excelencia de una organización de gestión de clústeres y preparar el camino para la obtención de certificación en nivel plata.

La certificación plata confirma la implementación exitosa de los procesos de mejora que se llevan a cabo posterior a una evaluación comparativa con la certificación bronce. Los clústeres que puedan demostrar mejoras en el curso de una auditoría realizada por un experto imparcial de la secretaría obtendrán la certificación plata, señala el autor (Cluster S. E. 2019)

Saenz (2016) resalta que en la actualidad solo hay dos clústeres en México que han obtenido la certificación “plata” que otorga ESCA, Jalisco y el Clúster de Tecnologías de la Información en Baja California, recalca que es muy importante que un clúster vaya por buen camino, en referencia a la operación productiva, estar enfocados en proyectos que favorezcan el sector de interés y así poder obtener el mayor reconocimiento internacional.

De acuerdo a Cluster S. E. (2019) la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres definió un conjunto de requisitos mínimos para organizaciones calificadas de clústeres, como un nivel de entrada para participar en el proceso de certificación, la administración del clúster debe considerar que están bien estructurados y que los participantes están comprometidos el autor señala también que el clúster deberá representar una masa crítica de empresas en relación con su sector.

Requisitos mínimos para certificación “Plata”

Cláusula 1: Estructura del clúster

Cláusula 1.1.0 Participación comprometida en el clúster:

El clúster será dominado por los participantes comprometidos del clúster. El participante del grupo se compromete si ella o él contribuye activamente a las actividades a través del clúster, por ejemplo, cuotas de membresías, firma de una declaración de adhesión, carta de intención o acuerdos de asociación, etc. El clúster deberá tener participantes pasivos sin compromiso que muestren interés en las actividades del clúster, vayan más allá del simple registro para un boletín informativo o similar (por ejemplo, a través de la participación regular en eventos), pero que no contribuyan

activamente a cualquiera de las actividades del clúster. Sin embargo, el número de participantes no comprometidos será inferior al 90% de todos los participantes (comprometidos y no comprometidos). Los posibles participantes del clúster son empresas, organizaciones de I + D, universidades, intermediarios, etc.

Cláusula 1.1.1 Composición de los participantes del clúster:

Más de la mitad de los participantes comprometidos del clúster serán empresas (proveedores de industria / servicios) dentro del sector relevante del clúster o campo de tecnología. El clúster también tendrá organizaciones de investigación y / o universidades entre sus socios comprometidos.

Cláusula 2: Tipología, Gobernaciones, Cooperación.

Los clústeres de cooperación cambian característicamente con el tiempo y tienen que adaptar su estrategia y actividades en consecuencia. La gestión del clúster debe tener estructuras implementadas para los procesos de toma de decisiones con roles claros de los participantes y otras partes interesadas para facilitar y equilibrar la continuidad de un lado y el cambio del otro lado.

Cláusula 2.1. Madurez de la gestión del clúster:

Las actividades de gestión de la organización del clúster deben haberse iniciado al menos hace dos años.

Cláusula 2.2.2. Calificación del equipo administrativo del clúster

El personal involucrado en la organización del clúster, responsable de administrar el clúster deberá estar bien calificado para las tareas de administración requeridas a realizar. Se alcanzará un cierto límite mínimo de una mezcla de educación, experiencia laboral y habilidades de gestión, comunicación y liderazgo.

Cláusula 2.5 Contactos personales directos entre el equipo de administración del clúster y los participantes del clúster.

Dentro de un año, el equipo de administración del clúster debe haber estado en contacto directo con al menos el 20% de los participantes del clúster, lo que significa:

- Un contacto durante una visita en las instalaciones de los participantes o una visita del participante en las premisas de la organización del clúster.

- Un amplio intercambio bilateral de información y experiencia por teléfono o correo electrónico.
- Un trabajo conjunto del equipo de gestión del clúster y representantes del participante en proyectos específicos, grupos de trabajo, y/u otras actividades conjuntas.

Cláusula 2.6 Grado de cooperación dentro del clúster

Dentro de un año, al menos el 15% de los participantes del clúster estarán involucrados en actividades de cooperación bilaterales y/o multilaterales entre sí, no necesariamente facilitadas por acciones específicas del clúster. La participación en grupos de trabajo regulares, proyectos, visitas de delegación (entrantes y salientes), actividades conjuntas de ferias comerciales, actividades de conferencias, etc., será considerado con un esfuerzo mínimo de dos días hábiles. La participación pasiva en seminarios, talleres, cursos no se considerará en este contexto.

Cláusula 2.7 Integración de la Organización del Clúster en el Sistema de Innovación

La organización del clúster debe mantener buenos contactos de cooperación con las partes interesadas y las organizaciones de apoyo a la innovación institucional y proveedores de servicios, etc., de manera regular. Estas organizaciones no son necesariamente participantes comprometidos del clúster. Financiación de la gestión del clúster

Las actividades de las organizaciones de gestión de clústeres pueden ser muy diversas. Además, las expectativas muy diferentes de los participantes del grupo requieren acciones muy específicas. Por lo tanto, una organización de gestión de clúster requiere recursos suficientes para una operación exitosa. Una situación financiera segura con fuentes diversificadas de ingresos financieros permite una concentración del trabajo central de administrar el clúster y sus actividades. Sin embargo, considerado un tema muy importante, los indicadores relacionados con el financiamiento no son requisitos mínimos debido a los diferentes enfoques y patrones de financiamiento de clúster en Europa y en todo el mundo.

Cláusula 4: Estrategias, objetivos y servicios

La elaboración e implementación de un posicionamiento estratégico del clúster se considera como un tema principal para la gestión del clúster. Una estrategia clara y bien preparada y un fuerte vínculo con los participantes del grupo construye la base para implementar y realizar una gama de acciones, atendiendo las necesidades de los participantes del grupo de la manera más exitosa.

Cláusula 4.1.1 Proceso de creación de estrategia

La participación de las empresas en el proceso de análisis estratégico es obligatoria. Además, se utilizará un mínimo de dos de los siguientes instrumentos estratégicos, en el contexto del análisis estratégico:

- Identificación de la industria y desafíos del mercado, ejemplo: mediante la realización de un análisis de la industria sobre la atracción de los segmentos estratégicos donde los participantes del clúster compiten o podrían competir, en base a estudios propios y / o estudios existentes.
- Análisis de la cadena de valor y los sistemas de valor para el sector industrial tecnológico existente y para el sistema de valores necesario para la transformación de la estrategia de clúster.
- Evaluación comparativa de los criterios de compra de compradores avanzados (local y globalmente) en la nueva estrategia, identificación de factores clave de éxito para competir y comparar las nuevas actividades de la cadena de valor con las mejores prácticas en todo el mundo.
- Otras herramientas de análisis para la elaboración de estrategias como FODA o instrumentos similares.

Estos pasos de análisis deben ser realizados por el equipo de gestión del clúster y compartidos con los participantes del clúster a través de procesos participativos, por ejemplo:

- Integración de los resultados de los comentarios de los miembros (mediante encuestas, talleres específicos de retroalimentación, etc.).
- Utilización de otros talleres de planificación estratégica o instrumentos similares.

Cláusula 4.1.2 Documentación de la estrategia del clúster

Los desafíos estratégicos del clúster se describirán en un formato documentado (formato escrito, ppt, multimedia, etc.), que describa el análisis anterior, las opciones estratégicas para los participantes del clúster y la forma en que la organización del clúster planea apoyarlos a largo, mediano y corto plazo, estableciendo metas y objetivos.

Cláusula 4.1.3 Plan de Implementación

La organización del clúster debe tener disponible y desarrollar una acción por escrito y un plan de implementación con objetivos medibles y presupuestos específicos. El plan de implementación debe estar en línea con la estrategia del clúster y los desafíos estratégicos documentados.

Cláusula 4.1.4 Sistema de control financiero

Se debe contar con una herramienta fácil de usar para el sistema de control y reporte financiero diario para las actividades de la organización del clúster al menos trimestralmente.

Cláusula 4.1.5 Revisión de la estrategia del clúster y el plan de implementación

Se debe prever un proceso para revisar y actualizar la estrategia documentada del clúster y los desafíos estratégicos para el clúster y el plan de implementación correspondiente para la organización del clúster al menos cada dos años, ya sea debido a los requisitos de cualquier financiación pública o debido a ciclos intrínsecos de planificación estratégica. Si no se realizó una revisión de la estrategia durante los últimos dos años, se debe planificar una revisión para el futuro cercano (<6 meses).

Cláusula 4.1.6 Monitoreo del desempeño de la Gestión del Clúster

Deberá existir un sistema de control que se utilizará para monitorear el desempeño de la organización del clúster de manera regular (al menos anualmente).

Cláusula 4.3 Actividades y servicios de la Organización del Clúster

El equipo de gestión del clúster proporcionará una cierta gama de servicios para los participantes del clúster con una intensidad significativa en sus 3 campos de actividades más importantes (por ejemplo, mejorar la capacidad de innovación, explorar oportunidades de negocios, fomentar el espíritu empresarial, la educación y formación, internacionalización, etc.).

Cláusula 4.4 Desempeño de la Gestión del Clúster

La organización del clúster debe haber cumplido al menos el 50% de los objetivos establecidos en el sistema de monitoreo del desempeño de la organización del clúster (ver 4.1.6) o en el plan de implementación anual (ver 4.1.3) en los últimos 12 meses.

Cláusula 4.6.2 Presencia web en Organizaciones del Clúster

La organización del clúster debe iniciar y actualizar regularmente su presencia en la web (página web, redes sociales), brindando descripciones generales y detalles del clúster y del trabajo de la

organización del clúster y quizás incluso del sector industrial y / o tecnológico en general, así como puntos de contacto importantes en el idioma local. Además, dado que la internacionalización de los clústeres se considera un tema importante, la información básica y los datos de contacto también estarán accesibles en inglés y / o áreas industriales / comerciales.

Anexo: Indicadores de Evaluación de la etiqueta de Excelencia de Gestión del Clúster (ECEI)

Análisis de requerimientos de un SGC.

Según Gutiérrez (2017) un sistema de gestión es una metodología que ayuda a visualizar y administrar mejor la empresa, área o procesos bajo un cargo, por lo tanto, se logran mejores resultados a través de acciones y toma de decisiones basadas en datos y hechos. Los indicadores forman parte esencial de un sistema de medición, y un sistema de medición es parte fundamental de un sistema de gestión, este último comprende planeación, asignación, medición (indicadores), evaluación, comunicación y retroalimentación, y por lo tanto mejorar el desempeño en la empresa. González et ál (2016) determina que la calidad es un aspecto que se debe crear y producir, no debe ser un decreto que por sí solo funciona, un sistema de gestión permite sentar las bases para adoptar una cultura de calidad en las organizaciones, la Norma ISO 9000 es un sistema de gestión que busca a través de sus requisitos establecer estos aspectos. Un SGC no es obligatorio para las organizaciones, la Norma ISO en su proceso de certificación establece los requerimientos o requisitos, las cuales se deben de cumplir, sin embargo no existe el establecimiento de cómo de manera específica se cumple con dichos requisitos, cada organización tendrá su propio diseño de acuerdo a su naturaleza. ESCA o la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster tiene su sede en Berlín Alemania, esta coordina una red de cerca de doscientos expertos en clústeres de más de treinta países del mundo, los cuales ofrecen servicios de evaluación comparativa y etiquetado en nombre de ESCA. Nagrifood (2019) menciona que el Sistema de Gestión ESCA se enfoca en promover la excelencia en la gestión de clústeres a través de la evaluación comparativa y su etiquetado de calidad de clústeres y organizaciones de gestión de clústeres. Este SGC ha sido otorgado con el mandato de la Iniciativa Europea de Excelencia del Clúster (ECEI) para llevar la organización del proceso de evaluación. Por otra parte este SGC apoya a los grupos de interés involucrados en la formulación de políticas y programas.

Estructura del clúster
✓ 1.1.0 Participación comprometida en el clúster
✓ 1.1.1 Composición de los participantes del clúster
✓ 1.1.2 Número total de participantes del grupo comprometidos
1.2 Concentración geográfica de los participantes del grupo
Tipología, Gobernaciones, Cooperación.
✓ 2.1 Madurez de la gestión del clúster
2.2.1 Recursos humanos disponibles para la gestión del clúster
2.2.2 Calificación del equipo administrativo del clúster
2.2.3 Aspectos de aprendizaje de por vida para el equipo de gestión del clúster
2.2.4 Estabilidad y continuidad de los recursos humanos del equipo de gestión del clúster
2.3 Estabilidad de la participación en el clúster
✓ 2.4 Claridad de roles: implicación de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones
✓ 2.5 Contactos personales directos entre Equipo de gestión del clúster y los participantes del clúster
✓ 2.6 Grado de cooperación dentro del clúster
✓ 2.7 Integración de la organización del clúster en el sistema de innovación
Financiación de la gestión del clúster
3.1 Perspectivas de los recursos financieros de la organización del clúster
3.2 Parte de los recursos financieros de fuentes privadas
Estrategia, objetivos, servicios
✓ 4.1.1 Proceso de creación de estrategia
✓ 4.1.2 Documentación de la estrategia de clúster
✓ 4.1.3 Plan de implementación
✓ 4.1.4 Sistema de control financiero
✓ 4.1.5 Revisión de la estrategia de clúster y plan de implementación
✓ 4.1.6 Monitoreo del desempeño de la Gestión del Clúster
4.2 Enfoque de la estrategia de clúster
✓ 4.3 Actividades y servicios de la Organización del Clúster
✓ 4.4 Desempeño de la Gestión del Clúster
4.5 Grupos de trabajo
4.6.1 Comunicación de la organización de clúster
✓ 4.6.2 Presencia web en Organizaciones del Clúster
Logros y Reconocimiento
5.1 Reconocimiento de la Clúster en publicaciones, prensa, medios de comunicación
5.2 Historias de éxito
5.3 Evaluación de satisfacción de los clientes y participantes del grupo
✓ Requisitos Mínimos

Cuadro 1. Requisitos mínimos para certificación “Plata”

Fuente: Elaboración propia.

Metodología

La metodología para el presente proyecto la determina el modelo del sistema de gestión de ESCA, para diseñar el sistema de gestión se debe hacer de acuerdo a los requisitos establecidos por el distintivo plata ESCA los cuales se muestran

en el Cuadro 1, se requiere de un análisis de la actualidad para hacer un comparativo que permita identificar el grado de cumplimiento contra el requerido para la obtención de la certificación.

El sujeto de estudio son los integrantes del Cluster de Turismo de Salud de Tijuana el cual lleva por nombre Baja Health Cluster, de estos se obtendrá una muestra intencionada, esto es, el 100% de los integrantes de dicha organización se les aplicará una encuesta.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, se presenta de manera secuencial y probatoria, se requiere analizar las mediciones obtenidas bajo métodos estadísticos para determinar conclusiones; por ello el alcance es de tipo correlacional; la recolección y captura de los resultados obtenidos de los instrumentos permiten generar el análisis de estos, con ello se genera un comparativo sobre la realidad de la organización respecto a los requerimientos del sistema de gestión. El diseño es de tipo transversal debido a que permitirá la recolección de datos se realiza en un solo periodo.

El desarrollo de la investigación consta de 5 etapas: La primera el análisis de los requerimientos de ESCA hacia el distintivo plata del Cluster de Turismo de Salud de Tijuana.

La segunda etapa fue el diseño de dos instrumentos, uno para ser aplicado a la administración y el segundo para los 36 participantes que conforman al clúster, cada instrumento consta de dos secciones: 1) Datos generales de los entes económicos y 2) Reactivos elaborados con base a los requerimientos de la certificación “Plata” de ESCA como se muestra en el Cuadro 1, esto con la finalidad de poder identificar el grado de participación y buena gestión del clúster. Cabe resaltar que los instrumentos son diseñados y aplicados a través de formularios de Google, en un inicio la estructura del proyecto contemplaba la aplicación en físico, debido a la contingencia derivada por el Coronavirus Covid-19 se requirió hacer ajustes y hacer uso de la tecnología.

La tercera etapa de la investigación fue la de recolección, tabulación y análisis de datos.

La cuarta etapa fue la interpretación de la información recabada en los instrumentos, la última etapa fue la elaboración del análisis comparativo para determinar el grado de cumplimiento del clúster en referencia a los requerimientos del distintivo “Plata” de ESCA y así poder elaborar el Sistema de Gestión.

Aportes esperados de la investigación.

Como resultados de la investigación se presenta el análisis comparativo para poder identificar el grado de cumplimiento contra lo que se requiere para la obtención de la certificación.

De acuerdo a la cláusula 1: Estructura del Clúster, indica que debe considerar que el clúster está claramente estructurado, que los integrantes estén comprometidos con la organización del mismo, que tengan acuerdos de colaboración con universidades y que confirmen su participación con la adquisición de membresía.

Con base en los resultados previamente recolectados el 92% de los participantes del clúster cuentan con membresía del clúster, la cual han adquirido en el periodo de los años 2011 a 2019, el 42% tiene convenios con Instituciones Educativas y el 62.5% cuentan con la estructura adecuada para poder operar.

Referente a la cláusula 2: Tipología, gobernaciones y cooperación, la gestión del clúster debe tener estructuras implementadas para los procesos de toma de decisiones con roles claros de los integrantes, tener contacto directo con al menos el 20% de los integrantes del clúster y contar con participación activa de los que lo integran.

El 67% de los participantes colabora en diversos proyectos, mediante convocatorias e información que intercambia la administración del clúster intercambia, cumpliendo a su vez con el 70% el rango de que el clúster tenga un contacto directo y buena comunicación con los participantes. Con base en los requisitos para el distintivo plata de ESCA la cláusula 4: Estrategias, Objetivos y Servicios corresponde a la elaboración e implementación de un posicionamiento estratégico del clúster, una estrategia clara y bien preparada teniendo un fuerte vínculo con los integrantes.

Lo que se logra analizar es que el 66.67% de los integrantes cuenta un plan estratégico que establece desafíos, objetivos y metas, mientras que el 50% de los participantes extraen del plan estratégico el plan anual que les va a permitir tener un mejor funcionamiento en la organización y con base en esa información poder aplicar herramientas de análisis tales como FODA o *Standard Widget Toolkit* (SWT) que solo el 33.33% conoce, y para poder saber si se está logrando el objetivo del plan es muy importante la evaluación al desempeño misma que solo el 71% de los integrantes aplica en sus diferentes organizaciones. Por otro lado, el 80% de los participantes ofrece programas o talleres a su personal que ayuden a fomentar el espíritu empresarial, y logre el cumplimiento de las metas.

La agenda de trabajo del clúster del año 2018 fue el invertir esfuerzos en su página web para una mejor comunicación, interacción y alcance, de acuerdo con ESCA (2019) el clúster deberá brindar buen servicio a los participantes y actualizar constantemente; en el requisito sobre presencia en el directorio el 71% de los integrantes menciona que si se encuentran dentro del directorio de servicios del clúster y el 29% que no.

El análisis de los requisitos del distintivo plata se presentan en la tabla 1.1, en ella se muestran los resultados parciales obtenidos de la aplicación del instrumento (25 de 36), en dicha tabla se toma como 100% a los encuestados para determinar el grado de cumplimiento al momento, respecto a esto último los resultados no implican la presentación de la evidencia sugerida a manera de auditoria.

Tabla 1.1. Análisis de los requisitos

Cláusula 1. Estructura del clúster	Interpretación	Evidencia sugerida	Grado de cumplimiento
1.1.0 Participación comprometida en el clúster	Tener participantes comprometidos que muestren interés en las actividades del clúster.	Membresías	El 92% cumple.
		Acuerdos de colaboración	De momento no se cumple con el requisito ya que solo el 42% lo tiene y es importante el 100% logre cumplir con la evidencia.
1.1.1 Composición del clúster	Mapa de procesos en donde se definan las interacciones de los miembros del clúster.	Manual organizacional o de procesos.	Solo el 62.5% cumple con el requerimiento.
1.1.2 Número total de participantes comprometidos	Lista de integrantes comprometidos.	Directorio de integrantes	La administración del clúster cumple con el 100%.
Cláusula 2. Tipología, gobernaciones y cooperación	Interpretación	Evidencia sugerida	Grado de cumplimiento
2.1 Madurez del clúster	Tener más de 2 años operando.	Acta constitutiva	A partir de las entrevistas del proyecto 1.0 diseño de un modelo para facilitar la inserción y permanencia de las Mipymes al sector de turismo de salud se confirmó que en 2011 se constituyó formalmente el clúster a través de un acta constitutiva.
2.2.2 Calificación del equipo administrativo del clúster	El administrador debe tener la experiencia suficiente para la gestión del clúster.	Curriculum Vitae	El clúster cuenta con un grupo consultor que se encarga específicamente de la gestión del clúster.
2.4 Claridad de roles	Tener la estructura adecuada	Organigrama del	Cuentan con la

	de quienes conforman el clúster	clúster	identificación en forma de listado, se requiere establecer en formato de organigrama
2.5 Contacto entre administración e integrantes	Tener contacto directo con al menos el 20% de los integrantes del clúster.	Directorio telefónico y correos electrónicos	El clúster cumple con el 70% más de lo solicitado por el requerimiento.
2.6 Grado de cooperación en el clúster	Los integrantes del clúster deberán tener participación activa en proyectos.	Publicaciones de proyectos en conjunto	El nivel de cumplimiento es del 83%
2.7 Integración de la organización del clúster en el sistema de innovación	Debe mantener contacto con las organizaciones y proveedores de servicios de manera regular.	Directorio del ecosistema que rodea al Clúster.	Solo el 73.1% de los integrantes del clúster pertenecen al directorio, mientras que el ecosistema que rodea al clúster es del 42.3% .
Cláusula 4. Estrategia, objetivos y servicios.	Interpretación	Evidencia sugerida	Grado de cumplimiento
4.1.1 Proceso de creación de estrategia	Se utilizará un mínimo de 2 instrumentos estratégicos.	FODA o Standard Widget Toolkit (SWT)	En este momento el clúster no cumple con lo requerido.
4.1.2 Documentación de la estrategia de clúster	Deberán mediante un formato documentado arrojar opciones estratégicas para los participantes del clúster.	Plan estratégico	No cumple con el requerimiento.
4.1.3 Plan de implementación	Tener disponible y desarrollar un plan de implementación con los objetivos medibles y presupuestos específicos.	Plan de implementación	No se tiene
4.1.4 Sistema de control financiero	Contar con una herramienta fácil de usar para el sistema de control y reporte financiero diario para las actividades de la organización del clúster.	Sistema de control financiero	Esta información aún está pendiente por parte de la administración
4.1.5 Revisión de la estrategia de clúster y plan de implementación	Tener un proceso para revisión de estrategia del clúster, desafíos estratégicos.	Reporte anual de resultados	Se cumple en un 100%, anualmente se hace un informe de resultados.
4.1.6 Monitoreo del desempeño de la Gestión del Clúster	Deberán tener un sistema de control para monitorear el desempeño del clúster.	Evaluaciones de satisfacción	El nivel de cumplimiento es del 100% la administración aplica encuestas de satisfacción.
4.3 Actividades y servicios de la Organización del Clúster	Proporcionar gama de servicios para los participantes del clúster.	Programa de educación continua, cursos o talleres.	Si cumple con el requisito ya que proporciona cursos para los integrantes.
4.4 Desempeño de la Gestión del Clúster	Haber cumplido con la mitad de los objetivos establecidos en el sistema de monitoreo del desempeño de la organización del clúster o el plan de implementación anual.	Plan de trabajo anual.	El clúster cumple con el requerimiento al 100%.

4.6.2 Presencia web en Organizaciones del Clúster	Actualizar regularmente presencia en la Web, brindando información en inglés.	Página web actualizada.	Por el momento el 71% de los integrantes del clúster indica que la página web se actualiza cada cierto tiempo por lo tanto no cumple.
---	---	-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados parciales obtenidos permiten tener un panorama de lo que requiere el diseño del sistema de gestión que permita al CTST lograr someterse a la dinámica de certificación por parte de ESCA. Cada una de las etapas se ha ejecutado de manera satisfactoria, la recolección de datos se encuentra en proceso, ha tenido una demora mayor de lo presupuestado, esto debido a la contingencia que se vive a nivel mundial por la pandemia que se atraviesa actualmente, sin embargo, la tendencia al cumplimiento o no cumplimiento de los requerimientos de ESCA plata es evidente.

Los resultados finales de la investigación serán las bases para poder desarrollar el Sistema de Gestión que el Clúster de Turismo de Salud en Baja California requiere para dar seguimiento a la obtención del distintivo "Plata" de ESCA y lograr ser más competitivos a nivel mundial.

Referencias

- Castillo, M., Rodríguez, M., Guerrero, D., (2019). *Estructura del ecosistema del clúster de turismo de salud y el modelo de utilidad.*
- Cadavid, J., (2015). El turismo de salud en el contexto internacional y las condiciones para el acceso al mercado. *Revista Intersección.* Pag.19-20. Recuperado de: <https://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/publicaciones/revista-interseccion/interseccion-03/pdf/turismo-salud.pdf>
- Cluster B.H., (2019). Obtenido de Baja Health Clúster website. Recuperado de <https://bajahealthcluster.mx/about/>
- Cluster S.E., (2019). Obtenido de *European Secretariat for Cluster Analysis.* Recuperado de <https://www.cluster-analysis.org/>
- Gonzalez, O. y Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO... 1 ene.. 2016,* https://books.google.com/books/about/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_calidad.html?id=baUwDgAAQBAJ. Se consultó el 17 ago.. 2020.

Gutiérrez, I, (05 de junio 2017). *Sistema de gestión*. Recuperado de <https://www.calticconsultores.com/articulos/sistema-gestion-sirve.html>

ProMéxico, (2019). *México es el segundo destino de turismo de salud a nivel mundial*. Recuperado de: <https://www.bancomext.mx/mejora-tu-hotel/mexico-segundo-destino-turismo-de-salud-nivel-mundial>

Sáenz, N., (2016). *Recibe clúster de tecnologías de la información certificación ESCA*. Recuperado de: <https://www.uniobregon.com/noticias/bajacalifornia/429373/recibe-cluster-de-tecnologias-de-la-informacion-certificacion-esca.html>

S.A. (2019). Nagrifood recibe el Certificado de Bronce del *European Secretariat for Cluster Analysis*. Se recuperó el 8 de agosto, 2020 de: [https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/256785-Nagrifood-recibe-Certificado-Bronce-del-European-Secretariat-for-Cluster-Analysis-\(ESCA\).html](https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/256785-Nagrifood-recibe-Certificado-Bronce-del-European-Secretariat-for-Cluster-Analysis-(ESCA).html)