



*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.

## **Identificación del nivel de cumplimiento del clúster de turismo de salud en Tijuana con los indicadores ECEI- II**

*Martha Alicia Rodríguez Medellín<sup>1</sup>*

*Mario Alberto Castillo Greiner\**

*Juliana Cervantes Castro\*\**

### **Resumen**

Los resultados que se presentan en este documento corresponden a una investigación aplicada que está orientada al fortalecimiento del Clúster de Servicios de Salud en Baja California (CSSBC), a través de la identificación de un análisis comparativo entre los criterios de elegibilidad denominados ECEI-II, los indicadores de excelencia de gestión de clúster (ECEI) y el nivel de cumplimiento identificado en el CSSBC, con el propósito de conocer la brecha que existe entre lo que solicitan ambos niveles de indicadores ECEI y lo que actualmente presenta el Clúster, la metodología desarrollada es de tipo cualitativo descriptivo, con recolección de datos en fuentes primarias y análisis documental en fuentes secundarias, mediante un análisis prospectivo para encontrar como resultado que hay una brecha de incumplimiento de 17 indicadores de 28 (ECEI-II) y de 10 de 18 indicadores ECEI.

**Palabras Clave:** Clúster, Etiquetado de Clúster, Mejora Continua.

### **Abstract**

The results presented in this document correspond to an applied research that is aimed at strengthening of Cluster de Servicios de Salud en Baja California (CSSBC), through the identification of a comparative analysis between the eligibility criteria called ECEI-II, the cluster management excellence indicators (ECEI) and the level of compliance identified in the CSSBC, with the purpose of knowing the gap that exists between what both levels of ECEI indicators request and what the Cluster currently presents, the methodology developed It is of a descriptive qualitative type, with data collection in primary sources and documentary analysis in secondary sources, through a prospective analysis to find as a result that there is a breach of non-compliance of 17 indicators out of 28 (ECEI-II) and 10 out of 18 indicators. ECEI.

**Keywords:** Cluster, Cluster labeling, Continuous Improvement.

---

<sup>1\*\*</sup> Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Tijuana

## **Introducción**

La Secretaría de Cultura (2021) y la Secretaría de Turismo en julio 2020 emitieron un comunicado para fortalecer la colaboración entre ambas y reactivar las visitas a los espacios culturales tan pronto las condiciones sanitarias lo permitieran, con el fin de reactivar el turismo nacional y extranjero; a partir de esta colaboración, la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Economía del Gobierno Federal llevaron a cabo el 30 de mayo de 2022 de acuerdo a Sectur (2022), el primer Encuentro Nacional de Clústeres de Turismo de Salud con la participación de clústeres de Baja California, Tamaulipas, Nuevo León, Quintana Roo, Ciudad de México, Hidalgo, Puebla, Morelos, Yucatán, Campeche, Veracruz, Tabasco, San Luis Potosí, Baja California Sur, Jalisco y el Estado de México como menciona la revista Bien Informado (2022); el comportamiento de los clústeres a nivel nacional y el nivel de captación de divisas que han registrado, han llamado la atención de la actual administración pública federal para capacitarlos y fortalecerlos a nivel nacional; la siguiente reunión se realizará en Tijuana, Baja California.

Al cierre del año 2021, se estimó el arribo de 31 millones de turistas internacionales esto representa 28.1%, más que en 2020, se prevé una derrama económica de 18 mil 428 millones de dólares, 67.6% más que en 2020 (Sectur, 2022). El turismo de salud en Baja California recibió 1.9 millones de turistas que viajaron por motivos de atención de salud, esto representa una derrama de alrededor de 200 millones de dólares. (Villegas, 2021).

El Turismo Médico tiene un valor entre 8 y 8.8 billones de dólares, ésta industria ha presentado un crecimiento anual promedio de 3.7% entre 2013 y 2018. Se pronostica que en el año 2023 llegue a tener un valor de 10 billones de dólares; dicho efecto de crecimiento acelerado del sector se debe a los gastos asociados a los servicios de salud; la oferta turística y los servicios complementarios (ecosistema) deben trabajarse estratégicamente para fortalecerlos, estos juegan un papel fundamental para la aceleración del crecimiento económico. (Deloitte, 2021).

La presente investigación aplicada es desarrollada en el Tecnológico Nacional de México (TecNM)- Instituto Tecnológico de Tijuana y está orientada al fortalecimiento de la vinculación con el Clúster de Servicios de Salud en Baja California, A.C. (CSSBC), (conocido como Baja Health Cluster comercialmente), presenta un análisis comparativo sobre los indicadores de Excelencia en la Gestión del Clúster (ECEI), con los indicadores de la evaluación comparativa ECEI-II y lo encontrado en el CSSBC con el propósito de identificar las brechas que presenta actualmente el Clúster para su recertificación ante la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (ESCA), y que ante el nuevo escenario en la administración federal lo requieren como un distintivo de liderazgo nacional.

## **Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el nivel de cumplimiento que tiene actualmente el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana ante los indicadores ECEI-II?

¿En qué indicadores debe enfocarse el Clúster para cumplir con su estrategia de recertificarse en la etiqueta bronce ante ESCA?

## **Marco Teórico**

### ***Clúster***

El término clúster tiene sus orígenes en el inglés medieval en el siglo X (clyster), tiene una connotación de cúmulo de estrellas, su significado se relaciona a “bloque”, “grumo”, “montón”; cabe resaltar que su origen se comparte con otro término inglés “clot” que tiene como significado “grumo”, “coágulo sanguíneo”. (Etimología de Chile, s/f).

Un clúster son concentraciones geográficas de compañías e instituciones, conectadas entre sí, en un lugar particular, incluyen proveedores de insumos especializados y de infraestructura especializada. La constitución de un clúster puede ser compleja, se requiere de diversas negociaciones y acuerdos entre industrias ligadas y otras que pudiesen relacionarse de alguna forma, la cadena de suministros y su logística es otro factor que caracteriza la complejidad de la estructura de un clúster, sus participantes pueden ser de industrias relacionadas o no relacionadas, para poder brindar soporte a los servicios que ofrece una organización de este tipo, se requiere de productos o servicios complementarios para los usuarios o clientes a quienes se dirige la oferta. (Porter, 1998).

La Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres establece que un clúster puede ser visualizado como un sistema dinámico y complejo que se desenvuelve en un entorno cambiante, su presencia en determinado lugar geográfico representa beneficios sociales y económicos para dicha región; la generación de empleo, la innovación en productos y servicios, la presencia de nuevas empresas, son algunos de éstos.

La clave para que un clúster pueda prosperar reside en la administración de la organización, para ello existen instituciones que establecen una serie de directrices para establecer un sistema de gestión de calidad que permita alcanzar la excelencia en la gestión de un clúster, la ECEI es una organización que promueve la excelencia en gestión de clúster a través de su etiquetado de calidad, el cual tiene tres presentaciones, oro, plata y bronce. (ESCA, s/a).

La Comisión Europea define un clúster como un grupo de empresas, entes económicos interdependientes e instituciones, cuya ubicación geográfica está en la misma región y que cuentan con los recursos suficientes para desarrollar conocimientos especializados y servicios. (Comisión Europea, 2016).

De acuerdo con la Comisión Europea en la guía inteligente para establecer las políticas de un clúster, la inversión pública es fundamental, debe manejarse de manera estratégica para impulsar la competitividad y estimular la participación del sector privado; se requiere identificar las necesidades que demanda el entorno

y establecer prioridades para asignar efectivamente los recursos que permitan acelerar la innovación y la transformación de la industria. (Comisión Europea, 2016).

### ***Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (ESCA)***

La Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (ESCA, *s/a*) es 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, y afirman que una excelente gestión de los clústeres es crucial para maximizar los beneficios que se pueden lograr por apoyar a la industria, la investigación y la educación en las regiones (Kergel et al, 2018). La 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 etiquetado de ESCA, además brindan el asesoramiento práctico a los administradores y/o gerentes de clústeres responsables de la creación de política pública para su desarrollo, sobre el desarrollo de clústeres y apoya a los responsables de la formulación de políticas de clústeres y a los propietarios de programas con asesoramiento sobre el desarrollo de programas de clústeres (ESCA, *s/a*). Muñoz citado por Rodríguez (2019) afirma que ESCA tiene como objetivo el incremento en las ventas y la disminución en los costos, con el propósito de generar crecimiento económico a través de la innovación y el desarrollo de capital humano en los clústeres.

La Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres otorga tres sellos de calidad diferentes a las organizaciones de gestión de clústeres calificadas, las distintas certificaciones de calidad son indicadores de crecimiento que pasan a través de las industrias y que comparan a un clúster con sus pares en el mundo, proporcionándoles una ruta específica para alcanzar la excelencia. Los expertos de ESCA desarrollaron una metodología para el Benchmarking de Clústeres que ha sido reconocida, tanto por sus dirigentes como por los creadores de políticas públicas dentro y fuera de la Unión Europea.

### **Iniciativa Europea en la Excelencia de Clústeres (ECEI)**

La Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea en 2009 creó la Iniciativa Europea en la Excelencia de Clústeres, los socios de ECEI elaboraron una serie de indicadores de calidad de gestión de clústeres, los cuales su cumplimiento otorga una certificación de gestión de calidad que le denominan etiquetado, está dirigido a la gestión profesional de clústeres, dicha certificación es aceptada y reconocida en toda Europa; su estructura promueve la cooperación internacional, esto es un factor clave para la comprensión del funcionamiento de las redes de trabajo que conlleva la existencia de un clúster. (ESCA, *s/a*).

La Iniciativa Europea en la Excelencia de Clústeres se considera un éxito, cuenta con 1100 organizaciones de clústeres de 45 diferentes países que se han sometido al proceso de evaluación o

premiación de etiqueta bronce, otros 130 países con etiqueta plata y más de 100 con etiqueta oro. El proceso de la iniciativa ha pasado por un proceso de mejora continua, por ello se realizó una evaluación de todo el sistema de etiquetado, este proceso ha sido denominado Fase II (2017-2019), la Comisión Europea ha sido un aliado estratégico en el desarrollo del sistema de gobernanza y gestión del esquema de etiquetado; la transparencia, eficiencia y el fortalecimiento de la dimensión europea del etiquetado, son los cambios presentados en el nuevo sistema de etiquetado. (ESCA, s/a).

Otro factor añadido al proceso de etiquetado es la introducción de 28 indicadores denominados “Criterios de Elegibilidad”, el propósito de la evaluación es que las organizaciones que desean obtener la certificación de calidad deben demostrar su condición de “Organización Clúster”. (ESCA, s/a).

### **Mejora Continua**

A partir del 2008 se han evaluado a través de dicha metodología más de 650 organizaciones que gestionan un clúster; adicional a ello, los expertos de la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (ESCA) han estado involucrados, desde el 2009 y hasta el 2012, en la Iniciativa Europea de Excelencia de Clústeres (*European Clusters Excellence Initiative, ECEI* por sus siglas en inglés) en la que contribuyeron al desarrollo de herramientas para dar soporte a los gerentes de clústeres en su búsqueda de la excelencia. (Hantsch et al, 2015).

La certificación establecida en el 2008 reconoce el trabajo de los clústeres a través de una revisión de los indicadores ECEI de calidad y tiene tres categorías: bronce, plata y oro. Los requisitos por cubrir en cada etiqueta se presentan en tabla Núm. 1 Requisitos por cada etiqueta ESCA, siendo la categoría oro la certificación más alta, que significa que la organización ha cumplido con los niveles de excelencia requeridos en cinco áreas como son 1. Estructura del Clúster, 2. Tipología, gobernanza y cooperación, 3, Gestión financiera en la organización del Clúster, 4, Estrategia, objetivos y servicios, y 5. Logros, reconocimientos.

La evaluación comparativa es elaborada por expertos en la organización de clústeres, y cubre las 5 áreas con 31 indicadores.

**Tabla Núm. 1. Análisis Comparativo de los Indicadores de Excelencia de los Clústeres (ECEI-II)**

Etiqueta	ECEI 2009-2012	ECEI II 2017-2019
Bronce	Cubrir la cuota requerida	28 indicadores de los criterios de elegibilidad en 4 categorías Cubrir cuota requerida
Plata	Se evalúan 18 indicadores en 3 categorías	Sin cambio en los indicadores
Oro	Se evalúan 31 indicadores en 5 categorías	Sin cambio en los indicadores

En el 2019 dicha metodología ha cambiado en la versión ECEI-II, se requiere que las organizaciones

solicitantes demuestren su condición de organización de clúster como lo define la Comisión Europea (CE) a través del cumplimiento de los “criterios de elegibilidad para las etiquetas de excelencia en la gestión de clústeres” ESCA (2020) independientemente de la etiqueta (bronce, plata u oro) que solicite, estos criterios son:

Estructura: Edad de la organización de gestión de clústeres, Configuración jurídica de la organización de gestión de clúster, Composición de la membresía del clúster (participantes comprometidos), Enfoque claro en términos de: sector o tecnología o aplicación/mercado, Concentración geográfica de los participantes del clúster (participantes comprometidos), y Utilización del potencial de crecimiento regional.

Gestión, gobernanza, estrategia, financiación: Nivel de gobernanza: administrador de clúster implementado/definición clara de los roles del clúster equipo directivo implantación de un órgano de gobierno/grado de implicación del clúster participantes en la toma de decisiones estratégicas, número de participantes del clúster comprometido por empleado (FTE) del equipo de organización en la gestión del clúster, número de participantes del clúster comprometidos y no comprometidos por empleado (FTE) del equipo de organización en la gestión del clúster, competencias y desarrollo de los recursos humanos en la organización de gestión de clústeres, número de contactos personales entre el equipo de gestión del clúster y los participantes, número de contactos personales entre los participantes del clúster, planificación estratégica y operativa, sustentabilidad financiera de la gestión del clúster, y preparación para la internacionalización.

Actividades y servicios: Construcción comunitaria, Marca de ubicación, Investigación, Desarrollo e innovación, Desarrollo de negocios, Desarrollo de recursos humanos, Desarrollo del emprendimiento, Apoyo al desarrollo de políticas, y Actividades de internacionalización.

Logros y reconocimientos: Número de solicitudes generales de cooperación externa recibidas por la dirección del clúster, Organización, Visibilidad de los medios, Efectos sobre las actividades de I+D de participantes específicos del clúster, Efectos sobre las actividades de I+D de participantes específicos del clúster, y Efectos en las actividades internacionales de los participantes del clúster.

## **Metodología**

El objetivo de la presente investigación en la etapa en la que se encuentra es identificar la brecha que existe entre lo que solicitan los criterios de elegibilidad de la Comisión Europea (CE) y los requisitos mínimos para cualquier etiqueta ECEI, que en el caso del CSSBC es la recertificación bronce con respecto a lo que presenta hasta la realización de este análisis.

El desarrollo de la presente investigación es cualitativo descriptivo ya que se busca cualificar las características del sujeto de investigación (Clúster) con respecto a una serie de requisitos a cumplir (ECEI),

se desarrolla un análisis retrospectivo en cuanto a los datos que se puedan tener o no, desde la creación del Clúster en el 2011 a la fecha. El desarrollo del análisis se presenta en una matriz de comparación con base a las 2 versiones de los indicadores ECEI mencionados del 2008 y del 2019, y con respecto a lo identificado en CSSBC.

En la tabla Núm. 2 Análisis Comparativo de los Indicadores de Excelencia de los Clústeres (ECEI-II) se enlistan los criterios de elegibilidad de la Comisión Europea (CE) verificables en la evaluación comparativa, los requisitos mínimos a cubrir y los requisitos totales para la etiqueta bronce del clúster por la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (ESCA).

**Tabla Núm. 2. Análisis Comparativo de los Indicadores de Excelencia de los Clústeres (ECEI-II)**

<b>Evaluación comparativa (Criterios de Elegibilidad ECEI-II)</b>	<b>Indicadores de Excelencia de gestión del clúster (Mínimos a cubrir)</b>	<b>Indicadores de Excelencia de gestión del clúster (Oro)</b>
<b>Estructura</b>	<b>Estructura del Clúster</b>	<b>Estructura del Clúster</b>
Edad de la organización de gestión de clústeres	1.1.0. Participación comprometida en el clúster	1.1.0. Participación comprometida en el clúster
Configuración jurídica de la organización de gestión de clúster	1.1.1. Composición de los participantes del clúster	1.1.1. Composición de los participantes del clúster
Composición de la membresía del clúster (participantes comprometidos)	2.1.1. Número total de participantes del grupo de comprometidos	2.1.1. Número total de participantes del grupo de comprometidos
Enfoque claro en términos de: sector o tecnología o aplicación/mercado	<b>Tipología, gobernaciones, cooperación</b>	1.2 Concentración geográfica de los participantes del clúster
Concentración geográfica de los participantes del clúster (participantes comprometidos)	2.1 Madurez de la gestión del clúster	<b>Tipología, gobernaciones, cooperación</b>
Utilización del potencial de crecimiento regional	2.2.2 Calificación del equipo de gestión del clúster	2.1 Madurez de la gestión del clúster
<b>Administración, gobernanza, estrategia y financiamiento</b>	2.4 Claridad de roles: participación de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones	2.2.1 Recursos humanos disponibles para la gestión del clúster
Nivel de gobernanza,	2.5 Contactos personales directos entre el equipo de gestión del clúster y los participantes del clúster	2.2.2 Calificación del equipo de gestión del clúster
Número de participantes comprometidos por empleado	2.6 Grado de cooperación dentro del clúster	2.2.3 Aspectos de aprendizaje permanente para el equipo de gestión del clúster
Número de participantes comprometidos y no	2.7 Integración de la organización clúster en el sistema de	2.2.4 Estabilidad y continuidad de los recursos humanos del equipo de



comprometidos por empleado	innovación	gestión del clúster
Recursos humanos	<b>Estrategia, objetivos y servicios</b>	2.3 Estabilidad de la participación del clúster
Número de personal en el equipo directivo	4.1.1 Proceso de construcción de estrategia	2.4 Claridad de roles: participación de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones

<b>Evaluación comparativa (Criterios de Elegibilidad ECEI-II)</b>	<b>Indicadores de Excelencia de gestión del clúster (Mínimos a cubrir)</b>	<b>Indicadores de Excelencia de gestión del clúster (Oro)</b>
Número de personal en el clúster	4.1.2 Documentación de la estrategia del clúster	2.5 Contactos personales directos entre el equipo de gestión del clúster y los participantes del clúster
Planeación estratégica y operativa	4.1.3 Plan de implementación	2.6. Grado de cooperación dentro del clúster
Finanzas	4.1.4 Sistema de control financiero	2.7 Integración de la organización clúster en el sistema de innovación
Disposición para internacionalización	4.1.5 Revisión de la estrategia y el plan de implementación del clúster	<b>Gestión de clústeres de financiación</b>
<b>Servicios y actividades</b>	4.1.6. Monitoreo del desempeño de la gestión de clústeres	3.1 Perspectivas de los recursos financieros de la organización del clúster
Construcción comunitaria	4.3 Actividades y Servicios de la gestión del clúster	3.2 Participación de los recursos financieros de fuentes privadas
Posicionamiento de la marca	4.4. Desempeño de la gestión del clúster	<b>Estrategia, objetivos y servicios</b>
Investigación, desarrollo e innovación	4.6.2 Presencia web de la organización del clúster	4.1.1 Proceso de construcción de estrategia
Desarrollo de negocios		4.1.2 Documentación de la estrategia del clúster
Desarrollo de recursos humanos		4.1.3 Plan de implementación
Desarrollo del emprendimiento		4.1.4 Sistema de control financiero
Apoyo al desarrollo de políticas		4.1.5 Revisión de la estrategia y el plan de implementación del clúster
Actividades para la internacionalización		4.1.6. Monitoreo del desempeño de la gestión de clústeres
<b>Logros y reconocimientos</b>		4.2 Enfoque de la estrategia del clúster
Número de solicitudes generales de cooperación externa recibidas por la dirección del clúster		4.3 Actividades y servicios de la gestión del clúster
Visibilidad ante los medios		4.4. Desempeño de la gestión del clúster
Efectos sobre las actividades de I+D de participantes específicos del clúster		4.5 Grupos de trabajo
Efectos sobre las actividades de I+D de participantes específicos del clúster		4.6.1 Comunicación de la organización del clúster
Efectos en las actividades internacionales de los participantes del clúster		4.6.2 Presencia web de la organización del clúster

<b>Evaluación comparativa (Criterios de Elegibilidad ECEI-II)</b>	<b>Indicadores de Excelencia de gestión del clúster (Mínimos a cubrir)</b>	<b>Indicadores de Excelencia de gestión del clúster (Oro)</b>
<b>Logros y reconocimientos</b>		
		5.1 Reconocimiento del clúster en publicaciones, prensa, medios
		5.2 Historias de éxito
		5.3 Evaluación de satisfacción de clientes y participantes del clúster
<u>Total de Indicadores:</u> <b>28</b>	<b>18</b>	<b>31</b>
<u>Tiempo invertido:</u> <b>2 horas entrevista</b>	<b>6 horas entrevista in situ más entrevista</b>	<b>2 días entrevista in situ</b>

*Nota:* Con información de Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (2020), Hagenauer et al, (2021) y Equipo de trabajo 2 de ECEI (2013).

Los criterios de elegibilidad de la Comisión Europea (4 categorías) son los mismos indicadores que los indicadores ECEI que se desarrollan en 5 categorías, considerando que en la categoría de “Administración, gobernanza, estrategia y financiamiento” de los criterios están agrupadas las categorías de “Tipología, gobernaciones, cooperación” y de “Gestión de clústeres de financiación” de los indicadores ECEI.

La recolección de datos en campo se realizó en la ciudad de Tijuana a través de entrevista semiestructurada con el administrador del clúster y de la aplicación de 2 instrumentos, uno a miembros del Consejo de Socios del Clúster entre los que se encuentran médicos, dentistas y hospitales, con una muestra censal con respecto a los registrados en ese momento por la administración del CSSBC (21 entidades en total); y el segundo a los miembros del Clúster que están en su cadena de valor como son hoteles, restaurantes y otros servicios de salud, de los cuales se seleccionaron 86 entidades de un universo de 107, a partir de una muestra para proporciones poblacionales (nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%); durante el periodo de agosto 2020 a agosto 2021, así como un análisis documental de la evidencia proporcionada por el administrador del clúster durante el año 2021.

La entrevista semi estructurada aplicada al administrador del Clúster contempla preguntas dicotómicas en las cuales la respuesta “sí” se cuantifico como 100% del indicador siempre y cuando se tuviera la evidencia que solicitan los indicadores ECEI-II y los mínimos a cubrir para la etiqueta bronce.

En el caso del instrumento aplicado a los socios y participantes en la cadena de valor del CSSBC, contiene 10 preguntas dicotómicas (sí/no), 7 de opción múltiple y 3 abiertas; los niveles porcentuales de cumplimiento registrados en la tabla núm. 3 son el resultado promedio obtenido por indicador a partir de las

respuestas del cuestionario.

Los resultados identificados como “NC, no calculado” es información que se desconocía a la fecha de la investigación en campo y sobre la cual se está trabajando para análisis futuros.

### Aportes esperados de la investigación

En la tabla Núm. 3 se presentan los resultados encontrados derivados del análisis.

**Tabla Núm. 3. Cumplimiento del CSSBC con los Indicadores de Excelencia de los Clústeres (ECEI-II)**

Evaluación comparativa (Entrevista ECEI-II)	Nivel de Cumplimiento	Indicadores de Excelencia de gestión del clúster (Mínimos a cubrir)	Nivel de Cumplimiento
<b>Estructura</b>		<b>Estructura del Clúster</b>	
Edad de la organización de gestión de clústeres	100%	1.1.0 Participación comprometida en el clúster	91%
Configuración jurídica de la organización de gestión de clúster	100%	1.1.1 Composición de los participantes del clúster	93%
Composición de la membresía del clúster (participantes comprometidos)	90%	2.1.1. Número total de participantes del grupo de comprometidos	90%
Enfoque claro en términos de: sector o tecnología o aplicación/mercado	100%	<b>Tipología, gobernaciones, cooperación</b>	
Concentración geográfica de los participantes del clúster (participantes comprometidos)	100%	2.1 Madurez de la gestión del clúster	100%
Utilización del potencial de crecimiento regional	N/C	2.2.2 Calificación del equipo de gestión del clúster	100%
<b>Administración, gobernanza, estrategia y financiamiento</b>		2.4 Claridad de roles: participación de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones	57%
Nivel de gobernanza	57%	2.5 Contactos personales directos entre el equipo de gestión del clúster y los participantes del clúster	79%
Número de participantes comprometidos por empleado	N/C	2.6 Grado de cooperación dentro del clúster	90%
Número de participantes comprometidos y no comprometidos por empleado	N/C	2.7 Integración de la organización clúster en el sistema de innovación	0%
Recursos humanos	N/C	<b>Estrategia, objetivos y servicios</b>	
Número de personal en el equipo directivo	100%	4.1.1 Proceso de construcción de estrategia	30%
Número de personal en el clúster	100%	4.1.2 Documentación de la estrategia del clúster	57%
Planeación estratégica y operativa	57%	4.1.3 Plan de implementación	54%



<b>Evaluación comparativa (Entrevista ECEI-II)</b>	<b>Nivel de Cumplimiento</b>	<b>Indicadores de Excelencia de gestión del clúster (Mínimos a cubrir)</b>	<b>Nivel de Cumplimiento</b>
Disposición para internacionalización	90%	4.1.5 Revisión de la estrategia y el plan de implementación del clúster	54%
<b>Servicios y actividades</b>		4.1.6 Monitoreo del desempeño de la gestión de clústeres	57%
Construcción comunitaria	N/C	4.3 Actividades y Servicios de la gestión del clúster	75%
Posicionamiento de la marca	N/C	4.4. Desempeño de la gestión del clúster	54%
Investigación, desarrollo e innovación	N/C	4.6.2 Presencia web de la organización del clúster	100%
Desarrollo de negocios	N/C		
Desarrollo de recursos humanos	N/C		
Desarrollo del emprendimiento	N/C		
Apoyo al desarrollo de políticas	N/C		
Actividades para la internacionalización	100%		
<b>Logros y reconocimientos</b>			
Número de solicitudes generales de cooperación externa recibidas por la dirección del clúster	N/C		
Visibilidad ante los medios	100%		
Efectos sobre las actividades de I+D de participantes específicos del clúster	N/C		
Efectos sobre las actividades de I+D de participantes específicos del clúster	N/C		
Efectos en las actividades internacionales de los participantes del clúster	N/C		
<b>Total de Indicadores:</b> <b>28</b>	<b>11 ≥ 80%</b> <b>2 ≤ 80%</b> <b>15 = NC*</b>	<b>18</b>	<b>8 ≥ 80%</b> <b>10 ≤ 80%</b>

*Nota:* NC: No calculado.

*Nota:* Con información de la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (2020) y Equipo de trabajo 2 de ECEI (2013).

Los resultados obtenidos en la Evaluación comparativa (Entrevista ECEI-II) en el CSSBC en la categoría “Estructura” sólo el indicador “Utilización del potencial de crecimiento regional” no ha sido trabajado hasta este momento, por lo que se evalúa como “no calculado”.

En la categoría de “Administración, gobernanza, estrategia y financiamiento” sólo los indicadores

de Número de personal en el equipo directivo, Número de personal en el clúster, y Finanzas se cumplen al 100%; y disposición a la internacionalización al 90%, los indicadores de nivel de gobernanza y planeación estratégica y operativa presentan un desempeño del 50% aproximadamente; los otros 3 no han sido calculados al momento.

En la categoría de “Servicios y actividades” solo el indicador de “Actividades para la internacionalización” presenta un cumplimiento del 100%, los otros 7 indicadores se registraron como “no calculado”

En la categoría de “Logros y reconocimientos” solo el indicador de “Visibilidad ante los medios” tiene un cumplimiento del 100%, los demás indicadores de Número de solicitudes generales de cooperación externa recibidas por la dirección del clúster, Efectos sobre las actividades de I+D de participantes específicos del clúster, Efectos sobre las actividades de I+D de participantes específicos del clúster y Efectos en las actividades internacionales de los participantes del clúster si bien hasta este momento hay algunas actividades realizadas no hay evidencia que permita cuantificar su cumplimiento, por ello se registra como “no calculado”.

Los indicadores clasificados como “no calculados” se debe a que estos criterios de elegibilidad de ECEI-II emitidos en 2019 ahora son solicitados para aplicar al etiquetado de clúster ante ESCA.

Con respecto a los indicadores de excelencia de gestión del clúster (mínimos a cubrir), los resultados obtenidos de los 3 indicadores con respecto a la categoría de “Estructura del clúster” tienen un porcentaje de cumplimiento superior al 80% que es el mínimo requerido por ESCA por lo que éstos mínimos el CSSBC los cubre al momento al 92%. Se cuenta con evidencias del pago de las membresías, los convenios que se firman con universidades por varios miembros del Clúster, y el 90% de los miembros participan en las giras de promoción, hacen donaciones, y colaboran comprometidamente en otras actividades.

Con respecto a la categoría de “Tipología, gobernanza y cooperación” 3 indicadores superan el 80% y 3 están por debajo de ese porcentaje mínimo aceptable por ESCA, presenta un promedio de cumplimiento de apenas el 71%. Los indicadores que se cubren son la madurez del Clúster (100%) que opera y presenta evidencia desde el 2011, la calificación del equipo administrativo (100%) que presenta perfiles acordes a sus puestos, y el grado de cooperación del clúster (91%). Los indicadores en los que se debe de trabajar a corto plazo es el indicador de claridad de roles (57%) debido a la falta de manuales de organización y descripciones de puestos entre sus integrantes; el contacto entre administración e integrantes (79%) debe mejorarse en cuanto a la oportunidad de la información, y la integración del clúster en el sistema de innovación (0%) del que no se encontró evidencia y se requiere trabajar en el plazo inmediato.

En la categoría de “Estrategia, objetivos y servicios” sólo 2 indicadores presentan un nivel de cumplimiento del 100% de 9 que son los mínimos en esta categoría, que representa un cumplimiento del 65% en promedio. Sí se tiene establecido un sistema de control financiero y se tiene presencia web en las

organizaciones del clúster. Los indicadores que presentan un desempeño inferior al requerido son el proceso de creación de estrategia (30%) ya que no todos los miembros con un proceso de planeación estratégica, y derivado de ello la documentación de la estrategia del clúster (57%), el plan de implementación (54%), la revisión de la estrategia del clúster y plan de implementación anual (54%), presentan un nivel de cumplimiento insuficiente, el monitoreo del desempeño de la gestión del clúster (57%), las actividades y servicios de la organización del clúster (75%) lo relacionan con programas y/o talleres que les permitan a los miembros una mejora continua en sus organizaciones; y el desempeño de la gestión del clúster (54%) resultado de las encuestas de satisfacción a sus integrantes.

### **Conclusiones**

Con los resultados presentados se identifica la brecha que existe entre lo que solicitan los indicadores de la evaluación comparativa de clúster de ESCA y los requerimientos mínimos para el etiquetado de Clúster (bronce, plata u oro) versus lo encontrado y cuantificado en el Clúster de Servicios de Salud de Baja California (CSSBC), de forma cuantitativa la brecha con respecto a los primeros (evaluación) es de 2 indicadores con un nivel de cumplimiento igual o menor que el 80% y 15 que a la fecha no se han cuantificado porque aún no se gestionan al interior del CSSBC, los cuales deben de atenderse en el inmediato plazo, preferentemente antes del segundo Encuentro Nacional de Clústeres a realizarse en octubre de este año; solo 11 indicadores se atienden satisfactoriamente, con lo que se responde a la pregunta de investigación de cuál es el nivel de cumplimiento que se tiene actualmente respecto a los indicadores ECEI-II.

Con respecto a los segundos (mínimos requeridos) se identifican diez indicadores con un nivel de cumplimiento inferior o igual al 80%, que representa el 56% de indicadores cumplidos, y que son: Claridad de roles participación de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones, Contactos personales directos entre el equipo de gestión del clúster y los participantes del clúster, Integración de la organización clúster en el sistema de innovación, Proceso de construcción de estrategia, Documentación de la estrategia del clúster, Plan de implementación, Revisión de la estrategia y el plan de implementación del clúster, Monitoreo del desempeño de la gestión de clústeres, Actividades y servicios de la gestión del clúster y Desempeño de la gestión del clúster, los cuales deben de atenderse a la brevedad antes de solicitar la recertificación bronce por parte del CSSBC ante ESCA; y solo 8 indicadores alcanzan el 80% mínimo requerido, con lo que se responde a la pregunta de investigación de en qué indicadores debe de enfocarse el CSSBC para su recertificación. Por lo anterior se cumple con el objetivo planteado para esta etapa de la investigación.



## Referencias

- s/a. (2022). Presente Baja California en el Encuentro Nacional de Clústeres de Turismo de Salud, *Bien Informado*. <https://yobieninformado.com/presente-baja-california-en-el-encuentro-nacional-de-clusteres-de-turismo-de-salud/>
- Comisión Europea (2016). Smart Guide Policy. How to support SME Policy from Structural Funds. Bélgica: *European Publications Office*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e1fb9f84-2ba9-11e6-b616-01aa75ed71a1>
- Delloitte (2021). *Oportunidades de Mercado y Perspectivas del Turismo de Salud en México*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/bienes-raices/2019/Turismo-de-Salud-en-Mexico.pdf>
- Equipo de trabajo 2 ECEI (2013). *European Cluster Excellence Initiative (ECEI):European Publications Office*.
- Hagenauer, S., Kergel, H., y Sturzebecher (2021). *European Cluster Excellence BASELINE*
- Hantsch, S., Kergel, H., Munoz, M. y Nerger, M. (2015). Excelencia en la administración de Clústeres en México. Clústers de TI mexicanos en comparación con sus pares europeos. ESCA: Berlín. <https://www.cluster-analysis.org/downloads/country-report-mexico-esp-public>
- Kergel, H., Zu Köcker, G. M., Nerger, M., y Ziegler, O. (2018). Cluster management excellence in the danube region. European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), Berlín. <https://www.cluster-analysis.org/cluster-management-excellence-in-the-danube-region>
- Porter, M., & Cluster, E. (1998). The new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Rodríguez-Medellín, M., Castillo-Greiner, M., Guerrero-Pulido D. (2019). Estructura del ecosistema del clúster de turismo de salud y el modelo de utilidad. En Sánchez-Gutiérrez, J., Mayorga-Salamanca, P.I. (Coords.). *Los Retos de la Competitividad ante la Industria 4.0* (984-1002). Red Internacional de Investigadores en Competitividad
- s/a. (2019). *Nagrifood recibe el Certificado de Bronce del European Secretariat for Cluster Analysis*. [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)
- s/a. (2022) (n.d.). *Etimología de Chile*. <http://etimologias.dechile.net/?cluster>
- Secretaría de Cultura (2021). *Las Secretarías de Cultura y de Turismo firman Convenio Marco de Colaboración para promover y difundir el Turismo Cultural*. <https://www.gob.mx/cultura/prensa/las-secretarias-de-cultura-y-de-turismo-firman-convenio-marco-de-colaboracion-para-promover-y-difundir-el-turismo->

