

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TIJUANA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



“Propuesta del diseño de un Sistema de Gestión basado en los Requisitos de la Secretaría Europea para el Análisis del Clúster (ESCA)”.

Caso de estudio: Clúster de Turismo de Salud en Tijuana.

AVANCE DE TESIS QUE PRESENTA:

KAREN ISABEL ZAVALA RODRÍGUEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR:

M.A. MARIO ALBERTO CASTILLO GREINER

Vo.Bo. para impresión.
14-junio, 2021.

Vo. Bo. para impresión
10-Junio-2021

Vo.Bo. Carmen E. Carey
17 junio 2021

Tijuana, Baja California

Junio, 2021

OFICIO DE AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

DEDICATORIAS / AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios por siempre darme sabiduría, fuerza e inteligencia para seguir adelante cuando tuve barreras y dificultades que se interpusieron en mi camino, la fe sin duda alguna mueve montañas.

A mis padres por siempre alentarme, motivarme y apoyarme para no desertar y seguir adelante con este gran logro, todo mi entero agradecimiento.

A mi pareja de vida por apoyarme durante todo el camino del posgrado, por enseñarme a tener paciencia.

A mi familia por creer en mí y siempre decirme: “ya casi, si puedes” los amo con todo mi corazón.

Por último, pero no menos importante a las personas que me apoyaron académicamente para poder concluir satisfactoriamente el posgrado en administración.

A todas gracias.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es identificar los requerimientos que pide la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*) para la certificación plata, una vez identificados poder estructurar el sistema de gestión que requiere el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana (CTST) para reunir la información que solicita *ESCA* con base en la certificación. La presente investigación es realizada en el sector turismo de salud, el sujeto identificado es el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana conformado por 26 médicos, 8 hospitales y 3 dentistas al clúster lo complementa el ecosistema de servicios periféricos. La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, y el alcance de la investigación se plantea como tipo descriptiva.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the requirements requested by the European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) for silver certification, once identified to structure the management system required by the Health Tourism Cluster in Tijuana (CTST) to gather the information requested by ESCA based on the certification. This research is carried out in the health sector, the identified subject is the Health Tourism Cluster in Tijuana made up of 26 doctors, 8 hospitals and 3 dentists to the cluster, the complementary ecosystem of peripheral services. The research corresponds to a quantitative approach, and the scope of the research is presented as a descriptive type.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS / AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iii
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	3
1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.5 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	6
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES	6
1.6.1 MODELO CONCEPTUAL.....	6
1.7 JUSTIFICACIÓN	7
1.8 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	8
1.9 LIMITACIÓN DEL ESTUDIO	8
CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO	11
2.1 MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN.....	11
2.1.1.1 ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE GESTIÓN ¹³	
2.1.1.2 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN (SIG)	14
2.1.2 MODELOS DE CALIDAD	15
2.1.2.1 MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM	16
2.1.2.2 ESTÁNDAR INTERNACIONAL ISO 9001:2015.....	18
2.1.3 CLÚSTER.....	20
2.1.3.1 CONCEPCIÓN DE CLÚSTERES.....	21
2.1.3.2 CICLO DE VIDA Y ETAPAS DE UN CLÚSTER	21
2.1.3.3 CLÚSTER DE TURISMO DE SALUD TIJUANA.....	22
2.1.4 ESCA.....	23
2.1.4.1 CERTIFICACIÓN ECEI (INICIATIVA EUROPEA DE EXCELENCIA DE CLÚSTERES).....	23
2.1.4.2 CERTIFICACIÓN ECEI PLATA	24
2.1.4.3 REQUISITOS ESCA CERTIFICACIÓN PLATA.....	24
2.1.5 TURISMO SALUD	30

2.2	MARCO REFERENCIAL	32
2.2.1	CASO A: CLÚSTER EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN BAJA CALIFORNIA, ACREEDOR DE CERTIFICACIÓN PLATA ESCA (SAENZ,2016)	32
2.2.2	CASO B: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL HOSPITAL TERRASA, BARCELONA (MARTÍ, MONTOYA & LAVADO 2014).....	33
2.2.3	NECESIDAD DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CERTIFICADO CON LAS NORMAS ISO 9000 EN MÉRIDA (SÁNCHEZ 2006)	
35		
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		38
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.2	SUJETO DE ESTUDIO.....	39
3.3	UNIVERSO	39
3.3.1	MUESTRA	39
3.3.2	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	39
3.4	MÉTODO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	40
3.5	DISEÑO DEL INSTRUMENTO.....	41
3.5.1	VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....	47
3.6	RECOLECCIÓN DE DATOS	47
3.7	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Y/O ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS...59	
CAPITULO IV: RESULTADOS.....		63
4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
4.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	67
4.3	VALIDACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y/O RESULTADOS EXTRAORDINARIOS (HALLAZGOS).....	68
5.2.	RECOMENDACIONES	75
5.2.1.	RECOMENDACIONES PARA EL “CLÚSTER DE TURISMO DE SALUD DE TIJUANA”	75
5.2.2.	RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS.	75
5.3.	CONCLUSIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....		78
APÉNDICE A.....		81
CURRICULUM		95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Variables.....	7
-------------------------------------	---

Figura 2.1 Círculo de Mejora.....	11
Figura 2.2 Modelo de Sistema de Gestión de Calidad.....	12
Figura 2.3 Modelo Europeo de Gestión de Calidad.....	16
Figura 5.1 Mapa de Procesos.....	72
Figura 5.2 Modelo ESCA.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Criterios del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.....	17
Tabla 2.2 Etapas de un clúster.....	22
Tabla 2.3 Top 30 Turismo de Salud en el Mundo.....	37
Tabla 2.4 Documentos elaborados por el área de enfermería.....	35
Tabla 3.1 Directorio telefónico integrantes del Clúster de Turismo de Salud.....	41
Tabla 3.2 Información recolectada del cuestionario I dirigido a la administración del clúster.....	48
Tabla 3.3 Si su respuesta anterior es Sí, por favor mencione el último proyecto donde colaboró con el clúster.....	53
Tabla 3.4 Si su respuesta anterior es Sí, mencione en donde se encuentra.....	54
Tabla 3.5 En caso de NO evaluar el desempeño de la organización ¿por qué no lo realiza?.....	58
Tabla 4.1. Análisis de resultados.....	63
Tabla 5.1 Estructura del plan de acción.....	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.2 Requisitos mínimos para certificación plata (ESCA).....	29
--	----

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es realizada en el sector salud, dentro del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana conformado por 26 médicos, 8 hospitales y 3 clínicas dentales al clúster lo complementa el ecosistema de servicios periféricos, eso permite que el clúster tenga mayor excelencia.

En capítulo I se abordarán los antecedentes del problema en donde se describe el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, quiénes lo integran y qué promueven, describiendo el problema como la falta de un sistema de gestión que pueda dar soporte al requerimiento que la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (ESCA) que proporciona para la certificación plata; se presenta objetivo general y específicos de la investigación, se establece la hipótesis, también se definen las variables de la investigación; justificación, delimitación y limitaciones del estudio.

Dentro del capítulo II se analizan las teorías que sustentan las variables de la investigación, se presentan también casos referenciales que ya se realizaron en el país y en otras partes del mundo sobre el tema de estudio.

En el marco del capítulo III se presenta que la investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, con un alcance de la investigación descriptivo, identificando al sujeto y al universo del estudio, en este capítulo se realiza la selección de la muestra y se seleccionan los métodos y técnicas para extraer información del sujeto de estudio, con el fin de diseñar los instrumentos que se van a requerir en la investigación para recolectar datos.

CAPÍTULO I:
Planteamiento de la Investigación

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, definición del problema, objetivo general y específicos, pregunta de investigación, formulación de hipótesis, definición de variables, modelo conceptual de variables, justificación, delimitación y limitación del estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

La Cámara de Comercio (2015) menciona que los países de América Latina considerados como fuertes en el turismo médico son: México, Colombia, Costa Rica y Brasil. Entre las condiciones claves para la atención de pacientes internacionales están la acreditación, refiriéndose al cumplimiento de estándares de calidad y seguridad del paciente, igualmente contar con infraestructura moderna y tecnología de punta, el autor destaca que:

“Los estudios señalan que el turismo de salud es una de las nuevas fronteras del turismo, donde los servicios médicos tales como cirugías, revisiones médicas, rehabilitación, etc., representan un atractivo para proponer toda una serie de servicios relacionados con el hospedaje, transporte, tratamientos de belleza, recuperación y nutrición. Son varios los motivos que hacen que las personas busquen atención en salud en otros países, entre estos: alto costo de los procedimientos, largas listas de espera, no tener seguro de salud, tener seguro pero su plan no le cubre el servicio que necesita, altos deducibles, legislación que no permite algunos tratamientos en su país de origen, interés de la aseguradora o los empleadores de realizar tratamientos en otros países para controlar los costos, nuevas tecnologías, tratamientos no aprobados por la autoridad sanitaria competente y cuando la persona decide hacer turismo desea complementarlo con una atención en salud”

ESCA (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 las certificaciones bronce, plata y oro que otorga.

De acuerdo al Consejo de Promoción Turística (2019) en México hay 96 hospitales certificados ante el Consejo de Salubridad General (CSG) y nueve acreditados por la Comisión Común Internacional. Se establece que en México hay 15 clústeres médicos en nueve estados, los principales estados receptores son: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas y Yucatán.

En 2017 de acuerdo a Escamilla (2019), el turismo médico generó en México una derrama de seis mil millones de dólares y los principales grupos médicos que concentran estos ingresos son el Sistema de Salud Christus Muguerza, Grupo Ángeles, CIMA, Galenia, Puerta de Hierro, San Javier, Tec Salud y ABC, entre otros. Y a su alrededor hay más de doscientos treinta mil negocios, entre laboratorios, transportistas, hoteles y operadores turísticos.

Según datos de ProMéxico (2019) las personas extranjeras vienen a México a recibir servicios tales como cardiocirugía, cirugía plástica, oftalmología, oncología, odontología, gastrocirugía, biología de la reproducción, traumatología y ginecología entre otros, de acuerdo al autor México ocupa el lugar 28 de 30 lugares en el mundo en el sector turismo de salud, destacando lo siguiente:

“México se ha convertido en la última década en el segundo destino de turismo de salud, recibe 1.2 millones de visitantes al año, tan sólo por detrás de Tailandia que recibe 1.8 millones de visitantes al año, el valor de la industria en México ha ido creciendo año tras año ya que en 2016 se encontraba en 4,792 mdd y en 2017 fue de 5,064 mdd y en 2019, se espera una derrama de 5.3 mil millones de dólares cifra 85% mayor a la de hace una década. El turismo de salud es una ventana para atraer visitantes, una visión prospectiva de la industria turística en México, en donde se deben considerar los flujos turísticos internacionales por motivos médicos, incluyendo diagnóstico, atención médica, intervenciones quirúrgicas y/o medicamentos. En 2017 la Secretaría de Salud estimó que más de 1.7 de los casi 40 millones de turistas internacionales podrían tener motivos relacionados con la salud para viajar a México”

Baja Health Clúster (2019) refiere que es una organización fundada en 2011 para promover el Turismo Médico en el estado de Baja California. Supervisan y gestionan a través del asesoramiento de sus afiliados médicos, dentales y hospitalarios la estancia de pacientes del extranjero. Son el punto de conexión entre el paciente y el proveedor de salud, la fusión de calidad, calidez y seguridad para los pacientes. El Clúster de Turismo de Salud en Tijuana (CTST) está conformado por 26 médicos, 8 hospitales y 3 clínicas dentales que trabajan en conjunto con el sector servicio que los rodea como lo son: restaurantes, hoteles, farmacias, entretenimientos, transportes, laboratorios, rehabilitación, bienestar y rayos x.

Haciendo énfasis de que el CTST hoy en día cuenta con el respaldo internacional de la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres después de haber obtenido la acreditación bronce.

1.2 Planteamiento de problema

De acuerdo a INADEM (2019) los sectores estratégicos de servicios médicos y servicios turísticos representan un factor importante para el impulso de la economía dentro del país, el CTST es una organización que engloba ambos sectores y a través de ellos permite impulsar la economía en la región.

Baja Health Cluster (2019) destaca que la iniciativa del CTST 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 que se encuentre actualizado y que cumpla con las certificaciones a nivel internacional, va a permitir continuar con el éxito y lograr confianza, calidad y seguridad hacia el cliente extranjero para adquirir los servicios en el CTST.

El CTST cuenta con el respaldo internacional de la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*), teniendo como prioridad principal promover la excelencia en la gestión de clústeres a través de la evaluación comparativa y la certificación de calidad de los clústeres y las organizaciones de gestión de clústeres, de acuerdo a *ESCA* (2019).

ESCA (2019) destaca que ha recibido el mandato de la Iniciativa Europea de Excelencia del Clúster (*ECEI*) para organizar el proceso de evaluación. *ESCA* apoya a los responsables de la formulación de políticas de clúster y a los propietarios de programas con asesoramiento sobre el desarrollo de programas de clúster.

Por lo tanto, *Baja Health Cluster* (2019) indica que después de la evaluación de calidad previa *ESCA* otorgó la acreditación Bronce por sus buenas prácticas y proyectos sobresalientes para mejorar el sector.

ESCA (2019) destaca que:

“El sistema de etiquetado de calidad consta de tres niveles: bronce, plata y oro. Si bien la etiqueta bronce no es una etiqueta de calidad en sentido estricto, solo demuestra que la administración de un clúster está interesada en mejorar su desempeño de administración, la etiqueta dorada es una etiqueta de calidad basada en estándares muy altos de práctica de administración de clúster. Las organizaciones de gestión de clústeres que aún no cumplen con los estándares oro, pero están interesadas en demostrar a sus clústeres y socios potenciales que están en el camino hacia la excelencia en la gestión de clústeres pueden someterse a una auditoría de la etiqueta de plata”

ESCA (2019) establece que la acreditación plata es un distintivo de calidad por derecho propio, confirma la implementación exitosa de los procesos de mejora que se iniciaron después de una evaluación comparativa de la acreditación bronce. Las organizaciones que puedan demostrar mejoras en el curso de una auditoría realizada por un asesor de la *ECEI* recibirán la acreditación plata.

De acuerdo a *ESCA* la auditoría para obtener nivel plata se basa en cuatro pasos: Las organizaciones de clústeres se someten a una segunda evaluación comparativa de acreditación bronce después de uno punto cinco a dos años de la primera evaluación comparativa.

- 1) Indicarán tres áreas con respecto a los indicadores de calidad *ECEI* en las que han mejorado. Para este propósito, *ESCA* proporcionará un formulario.
- 2) Cada área de mejora tiene que describirse de manera significativa, se espera que la organización del clúster describa cómo cada una de las mejoras seleccionadas afectó el desarrollo general del clúster.
- 3) La auditoría continuará con una visita en el lugar y un auditor para validar las áreas de mejora indicadas. Los criterios de la etiqueta de oro son relevantes para las áreas de mejora identificadas y se utilizarán como punto de referencia de validación, también se verificará si la organización del clúster cumple con los requisitos mínimos de la etiqueta de excelencia de gestión de Clúster oro, estos

requisitos se describen en el documento *European Clúster Excellence Baseline*, requisitos mínimos para las organizaciones de clústeres. Si una organización de clúster no cumple con uno de estos criterios, no se puede otorgar la acreditación plata.

4) El auditor producirá un informe que detalla los resultados e incluye una recomendación para el premio, el grupo de expertos toma la decisión final sobre si el premio se otorgará a la organización del clúster.

1.2.1 Definición del problema

Con base a la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (*ESCA*), es necesario que el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana cuente con los requerimientos y genere mayor confianza, lo que no tiene por no contar con un Sistema de Gestión.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer el diseño de un sistema de gestión de calidad para que el clúster de Turismo de Salud en Tijuana incremente la confianza y competitividad a través de la certificación plata que otorga la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres *ESCA* a diciembre de 2020.

1.3.1.1 Objetivos específicos

- Identificar los requisitos de la certificación plata *ESCA* para definir los pasos que el clúster requiere para en algún momento lograr dicha certificación a enero del 2020.
- Realizar análisis comparativos del grado de cumplimiento que tiene el Clúster de Turismo de Salud ante los requisitos plata *ESCA* en Tijuana a agosto 2020.
- Diseñar el sistema de gestión, para dejar el escenario que pide *ESCA* respecto a la certificación plata a noviembre del 2020.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cuáles pueden ser los requerimientos que impacten el diseño del sistema de gestión del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana?

1.5 Formulación de la hipótesis

A partir del análisis que se haga del nivel de cumplimiento entre los integrantes del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana con respecto a los requerimientos de la Secretaría Europea para el Análisis del Clúster (*ESCA*), se podrá diseñar la propuesta del Sistema de Gestión para cumplir con lo establecido en la certificación plata.

1.6 Definición de variables

La presente investigación tiene las siguientes variables, como variable independiente se tiene el Análisis de los Requerimientos y se entiende por Análisis de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (1992) como el término primeramente como distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, y Análisis de los Requerimientos desde un enfoque de calidad se entiende como el grado de cumplimiento en el que un producto reúna las especificaciones de su diseño por lo tanto en esta investigación se define como análisis de los requerimientos a: la técnica o la herramienta que se utilizara para asegurar que todos los requerimientos están contemplados en el diseño.

La definición variable independiente será medida a partir de una lista de verificación de los requerimientos certificación plata que solicita la certificación plata de *ESCA*.

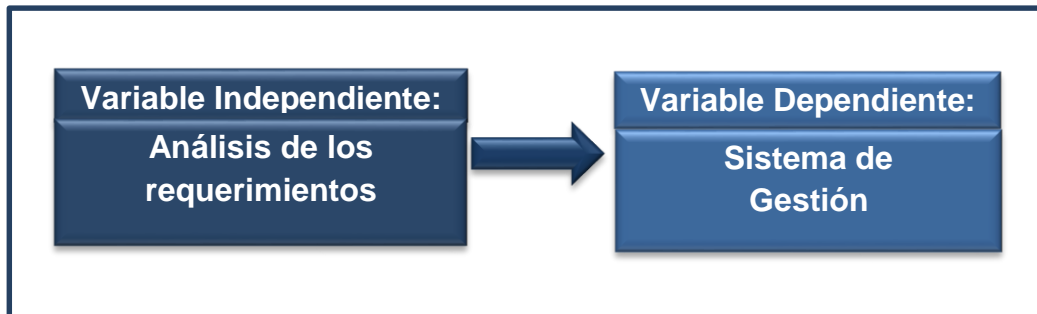
La variable dependiente será el Sistema de Gestión y en esta investigación según Ramírez (2019) se define como aquel conjunto de requisitos que se asegura son conforme a lo solicitado por el cliente, será medida con la cantidad de requisitos que cumpla el sistema de gestión con los requerimientos de la certificación plata de *ESCA*.

1.6.1 Modelo Conceptual

El análisis de los requerimientos de *ESCA* (variable independiente) descrita en la figura 1.1, ayudará a diseñar la propuesta del Sistema de Gestión (variable

dependiente) que necesita el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, es decir va a depender del análisis de los requerimientos.

Figura 1.1 Modelo de Variables



Fuente: Elaboración propia.

En la medida que se analizan los requerimientos de *ESCA* se podrá diseñar la propuesta del Sistema de Gestión que el Clúster de Turismo de Salud necesita para cuando crean conveniente obtener la certificación plata.

1.7 Justificación

La exigencia de un mundo globalizado obliga a las entidades y sectores, en todos los ámbitos, a mantenerse en un alto nivel competitivo tal cual indica INADEM (2018) el Sector Salud y el Sector Turismo son muy importantes para el desarrollo de la economía en Baja California teniendo también un gran impacto generando fuentes de empleo en la región.

Es por ello que el problema de esta investigación es significativo ya que se deriva de la importancia de que exista en la región Turismo de Salud, con el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana (CTST) se genera mayor impacto en la economía de Baja California y del país.

De acuerdo a la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (2019) es importante que los organismos conglomerados tengan certificaciones que los hagan sobresalir en la excelencia y manejo de la calidad de sus gestiones.

Como objetivo de la investigación se diseñará el Sistema de Gestión con base en los requisitos del distintivo plata de los Indicadores de Excelencia en la Gestión de

Clúster (*ESCA*) que permitirá que el CTST obtenga un escenario idóneo para que en un futuro puedan lograr la certificación, ya que de acuerdo a *ESCA* el distintivo bronce no es una certificación de calidad en sentido estricto, solo demuestra que la administración de un clúster está interesada en mejorar su desempeño de administración.

Por otra parte, al obtener la certificación plata el Clúster se beneficiará al confirmar la implementación exitosa de los procesos de mejora que se iniciaron después de una evaluación comparativa de la certificación bronce. Las organizaciones que puedan demostrar mejoras en el curso de una auditoría realizada por un asesor de la Iniciativa Europea de Excelencia en Clúster (*ECEI*) recibirá la etiqueta de plata.

Durante la realización del diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con base a un análisis previo comparativo del grado de cumplimiento que tiene el CTST ante los requisitos de *ESCA* se prevé que se debe de actualizar e innovar el SGC periódicamente, para permitir que se logre en 100% de cumplimiento antes *ESCA*.

1.8 Delimitación del estudio

La presente investigación contempla al Clúster de Turismo de Salud en Tijuana y los requerimientos de certificación plata *ESCA*, se excluye el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad y a su vez el registro en dicha certificación la investigación se delimita al periodo de octubre 2019 a diciembre 2020.

1.9 Limitación del Estudio

- La disponibilidad del director de Clúster de Turismo de Salud en Tijuana CTST, esto representa un contratiempo para la recolección de información para realizar los instrumentos a aplicar.
- La información recolectada está sujeta a la disponibilidad, de directivos y administrativos de las empresas que conforman el clúster, lo que podría prolongar la etapa de recolección de datos en campo.

- Restricción del manejo de información por parte de las empresas involucradas en el clúster, lo que podría afectar para realizar el sistema de gestión.
- Se observó cierta resistencia a la realización de las encuestas, porque se observó temor de revelar información confidencial. Se realizó la aclaración sobre que la investigación es para mejorar y proponer cambios sin perjudicar a nadie.
- Debido a la pandemia derivada al Covid-19, una de las etapas del desarrollo metodológico se vio en la necesidad de ser de manera digital para recolectar información y obtener resultados.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO

En este capítulo se analizan las teorías que sustentan las variables de la investigación, se abordaran también casos referenciales que ya se realizaron en el país y en otras partes del mundo como fundamento teórico.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Conceptualización de Sistemas de Gestión

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. Tal como lo indica la Figura 2.1, los indicadores forman parte esencial de un sistema de medición, y este a su vez 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.

Figura 2.1 Círculo de Mejora



Fuente: Información de Gutiérrez (2017).

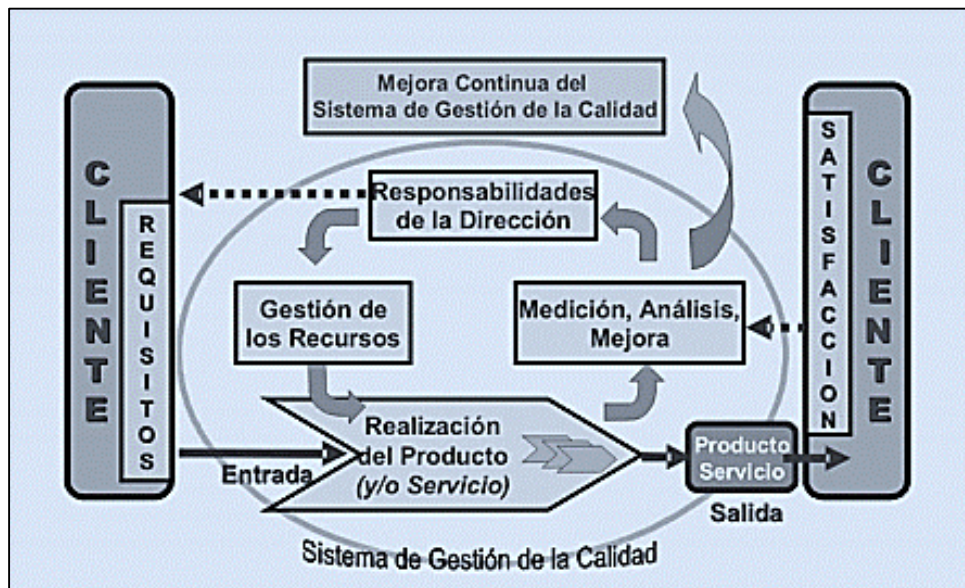
Por otra parte, Consultores (2018) define al Sistema de Gestión como una herramienta que establece el protocolo a seguir en el día a día de una actividad productiva. Su implantación permitirá optimizar los recursos disponibles, mejorar la organización, reducir costes y mejorar el rendimiento de la empresa.

Sánchez (2006) por otro lado menciona que es la serie de controles y procedimientos administrativos y productivos, técnicamente fundamentados para asegurar que los productos están de acuerdo a los requisitos especificados.

El autor Anderi (1996) define al Sistema de Gestión de Calidad como la integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Sánchez (2006) hace mención sobre lo indispensable que es seguir un Modelo de Sistema de Gestión como el que se presenta en la Figura 2.2, para poder tener el aseguramiento de la calidad dentro de una organización.

Figura 2.2 Modelo de Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Información de Sánchez (2006).

Feigenbaum (1998) define al Sistema de Gestión de la calidad como un conjunto de cinco elementos:

- 1 Estructura organizativa
- 2 Procedimientos
- 3 Procesos
- 4 Recursos financieros
- 5 Compromiso

Destaca Feigenbaum (1998) que todos se relacionan o interactúan para establecer la política y los objetivos y cómo lograrlos, para dirigir una organización con respecto a la calidad.

2.1.1.1 Análisis de requerimientos para diseñar un Sistema de Gestión

Lozano (2019) establece que existen ocho requerimientos para diseñar la implementación de un Sistema de Gestión y destaca lo siguiente:

El primer requerimiento para diseñar un sistema de gestión es realizar un diagnóstico de lo que ya se tiene es decir comparar las prácticas actuales con lo requerido tomando en cuenta lo siguiente:

- Definir alcance y metodología.
- Selección de en que ejecutará el diagnóstico.
- Ejecución del diagnóstico.
- Informar hallazgos y conclusiones.

El segundo requerimiento es planificar la implementación, con base en los resultados del diagnóstico se elabora el plan de trabajo a seguir incluyendo:

- Cronograma de ejecución.
- Asignación de responsabilidades.
- Determinación y asignación de recursos.

El tercer requerimiento indica la determinación de competencias y formación, se debe considerar el adiestramiento relacionado con la información general relativa a

los Sistemas de Gestión, requisitos específicos de cada sistema, los procesos operativos y las técnicas de medición y mejora continua.

El cuarto requerimiento es identificar los procesos que afectan de forma crítica al funcionamiento de sistema de gestión, sus interrelaciones, alcance, objetivo, entradas, salidas, clientes, proveedores y los documentos necesarios para su desempeño. El quinto requerimiento se refiere a documentar el Sistema, elaborando todos los documentos necesarios para el desempeño eficaz de los procesos, crear los mecanismos para el adecuado control de los mismos.

Documentando información tal como políticas y objetivos, manuales, procedimientos requeridos por normativa y documentos requeridos por la organización para el desenvolvimiento de los procesos. El sexto requerimiento es implementar la documentación, ejecutando los procesos tal cual como se han documentado y verificar la validez de la documentación, y/o realizar los ajustes necesarios. La auditoría siendo el séptimo requerimiento se basa en los mismos principios del diagnóstico inicial pero revisando en forma más detallada cada uno de los requisitos del Sistema de Gestión, haciendo énfasis en la búsqueda de evidencia objetiva.

Por último el análisis y mejora, de acuerdo con los resultados de la auditoría, se identifican oportunidades de mejora y se realizan los análisis de datos que sean necesarios para llevar a cabo las acciones correctivas y preventivas pertinentes. (Lozano,2019)

2.1.1.2 Sistemas Integrados de Gestión (SIG)

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) de acuerdo a Consultores (2018) integra distintas disciplinas de un modo conjunto. Esto simplifica el mantenimiento de los distintos sistemas de gestión e incrementa su utilidad. Para las empresas significa una mejora notable tanto en la calidad en los programas o políticas que se aplican.

Consultores (2018) indica que la actividad productiva de cualquier empresa está compuesta por diferentes procesos y operaciones, es por ello que su actividad diaria mejora cuando se realiza bajo un sistema en el cual todas las actividades estén

integradas bajo el mismo sistema de gestión. Con esto se consigue evitar que ciertas partes se debiliten y que se perjudique a otras, no es necesario realizar un Sistema de Gestión Integrado de todas las áreas, se puede optar por integrar solo un par.

2.1.2 Modelos de Calidad

Beguiría (2020) relata que la evolución y desarrollo de la calidad a nivel mundial, ha generado la aparición de diversos modelos de Gestión de la Excelencia. Todos ellos tienen una doble función, primeramente, se emplean para identificar y definir los principios de la calidad a partir de un modelo de gestión que se encuentra formado por protocolos y listados de buenas prácticas, los cuales sirvan para su aplicación en la gran mayoría de organizaciones.

El autor destaca también que pueden ser empleados como herramientas de auto-evaluación para el personal de la organización, los organismos responsables de gestionar dichos modelos, se encargan de difundirlos anualmente por medio de la entrega de premios otorgados a las organizaciones que cumplan con los parámetros establecidos para las evaluaciones externas que son llevadas a cabo por personal independiente y externo de la organización. (Beguiría, 2020)

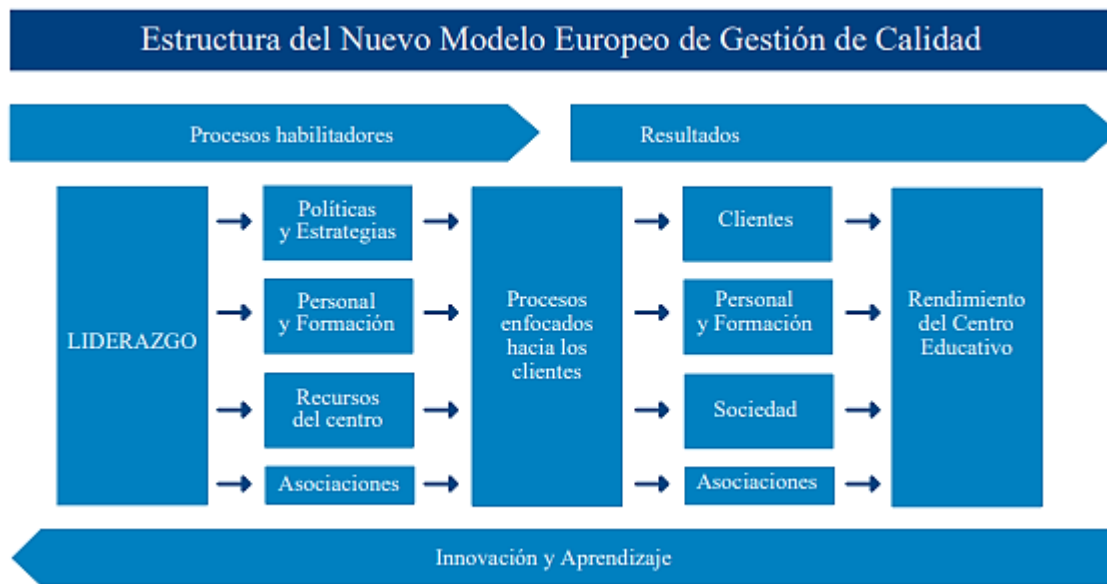
López (2019) menciona que tanto en el sector privado como en el público la adopción de modelos de gestión sirve de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen, el autor destaca que existen diversos modelos, como lo modelos de gestión de calidad más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992. Por otra parte Rodríguez, Castillo, Torres, Guerrero, Ontiveros (2021) indican que los modelos de excelencia son modelos de calidad cuyo principal objetivo es orientar a las empresas en la búsqueda constante del perfeccionamiento, por lo cual se constituyen en guías prácticas que las ayudan a mejorar y a crear una cultura de calidad en las organizaciones, midiendo en qué punto se encuentran en el camino a la excelencia.

2.1.2.1 Modelo Europeo de Excelencia EFQM

De acuerdo a López (2019) el modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

Por otra parte, Coppini (2018) indica que el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial es un método de autoevaluación, se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de una organización. Para ello, se utiliza como guía los criterios que establece dicho modelo, mismos que se dividen en dos grupos, los agentes son aquellos aspectos del sistema de gestión de la institución y los resultados que representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores, es decir empleados, clientes, sociedad e inversores tal como lo muestra la figura 2.3 a continuación:

Figura 2.3 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial



Fuente: López (2019).

De acuerdo a Fernández (2015) el Modelo Europeo está compuesto por nueve criterios que se describen en la tabla 2.1, el autor indica que la aplicación de este

modelo a una unidad clínica, servicio o área consiste en realizar una evaluación de los diferentes elementos que la integran como por ejemplo valores, modelo de gestión, procesos y resultados. Esta comparación permite, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la unidad que se evalúa y facilita una visión de su situación respecto a la excelencia sostenida definida por el modelo.

Tabla 2.1 Criterios del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial

CONCEPTO	CRITERIO
Dirección:	
Liderazgo	Se refiere a la responsabilidad ineludible de los equipos directivos de ser los promotores de conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión y actuando como modelo para el resto de la organización. Implicándose con los clientes y colaboradores y reconociendo los esfuerzos y logros de los empleados.
Política y Estrategias	Revisa en qué medida la misión, visión y valores de la organización, están fundamentadas en la información procedente de indicadores relevantes (rendimiento, investigación, creatividad y comparación con las mejores prácticas, etc.), así como en las necesidades y expectativas de clientes y otros grupos de interés. También analiza la estructura de procesos que desarrollan la política y estrategia y cómo se transmite a toda la organización.
Personas	Considera la gestión de los recursos humanos de la organización y los planes que desarrolla para aprovechar el potencial de los profesionales. También estudia los sistemas de comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades.
Recursos y Alianzas	Evalúa cómo gestiona la organización los recursos más importantes (financieros, materiales, tecnológicos, información), con excepción de los Recursos Humanos, y las colaboraciones que establece con organizaciones externas.
Procesos	Se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en la organización, su análisis y cómo se orientan a las necesidades y expectativas de los clientes.
Resultados:	
Resultados relativos a los clientes.	Se refiere tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, medida a través de encuestas o contactos directos, como a los indicadores internos que contempla la organización para comprender su rendimiento y adecuarse a las necesidades de los clientes.

Resultados relativos al personal.	Se refiere a los mismos aspectos que el criterio anterior, pero en referencia a los profesionales de la organización. De igual manera se contemplan medidas de percepción de la organización por parte de las personas que la integran, e indicadores internos de rendimiento.
Resultados relativos a la sociedad	Analiza los logros que la organización alcanza en la sociedad. Para ello considera la repercusión de la organización sobre el medioambiente, la economía, educación, bienestar, etc.
Resultados clave	Evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento planificado, tanto en lo que se refiere a objetivos financieros como a los relativos a los procesos, recursos, tecnología, conocimiento e información.

Fuente: Elaboración propia con información de Fernández (2015).

Coppini (2018) destaca que para aplicar el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial no significa que sólo deba utilizarse este modelo, indica el autor que la integración de otros enfoques como normativas ISO, le agregan valor a la elaboración de un Sistema de Gestión.

2.1.2.2 Estándar Internacional ISO 9001:2015

La Organización Internacional de Normalización (2015) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, que se dedican a preparar y describir los procedimientos utilizados para desarrollar las normas y para su mantenimiento posterior.

De acuerdo a CEN (2015) esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad, enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de la persona, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones, a continuación, se describen los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para la conformación de un SGC:

0. Introducción

1. Objeto y campo de aplicación

2. Referencias normativas

3. Términos y definiciones

4. Contexto de la organización: 4.1 Comprensión de la organización y su contexto, 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad y 4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos

5. Liderazgo: 5.1 Liderazgo y compromiso (5.1.1 Generalidades y 5.1.2 Enfoque al cliente), 5.2 Política (5.2.1 Establecimiento de la Política de Calidad y 5.2.2 Comunicación de la Política de la Calidad) y 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

6. Planificación: 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades, 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos y 6.3 Planificación de los cambios.

7. Apoyo: 7.1 Recursos (7.1.1 Generalidades, 7.1.2 Personas, 7.1.3 Infraestructura, 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos, 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición y 7.1.6 Conocimientos de la organización); 7.2 Competencia, 7.3 Toma de conciencia, 7.4 Comunicación y 7.5 Información documentada (7.5.1 Generalidades, 7.5.2 Creación y actualización y 7.5.3 Control de la información documentada).

8. Operación: 8.1 Planificación y control operacional, 8.2 Requisitos para los productos y servicios (8.2.1 Comunicación con el cliente, 8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios, 8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios y 8.2.4 Cambios de los requisitos para los productos y servicios), 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios (8.3.1 Generalidades, 8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo, 8.3.3 Entradas para del diseño y desarrollo, 8.3.4 Controles del diseño y desarrollo, 8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo y 8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo), 8.4 Control de los procesos, producto y servicios suministrados externamente (8.4.1 Generalidades, 8.4.2 Tipo y alcance del control y 8.4.3 Información para los proveedores externos), 8.5 Producción y provisión del servicio (8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio, 8.5.2 Identificación y trazabilidad, 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes y proveedores externos, 8.5.4 Preservación y 8.5.5 Actividades posteriores

a la entrega), 8.6 Liberación de los productos y servicios, y 8.7 Control de las salidas no conforme

9. Evaluación del desempeño: 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (9.1.1 Generalidades, 9.1.2 Satisfacción del cliente y 9.1.3 Análisis y evaluación), 9.2 Auditoría interna, 9.3 Revisión de la dirección (9.3.1 Generalidades, 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección y 9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección).

10. Mejora: 10.1 Generalidades, 10.2 No conformidad y acción correctiva y 10.3 Mejora continua.

2.1.3 Clúster

Porter (2018) define a un clúster como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas.

Rodríguez (2019) hace énfasis en que son universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales que compiten pero que también cooperan y también destaca que:

“El autor desarrolla su modelo como la formación de un conjunto productivo que depende de la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas, formando cuatro aspectos básicos: Las condiciones de los factores, la estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas las condiciones de la demanda y la situación de las industrias relacionadas y de apoyo. Facilita a la colaboración entre las empresas para abrir nuevos mercados y crear nuevos productos, compartir equipos o financiar programas, difundiendo innovaciones a lo largo del tiempo y nuevas oportunidades, la competencia se basa en los precios, calidad, nuevos negocios y variedad el cual contribuye a mantener la diversidad”.

Méndez (2019) define a un clúster como el conjunto de empresas o instituciones que se agrupan para poder realizar una actividad común en una determinada zona o localidad geográfica para poder alcanzar ciertos beneficios y eficiencia, destacando lo siguiente:

“Algunos clústers engloban organismos gubernamentales y otras instituciones que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico. Por otro lado, los clústers fomentan la competitividad, ya que tratan de enfocar mejor la necesidades de los clientes, crean mercados más eficientes para los participantes del clúster, dinamizado como resultado de la productividad que arroja. Los clústeres también son considerados centros de innovación debido a la rivalidad que se da en algunas áreas, así como de la cooperación fluida entre otras”.

2.1.3.1 Concepción de clústeres.

Beato (2013) indica que la circulación de la mercancía en el Comercio Internacional requiere que los países obtengan estrategias, instrumentos, mecanismos y diseños operativos para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia destacando lo siguiente:

“La articulación bajo un esquema de integralidad de los actores que intervienen en todo el proceso productivo, requieren a su vez de la sinergia y la interrelación en lo que se ha denominado los Clusters. Su origen surge en 1920, con Alfred Marshall quien identificó los conglomerados industriales, observando que pequeñas empresas especializadas tendrían que concentrarse en un distrito industrial”.

El autor Beato (2013) establece que la importancia de los clústeres es enfocar y construir redes de colaboración y cooperación de una actividad productiva donde se agrupan diferentes entidades para generar mayor productividad y ser competitiva para promover el crecimiento económico.

2.1.3.2 Ciclo de Vida y Etapas de un Clúster

De acuerdo a Ebizor (2019) el clúster es un claro ejemplo del dinamismo del mercado, manifestando una mecánica relativamente simple pero eficaz que estimula la economía de un sector, incrementando las ventajas competitivas de las industrias que le conforman. El clúster, al igual que las fuerzas del mercado, se encuentra en constante movimiento, un ciclo continuo, que, al igual que los productos de un sector, pueden llegar a su fin a causa de una gestión deficiente durante su desarrollo. De acuerdo a la tabla 2.1 el ciclo de vida de un clúster consta de una serie de etapas con sus respectivas características.

Tabla 2.2 Etapas de un Clúster

Etapa	Características
Gestación	Progresiva entrada de empresas inconexas a uno o varios sectores industriales en una localidad, la aglomeración se puede gestar en torno a algún recurso natural abundante, dinamismo en el mercado laboral, marco jurídico favorable, capital humano especializado u otras ventajas comparativas. El clúster se vislumbra aún como una posibilidad de asociación estratégica en aras de incrementar las ventajas competitivas.
Nacimiento	Se genera el clúster integrado en un conjunto de empresas, industrias e instituciones, aglomeradas geográficamente, con lo que se empiezan a gestar las economías externas, así como la integración productiva.
Crecimiento	Se consolida el clúster integrado en un conjunto de empresas, industrias e instituciones, aglomeradas geográficamente. El clúster en crecimiento busca asociarse con otros clústers, generándose relaciones intersistémicas de aglomerados cuya ESCA geográfica puede variar considerablemente hasta abarcar varias regiones.
Madurez	El clúster se articula como una estructura oligopólica, con lo cual, la entrada de empresas a la industria geográficamente localizada se ve reducida. La integración de las empresas se consolida en torno a una institucionalidad que le es propicia. Surgen mercados y proveedores especializados, se incrementan los beneficios de las economías externas, generándose derrames de conocimiento a nivel de innovación que son absorbidos por el clúster

Fuente: Elaboración propia con información de Ebizor (2019).

2.1.3.3 Clúster de Turismo de Salud Tijuana

Son una organización fundada en el año 2011, ubicada en zona urbana río Tijuana, supervisa y gestiona a través de los 36 miembros que conforman al clúster la estancia de pacientes extranjeros. Se encargan de promover el Sector del Turismo Médico en el estado y son el punto de conexión entre el paciente y el proveedor de salud, la fusión de calidad, calidez y seguridad para los pacientes (*Baja Health Clúster*,2019).

Uno de los objetivos del clúster indica (Montiel,2019) es el desarrollo integral de programas tendientes a promover los servicios turismo médico que se ofrecen en el Estado de Baja California, así como colaborar, competir, innovar y promover el

mejoramiento integral y permanente de los servicios de Turismo de Salud que ofrecen las Instituciones, Organismos, Empresas públicas y privadas.

Baja Health Clúster (2019) destaca que una de las iniciativas del clúster es mantener alianzas con spas, hoteles, restaurantes y los principales proveedores de servicios turísticos para mejorar y mantener la estadía del cliente y pueda obtener la mejor experiencia en su visita, por lo tanto que se encuentre actualizado y que cumpla con las certificaciones a nivel internacional, va a permitir continuar con el éxito y lograr confianza, calidad y seguridad hacia el cliente extranjero para adquirir los servicios en el CTST.

2.1.4 ESCA

Rodríguez (2019) hace mención sobre la existencia de la certificación de la Secretaria Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*) promueve la excelencia en la gestión de clústeres a través de la evaluación comparativa y el etiquetado de calidad de los clústeres y las organizaciones de gestión de clústeres, destacando lo siguiente:

“Muñoz, M. (2016) afirma que ESCA (European Secretariat for Cluster Analysis) tiene como verdadero objetivo el incremento en las ventas y la disminución en los costos, con el fin de generar crecimiento económico a través de una fórmula que ya funciona dentro de los Clústeres que consiste en la innovación, el desarrollo de capital humano, y no solamente la entrega de un diploma o medalla. Las distintas certificaciones de calidad son recetas 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”

2.1.4.1 Certificación ECEI (Iniciativa Europea de Excelencia de Clústeres)

De acuerdo a *ESCA* (2019) la gestión excelente 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, son importantes para promover satisfactoriamente la cooperación internacional de clústeres en beneficio de las PYMEs participantes.

ESCA (2019), hace referencia en que el objetivo de la iniciativa Europea de Excelencia de Clústeres es proponer un conjunto de indicadores, discutidos y acordados por expertos en clústeres de toda Europa, para evaluar el estado de excelencia de una organización de gestión de clústeres y preparar el camino para la obtención de certificación en nivel plata.

2.1.4.2 Certificación ECEI PLATA

La certificación plata de acuerdo a ESCA (2019) confirma la implementación exitosa de los procesos de mejora que se llevan a cabo posterior a una evaluación comparativa con el distintivo bronce. Las organizaciones de gestión de clústeres que puedan demostrar mejoras en el curso de una auditoría realizada por un experto imparcial de la secretaría recibirán la certificación plata.

ESCA (2019), destaca importante que:

“Cuando una organización de clúster obtiene la certificación ECEI SILVER por primera vez, es válida por dos años a partir del mes en que se realizó la evaluación. Hasta un año después de que caduque una certificación plata válida, se puede renovar repitiendo el mismo proceso. La validez de la etiqueta se extiende sin problemas por tres años desde el período de validez anterior”

2.1.4.3 Requisitos ESCA certificación plata

ESCA (2019) definió un conjunto de requerimientos mínimos para organizaciones calificadas de clústeres, como un nivel de entrada para participar en el proceso de certificación. Estos requerimientos mínimos se describen más adelante.

De acuerdo a ESCA (2019) la administración del clúster debe considerar que el clúster está claramente estructurado y que los participantes están comprometidos con la organización del clúster y también confirmaron su participación a través de algún tipo de forma escrita. Además, el clúster deberá representar una masa crítica de empresas en relación con su sector o campo de actividad mismas que se presentan a continuación:

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 en las actividades a través del clúster, por ejemplo, cuotas de membresías, firma de una declaración de adhesión, carta de intención o acuerdos de asociación. 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 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 logrará 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, con 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, Diagrama de Ishikawa o instrumentos similares.

Estos pasos de análisis deben ser realizados por el equipo de gestión del clúster y compartidos con los participantes del mismo 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,.) que describa el análisis anterior, las opciones estratégicas para los participantes del clúster y la forma en el 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, los desafíos estratégicos 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, redes sociales), brindando descripciones generales y detalles del clúster y del trabajo de la organización del clúster y quizás incluso del sector industrial 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 áreas industriales/comerciales.

La numerología mencionada anteriormente es con base al cuadro 1.2 requisitos mínimos para la certificación plata que ofrece la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres que se presenta a continuación:

Cuadro 1.2. Requisitos mínimos para certificación plata (ESCA)

<p>Anexo: Indicadores de Evaluación de la etiqueta de Excelencia de Gestión del Clúster (ECEI)</p> <p>Estructura del clúster</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 <p>1.2 Concentración geográfica de los participantes del grupo</p> <p>Tipología, Gobernaciones, Cooperación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 <p>Financiación de la gestión del clúster</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Perspectivas de los recursos financieros de la organización del clúster 3.2 Parte de los recursos financieros de fuentes privadas <p>Estrategia, objetivos, servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 <p>Logros y Reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p style="text-align: center;">✓ Requisitos Mínimos</p>

Fuente: ESCA (2019).

2.1.5 Turismo Salud

El turismo de salud ocurre cuando las personas viajan de su lugar de origen por razones de salud indica Castillo (2019) y destaca lo siguiente:

“El turismo de salud es un concepto afortunado que describe la fenomenología asociada con los viajes, que por razones de salud o de bienestar, realizan las personas al extranjero o fuera del lugar

donde viven. La definición internacional de turismo de salud dice que 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. El concepto de turismo médico es más útil para distinguir la realización de determinadas intervenciones médicas y médico-quirúrgicas”.

De acuerdo a lo que estipula Fetscherin (2017), cada vez más hay personas que muestran interés por el turismo de salud, un factor muy importante es que dependiendo de la edad las necesidades son distintas, el autor destaca que las personas adultas buscan tratamientos que le ayuden a mantenerse en forma y, al mismo tiempo, necesitan acceder a una oferta complementaria conformada por experiencias con un alto componente de actividad física y de aventura, por otra parte la juventud opta por terapias alternativas, tratamientos cosméticos y de bienestar físico y mental, así como por una oferta complementaria que incluya inmersión en la comunidad, la cultura, el idioma y las tradiciones locales. Con base a la investigación de Fetscherin (2017) se presenta en la tabla 2.3 la posición de destinos de turismo de salud a nivel mundial:

Tabla 2.3 Turismo de Salud en el Mundo

Posición	Destino	Índice de Turismo Médico
1	Canadá	76.9
2	Reino Unido	74.8
3	Israel	74.2
4	Singapur	74.0
5	Abu Dabi	73.0
6	Costa Rica	72.8
7	Italia	72.0
8	Jordania	71.1
9	Alemania	70.7
10	Filipinas	70.7
11	Japón	70.4
12	Francia	70.2
13	Corea del Sur	70.0
14	Taiwán	69.4
15	España	69.3
16	Brasil	67.9
17	Jamaica	67.7
18	India	67.5
19	Colombia	67.4
20	Panamá	67.0

21	Dubái	66.1
22	República Dominicana	66.0
23	Polonia	65.5
24	Tailandia	65.5
25	Argentina	64.4
26	China	63.1
27	Sudáfrica	62.1
28	México	61.0
29	Turquía	61.0
30	Rusia	50.3.

Fuente: Elaboración propia con información de *Osteelea School of Tourism & Hospitality* (2011).

Dwyer (2007) destaca lo siguiente:

“La demanda de servicios turísticos se caracteriza por una serie de variables que la diferencia de los bienes tradicionales tangibles. En primer término, destaca la intangibilidad del servicio turístico que incrementa el grado de subjetividad del demandante debido a que variables endógenas y exógenas incrementan la incertidumbre sobre su grado de satisfacción. Asimismo, al ser los servicios turísticos irreversibles en la experiencia vivida por el demandante, el juicio de valor sobre estos tiende a permanecer en el tiempo y es de difícil cambio. Esto, sumado a factores como la interdependencia entre las partes, la fijación temporal y espacial, y fenómenos exógenos de fluctuaciones estacionarias, hacen del turismo un sector con alto nivel de incertidumbre en la satisfacción del consumidor”.

Por otro lado, Peypoch (2008) resalta el análisis de factores que influyen en la oferta de servicios turísticos y la importancia de cada una de las variables independientes para identificar los elementos clave en el servicio turístico de interés para el consumidor, se deben tener en cuenta componentes culturales, religiosos, sociales e incluso políticos.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Caso A: Clúster en Tecnologías de la Información Baja California, acreedor de certificación plata ESCA (Saenz,2016)

El Clúster de Tecnologías de la Información está constituido desde el año 2004 y en 2016 la Secretaría Europea encargada de analizar la eficiencia y excelencia de los clústeres, entregó la certificación “Plata” al Clúster de Tecnologías de la Información

de Baja California por ofrecer servicios de calidad a las más de 100 empresas asociadas y de esa manera ayudarlas a ser más competitivas.

El autor resalta la importancia de dicha distinción, indicando que es muy importante saber que un clúster va por buen camino, en cuanto a la operación del clúster, saber que el Centro de Operación Productiva y la Mesa Directiva están enfocando los proyectos por buen rumbo en favor de las empresas de Tecnologías de la Información de Baja California.

La certificación ratifica la calidad de los servicios que el Clúster entrega a sus agremiados, entre los que se encuentran diferentes entes del ecosistema de innovación como son: empresas que desarrollan *software*, aplicaciones móviles, animación, creación de videojuegos, medios creativos, producción y edición para TV, instalaciones y servicios de TIC's. Además, diferentes universidades, escuelas técnicas con carreras a nivel de ingeniería y técnicas relacionadas con los intereses del Clúster, oficinas de transferencia de tecnología y centros de investigación con la intención de generar una industria creciente y competitiva en el estado.

El autor destaca que México en la actualidad sólo tiene un clúster más con la certificación plata y es en el estado de Jalisco.

2.2.2 Caso B: Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en el Hospital Terrasa, Barcelona (Martí, Montoya & Lavado 2014)

Las autoras resaltan que el interés de los profesionales en el ámbito sanitario es mejorar la calidad de los cuidados del paciente y aumentar su grado de satisfacción. En el año 2010 el servicio de Nefrología inició un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001:2008, teniendo como objetivo trabajar con una metodología basada en el SGC.

La técnica y método que utilizaron fue la creación de un Comité de Calidad en 2010 formado por médicos, enfermeras y personal administrativo. Se define el rol de cada uno de los miembros del Comité, en el periodo 2010-2011 se realiza el cronograma de trabajo a través del cual se planifica la actividad a realizar, se recopila la

documentación existente, se actualiza el contenido y se elaboran nuevos procedimientos. Todo ello basado en las guías de la Sociedad Española de Enfermería Nefrológica (SEDEN). La utilización de indicadores y objetivos permiten evaluar y realizar acciones de mejora, se crean diferentes planes de mejora (formación, medida de satisfacción del cliente, plan anual de calidad).

Como resultados en el año 2011, después de la auditoria interna y externa se consigue la Certificación en hemodiálisis de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). En el año 2012 se incorpora y se certifica al SGC. Anualmente se realizan las auditorias interna y externa para la renovación del certificado ISO 9001:2008, como lo muestra la tabla 2.4 de los 164 documentos internos realizados, el 53.04% ha sido elaborada propiamente por enfermería.

Tabla 2.4 Documentos elaborados por el área de enfermería

Cantidad	Documentos
22	Procedimientos normalizados de trabajo (PNT'S)
27	Instrucciones de trabajo (ITR)
16	Formatos
18	Documentos informativos para el usuario
4	Fichas sobre la actividad diaria de enfermería.

Fuente: Elaboración propia con información de Martí, Montoya & Lavado (2014).

También se establecieron planes de formación anuales para nuevos profesionales y estudiantes de enfermería, las fichas del lugar de trabajo han permitido estandarizar la formación, toda la documentación está ordenada, formateada, actualizada e informatizada por lo que el equipo de enfermería tiene completa accesibilidad a ella.

Como conclusión se conoció a través de los planes de satisfacción la opinión de los pacientes y un porcentaje elevado de los mismos ha evaluado muy positivamente el trato recibido.

2.2.3 Necesidad de un Sistema de Gestión de la Calidad certificado con las normas ISO 9000 en Mérida (Sánchez 2006)

Durante la última década se ha incrementado la tendencia en las organizaciones de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad como un medio para incrementar la satisfacción del cliente, así como mejorar su imagen en el mercado.

En la medida en que las organizaciones se adapten a los nuevos retos de los avances tecnológicos, la modernización financiera y la calidad, tendrán mayor oportunidad de sobrevivir en estos tiempos, abriéndose, a la vez, la oportunidad de ofrecer productos o servicios en otros países.

Esto hace que las organizaciones se enfrenten como nunca antes a una amplia gama de normas internacionales en materia de calidad que constituyen en sí, un requisito cada vez mayor para ayudar a acceder a los mercados internacionales, regionales y nacionales.

En conclusión, antiguamente la calidad se veía como algo que sólo se aplicaba a las fábricas o plantas de productos manufacturados, pero, poco a poco se ha ido extendiendo de tal forma que en la actualidad se aplica a todo tipo de actividad, desde la educación hasta la investigación y desarrollo, así se trate de una organización privada o estatal.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El capítulo III contiene el diseño de la investigación, el tipo de investigación, enfoque del estudio, alcance, sujeto de estudio, universo, selección de la muestra, método y técnicas de recolección de datos, diseño del instrumento, la validez del instrumento, recolección de datos, tabulación y estadística descriptiva de la muestra y estimación de parámetros.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, que para Tamayo (2017) consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

Se identifica como investigación cuantitativa debido a que se necesita diseñar un Sistema de Gestión a partir de los requisitos que establece la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*) contra lo que ya tiene el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana (CTST) respecto al análisis de lo que requiere *ESCA*, y así tener la posibilidad de adquirir la certificación plata otorgada por la misma.

Las variables presentadas en este estudio son, como variable independiente el análisis de los requerimientos y variable dependiente diseño de un sistema de gestión.

El alcance de la investigación se identifica como tipo descriptiva ya que se requiere de un análisis de la actualidad para hacer un comparativo que permita identificar el grado de cumplimiento del clúster y sus integrantes contra lo requerido para la obtención de la certificación plata.

Corresponde a una investigación de tipo transversal ya que permitirá hacer la recolección de datos en un solo periodo y momento. Por tal motivo una vez recolectados y capturados los resultados de las encuestas, hecho el análisis de estos, se diseñará el Sistema de Gestión.

Etapas en que se desarrolla la investigación:

La etapa 1 consta de identificar el sujeto de estudio, para poder recolectar información que sea de ayuda para el objetivo. El sujeto de esta investigación son los integrantes del Clúster de Turismo de Salud.

La etapa 2 presenta la interpretación de los requisitos mínimo para la certificación plata, realizando el análisis de cada cláusula para identificar que solicita ESCA versus lo que el clúster tiene.

La etapa 3 es el diseño de dos instrumentos, siendo estos dos cuestionarios, el primero para aplicarlo a la administración del clúster y conocer la situación actual en cuestión de calidad, el segundo cuestionario para ser aplicado a los 37 integrantes.

La etapa 4 consiste en la interpretación de resultados recolectados.

La etapa 5 siendo la última es con base en el análisis e interpretación de resultados, será el diseño del Sistema de Gestión.

3.2 Sujeto de Estudio

En la presente investigación se identifica como sujeto de estudio a los integrantes del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, B.C. dentro del período agosto 2019 – enero 2020.

3.3 Universo

El universo de esta investigación se determina por el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, la administración y las empresas que lo integran conformado por 26 médicos, 8 hospitales y 3 clínicas dentales.

3.3.1 Muestra

Los criterios de selección de la muestra son los siguientes: 1) Exclusivamente para el clúster de Turismo de Salud en Tijuana siendo muestra de tipo censal para la administración del clúster y los integrantes del clúster, 8 hospitales, 26 especialistas médicos y 3 clínicas dentales, dentro del periodo agosto 2019-enero 2020. Total 37 entes económicos.

3.3.2 Selección de la muestra

Para la presente investigación la selección de la muestra será intencionada para el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana ya que se pretende recabar información del 100% de los integrantes del CTST.

3.4 Método y Técnicas de recolección de datos

Para la presente investigación el método y técnicas de recolección de datos consiste en la formulación de cinco etapas que a continuación se presentan:

Etapas #1: Recopilación de información previa a realizar instrumento

Se realiza entrevista con el director del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, en el cuál se proporciona un panorama general de cómo está constituido (quiénes conforman la mesa directiva)

Posteriormente se solicita a la administración del clúster un directorio con nombre, correo electrónico y teléfono celular que incluya a todos integrantes que conforman el clúster con el fin de poder agendar cita con cada uno de ellos para poder aplicar el instrumento.

Etapas #2: Diseño del Instrumento

Con base a las cláusulas se procede al diseño de dos instrumentos, uno para ser aplicado a la administración del clúster y otro para los 37 entes económicos que lo integran. Las preguntas se realizan de acuerdo a los requerimientos que solicita ESCA y las opciones de respuestas están segmentadas en tipo dicotómica (si/no) de opción múltiple y abiertas.

Etapas #3: Aplicación de Instrumento

Utilizando el directorio se realiza envío de cuestionario de manera digital, una vez confirmando de recibido se contacta vía telefónica a la administración y a los integrantes del clúster para dar seguimiento al llenado del cuestionario.

Etapas #4: Analizar y tabular la información

Analizados los resultados por el instrumento aplicado se procede a tabular dicha información, para poder elaborar gráficas que permitan ver la información más clara para comenzar a diseñar el Sistema de Gestión plata para el CTST, cumpliendo con el objetivo de la investigación.

Etapa #5: Diseño del Sistema de Gestión con base a los Requisitos ESCA en certificación plata.

3.5 Diseño del Instrumento

Para la etapa #1 siendo esta la recopilación de información previa a realizar el instrumento se anexa la figura 3.1 directorio proporcionado por la administración del clúster para poder concretar citas y aplicación de instrumento:

Tabla 3.1 Directorio telefónico de los integrantes del CTST

Doctores	Correo Electrónico	Teléfono
Dr Ricardo Vega Montiel	drvemont@gmail.com	1 619-946-1074
Juan Pablo Cervantes	contact@plasticatijuana.com	664 386 3983
Ariel Ortiz	fmartinez@obesitycontrolcenter.com	664 684 9505
Silvano Barajas	bypdental1@gmail.com	664 685 2624
Fabián Walters	fabianwa1@hotmail.com	664 200 1071
Josefina Huerta	dra.josefinahuerta@gmail.com	664 397 0915
Martha Azucena Delgado Ochoa	azucenadeo@gmail.com	664 634 6118
Diego Andrés Barrera Tovar	diego_barrera@hotmail.com	664 685 0011
Jaime Ponce de León	jaime9ponce@yahoo.com.mx,	664 635 1810
Arturo Herrera	turymed@hotmail.com	664 634 0673
Alejandro Stephens Antuño	alexsstephmd@hotmail.com	664 634 2122
Carmina Cárdenas Malta	carminacardenas@gmail.com	619-399-7449
Enrique Schulz Robles	enriquetijuana@hotmail.com	664 634 3186
Miguel Ángel Parra Esquivel	drmiguel_61@hotmail.com	664 681 7348
Genoveva Ochoa Ortiz	info@cancerysangre.com	664 688-0628
José Sergio Verboonen Sotelo	sverboonen@gmail.com	800 318 7089
María Reyna Guillermin	info@bajaperiolaser.com	664 685-9065

Cesar Augusto Manrique Moreno	cesar@dentalimage.com	664 684 8680
Ricardo de Jesús Guevara Yepez	lezia@ilovemydentist.com.mx	664 685-3862
Fernando Robles Rodríguez	clinicarenueva1@hotmail.com	664 634-0611
Luis Fernando Loustaunau	cir.plasticorremol@gmail.com	664 684 7680
Juan Antonio López Corvalá	md@drcorvala.com	664 635 1851
Aureliano Moreno	retinacentertijuana@gmail.com	664 591 9609
Juan Antonio Ramírez García	dr_ramirezurologo@yahoo.com.mx	664 634 6202
Gabriela Reynoso Soo	dragreynoso@gmail.com	664-6819574
Arturo Blancas Ruiz	drblancas73@gmail.com	664 635 1800
Clínicas	Correo Electrónico	Teléfono
Clínica de fertilidad IECH	iech.admon@gmail.com	664 684 0888, 664 596 4631
The Doctors	admin@thedoctors.com.mx	664 839 3053
Pro-dent	nevarez.meli@gmail.com	664 971 0125
Hospitales	Correo Electrónico	Teléfono
Hospital del Prado	icchp.delprado@hotmail.com	664 681-4901
Hospital Ángeles	pyberri@saludangeles.com, dirgeneral.hti@saludangeles.com	664 635-1900 Ext. 2001
Hospital Medi Excel	shernandez@mediexcel.com, eolvera@grupoexcel.com	664 634 3434 Ext. 3062
Hospital de la mujer y el niño	administracion@hmn.com.mx	664 686-3980
Simnsa	cchavez@simnsa.com	664 231 4747
New City Medical Plaza	knagel@grupoabadi.mx	664 682 4261
Hospital Infantil de las Californias	direcciongeneral@hospitalinfantil.org, comunicacion@hospitalinfantil.org	664 973 7716 ext. 100
CRIT Baja California	leal@teleton-bc.org.mx	664 900 9999

Fuente: Elaboración propia con información del Clúster de Turismo de Salud (2019).

Para la etapa #2, se desarrollaron dos instrumentos que permitirán recabar información para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, el primer instrumento es dirigido al Administrador del Clúster de Turismo de Salud y el segundo es dirigido a los Integrantes del Clúster, los cuales se describen a continuación:

I. Cuestionario dirigido al Administrador del Clúster:

Inicia con preguntas generales de identificación de datos, el objetivo del instrumento e instrucciones, son 10 reactivos dicotómicos, 5 opción múltiple y 4 reactivos abiertos, en total 19 reactivos elaborados con base a los requisitos que pide la certificación plata de la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (ESCA). El objetivo es identificar si cumplen con el 100% de los requisitos para obtener la certificación plata.

De parte de las autoridades respecto a las medidas de seguridad derivadas de la pandemia causada por el Coronavirus COVID-19 la aplicación del cuestionario I se hizo de manera virtual por medio de un correo electrónico, en él se da un preámbulo a través de un párrafo introductorio de la investigación, a su vez se adjuntó una liga para acceder al instrumento que se lleva por medio de un formulario, para poder realizar el llenado del mismo. Se adjunta liga y se presenta cuestionario:

Cuestionario1:https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeYuggizU7qtTSAZqjPQoD3i_gj0lpaq2h7Nop3uVHv6qeRqA/viewform.

Cuestionario I dirigido al Administrador del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana

Fecha: ____/____/____

Nombre de la persona que responde:

Correo electrónico:

Objetivo: Obtener información para el diseño de un Sistema de Gestión de calidad, que reúna la información pertinente para que el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, B.C, considere obtener la excelencia nivel plata de ESCA.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere, en caso de que sea diferente su respuesta favor de llenar el espacio: Otro.

1. ¿Todos los integrantes del Clúster cuentan con membresía?
a) Sí b) No
2. ¿Tiene convenios con universidades?
a) Sí b) No
3. Al responder Sí, ¿Con cuáles?
a) UABC b) CETYS c) Universidad Xochicalco d) Instituto Tecnológico de Tijuana
4. ¿Cuenta con un Manual Organizacional y/o de Procesos?
a) Sí b) No
5. ¿Con qué frecuencia participan los integrantes en proyectos con el Clúster?
a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año d) 2 años en adelante
6. ¿Con qué frecuencia visita las instalaciones de los integrantes del Clúster?
a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año d) 2 años en adelante
7. ¿Realiza el intercambio de información adecuado para los integrantes del clúster?
a) Sí b) No
8. Al responder Sí, Mencione que medio utiliza:
9. ¿Cuenta con directorio telefónico del sector servicio que rodea el clúster?
a) Sí b) No
10. Al responder Sí, Mencione donde se encuentra disponible:
11. ¿El clúster utiliza herramientas de análisis tales como FODA o *Standard Widget Toolkit* (SWT)?
a) Sí b) No
12. ¿Cuenta con un plan estratégico que establezca desafíos, objetivos y metas para el clúster?
a) Sí b) No
13. Al responder Sí, ¿Cada cuánto tiempo realiza revisión del plan?
a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año
14. ¿Cuenta con algún plan de trabajo anual que se deriva de su plan estratégico?
a) Sí b) No
15. ¿Evalúa el desempeño del clúster?
a) Sí b) No
16. Al responder Si, ¿Cómo evalúa el desempeño del clúster?
17. ¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación al desempeño?
a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año
18. En caso de No evaluar el desempeño del clúster ¿Por qué no lo realiza?
19. ¿Ofrecen a los integrantes del clúster programas o talleres que ayuden a mejorar la capacidad de innovación, explorar oportunidades de negocios y/o fomentar el espíritu empresarial?
a) Sí b) No

Gracias por sus respuestas.

Para seguir recolectando información que requiere *ESCA* se diseña un segundo cuestionario dirigido a los médicos, hospitales y clínicas dentales que conforman el Clúster de Turismo de Salud.

II. Cuestionario dirigido a los integrantes del Clúster:

Inicia con preguntas generales de identificación de datos, el objetivo del instrumento e instrucciones, son 10 reactivos dicotómicos, 7 opción múltiple y 3 reactivos abiertos en total 20 reactivos elaborados con base a los requisitos que pide la certificación plata de la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (*ESCA*). El objetivo es identificar si cumplen con el 100% de los requisitos para obtener la certificación plata.

De parte de las autoridades respecto a las medidas de seguridad derivadas de la pandemia causada por el Coronavirus COVID-19 la aplicación del cuestionario II se hizo de manera virtual por medio de un correo electrónico, en él se da un preámbulo a través de un párrafo introductorio de la investigación, a su vez se adjuntó una liga para acceder al instrumento que se lleva por medio de un formulario, para poder realizar el llenado del mismo. Se adjunta liga y se presenta cuestionario:

Cuestionario2: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9WPNV5uGq4TI8EP6jJc-mHpG42hHbdbb2ZNCIcPRumZRqIw/viewform>.

Cuestionario II dirigido a los integrantes del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana

Fecha: ____/____/____

Nombre de la persona que responde:

Correo electrónico:

Objetivo: Obtener información para el diseño de un Sistema de Gestión de calidad, que reúna la información pertinente para que el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, B.C, considere obtener la excelencia nivel plata de ESCA.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere, en caso de que sea diferente su respuesta favor de llenar el espacio: Otro.

1. ¿Cuenta con membresía del Clúster?
a) Sí b) No
2. ¿En qué año pago su primera membresía en el Clúster?
a) 2011 b) 2015 c) 2019
3. ¿Tiene convenios con universidades?
a) Sí b) No
4. Al responder Sí, ¿Con cuáles?
a) UABC b) CETYS c) Universidad Xochicalco d) Instituto Tecnológico de Tijuana
5. ¿Cuenta con un Manual Organizacional y/o de Procesos?
a) Sí b) No
6. ¿Con qué frecuencia participa en el Clúster?
a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año
7. ¿Con qué frecuencia la administración del Clúster visita sus instalaciones?
a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año
8. ¿El Clúster realiza el intercambio de información adecuado para proyectos que lo involucren?
a) Sí b) No
9. Al responder Sí, Mencione el último proyecto donde colaboró con el Clúster:
10. ¿Pertenece al directorio de Servicios del Clúster?
a) Sí b) No
11. Al responder Sí, Mencione donde se encuentra disponible:
12. ¿Cuenta con herramientas de análisis tales como FODA o Standard Widget Toolkit (SWT)?
a) Sí b) No
13. ¿Cuenta con un plan estratégico que establezca desafíos, objetivos y metas para el clúster?
a) Sí b) No
14. Al responder Sí, ¿Cada cuánto tiempo realiza revisión del plan?
a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año
15. ¿Cuenta con algún plan de trabajo anual que se deriva de su plan estratégico?
a) Sí b) No
16. ¿Evalúa el desempeño del clúster?
a) Sí b) No
17. Al responder Sí, ¿Cómo evalúa el desempeño del clúster?
a) Por procesos b) Por metas
18. ¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación al desempeño?
a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año
19. En caso de NO evaluar el desempeño del clúster ¿Por qué no lo realiza?
20. ¿Ofrece a su personal programas o talleres que ayuden a mejorar la capacidad de innovación, explorar oportunidades de negocios y/o fomentar el espíritu empresarial?
a) Sí b) No

Gracias por sus respuestas.

3.5.1 Validez del Instrumento

Para la validación de ambos instrumentos se realizó una prueba piloto por vía electrónica mediante la herramienta de *Google Forms*, al director del Clúster de Turismo de Salud el doctor Ricardo Vega, mismo que fue revisado por la administración del clúster el 12 de mayo del presente.

A su vez se hicieron algunas observaciones de mejora para poder alcanzar el objetivo de recolección de datos, una vez haciendo las modificaciones pertinentes y validados los instrumentos se enviaron a los integrantes del Clúster de Turismo de Salud, desde mayo a octubre 2020.

3.6 Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo durante el periodo del mayo-agosto 2020, en donde se encuestó a 37 participantes del Clúster de Turismo de Salud todos ubicados en Tijuana, Baja California; el proceso para la selección de la muestra fue por estrato del clúster, la selección de la muestra, de tipo no probabilística censal aplicada al 100% del Clúster.

3.6.1 Tabulación

Para la presente investigación se tabuló la siguiente información que se obtuvo por medio de la aplicación de dos cuestionarios, uno dirigido a los integrantes del clúster que consta de 20 preguntas y otro dirigido a la administración del clúster que consta de 19 preguntas ambos realizados con base en las variables mostradas en la figura 1.1 que se encuentran descritos en el capítulo I, con el objetivo de conocer el grado de cumplimiento que tiene el CTST ante los requisitos para la certificación plata de la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*).

La información a continuación presentada en la tabla 3.2 es el resultado de una respuesta por parte de la administración del clúster:

Tabla 3.2 Información recolectada del cuestionario I dirigido a la administración del clúster.

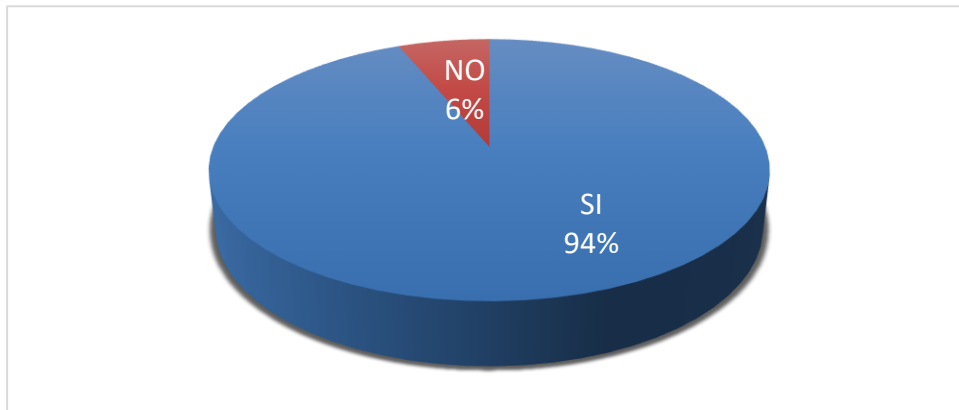
Pregunta	Respuesta
¿Todos los integrantes del BHC cuentan con membresía?	Sí
¿Tiene convenios con universidades?	Sí
Al responder Sí, ¿Con cuáles?	UABC
¿Cuenta con un Manual Organizacional y/o de Procesos?	No
¿Con qué frecuencia participan los integrantes en proyectos con el Clúster?	Cada 6 meses
¿Con qué frecuencia visita las instalaciones de los integrantes del Clúster?	Cada 6 meses
¿Realiza el intercambio de información adecuado para los integrantes del clúster?	Sí
Al responder Sí, mencione que medio utiliza:	Correo electrónico, teléfono
¿Cuenta con directorio telefónico del sector servicio que rodea al Clúster ?	Sí
Al responder Sí, mencione en donde se encuentra disponible	Página
¿El clúster utiliza herramientas de análisis tales como FODA o <i>Standard Widget Toolkit (SWT)</i> ?	Si
¿Cuenta con un plan estratégico que establezca desafíos, objetivos y metas para el clúster?	No
Al responder Sí, ¿Cada cuánto tiempo realiza la revisión del plan?	N/A
¿Cuenta con algún plan de trabajo anual que se deriva de su plan estratégico?	Sí
¿Evalúa el desempeño del clúster?	Sí
Al responder Sí, ¿Cómo evalúa el desempeño del clúster?	Encuesta de satisfacción
¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación al desempeño?	6 meses
En caso de no evaluar el desempeño del clúster ¿Por qué no lo realiza?	N/A
¿Ofrecen a los integrantes del clúster programas o talleres que ayuden a mejorar la capacidad de innovación, explorar oportunidades de negocios y/o fomentar el espíritu empresarial?	Sí

Fuente: Elaboración propia.

La información a continuación presentada es el resultado del cuestionario II donde únicamente 33 integrantes de 37 respondieron, se presentan los gráficos que permiten una mayor comprensión de la situación.

La gráfica 3.1 muestra que el 94% de los integrantes del clúster cuentan con la membresía que otorgan anualmente, mientras que el 6% no cumple con el requisito de tener membresía.

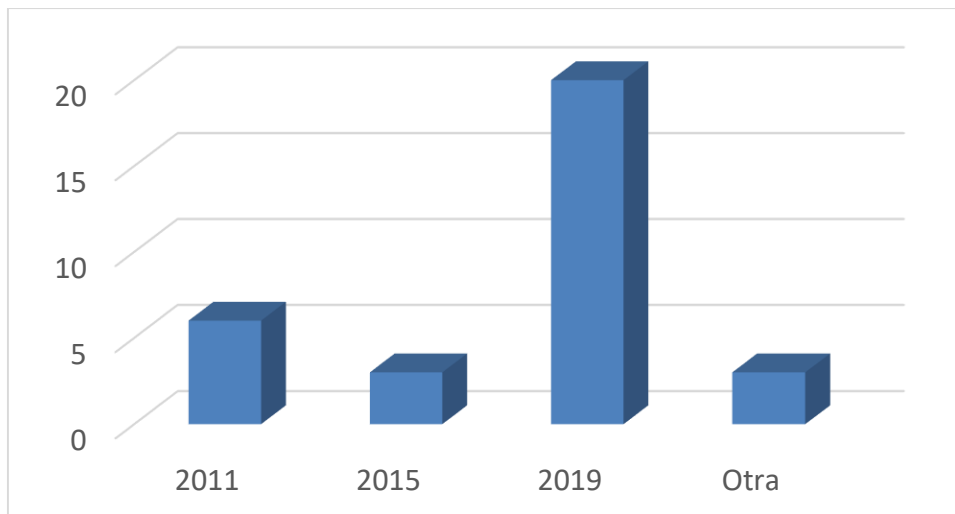
Gráfica 3.1: ¿Cuenta con membresía del Clúster?



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3.2 arroja que el 63% de los encuestados acaban de adquirir la membresía en el año 2019 y el resto la adquirieron en el año 2011 y 2015.

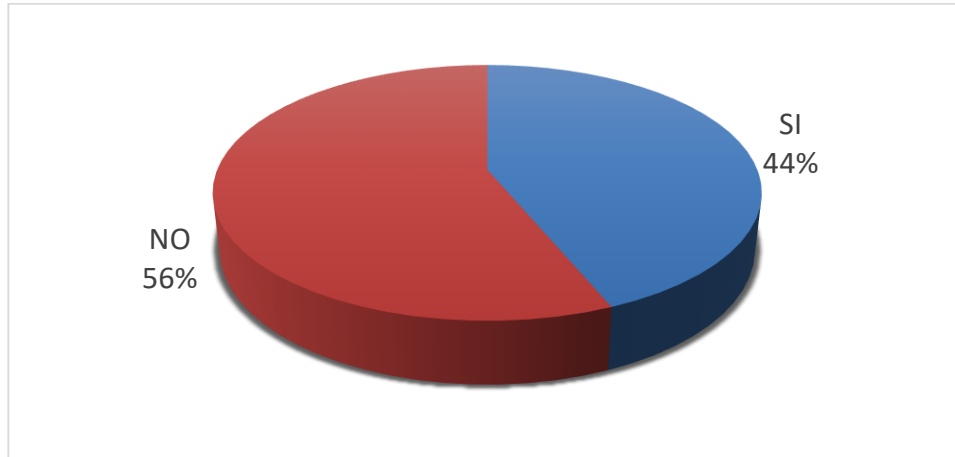
Gráfica 3.2: ¿En qué año pago su primera membresía?



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3.3 arroja que únicamente el 44% tiene convenios mientras que el 56% aún no se vincula con ninguna universidad y es de suma importancia aliarse con instituciones tal como lo indica la cláusula 1 de ESCA.

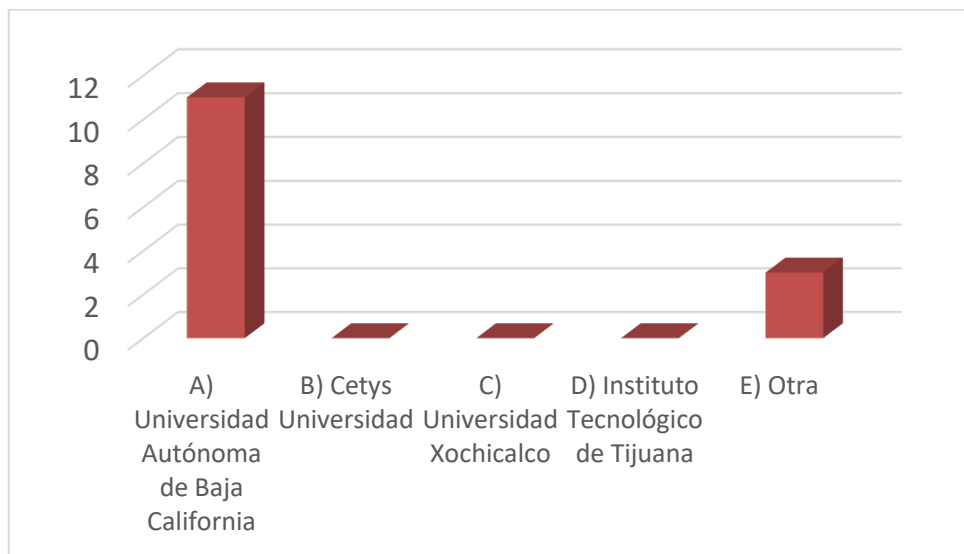
Gráfica 3.3: ¿Tiene convenios con universidades?



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de la gráfica 3.3 donde únicamente el 44% cuenta con la actividad de tener vinculación con instituciones, en la gráfica 3.4 se puede observar que del porcentaje encuestado la mayoría tiene convenio con la Universidad Autónoma de Baja California (UABC).

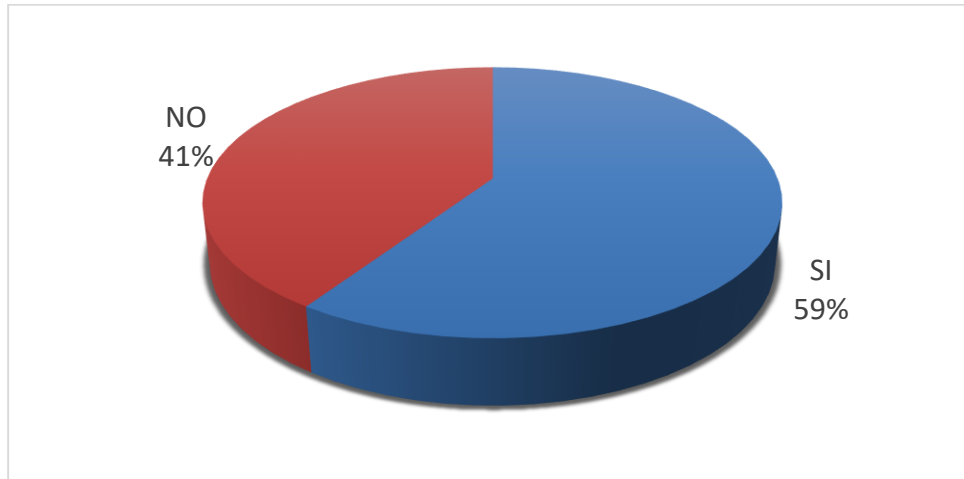
Gráfica 3.4: Si su respuesta anterior es SÍ ¿con cuáles?



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3.5 demuestra que solo el 59% de los integrantes del clúster cuentan con un manual organizacional y/o de procesos quedando con 41% fuera de lo que solicita la cláusula 2 de ESCA sobre tener documentada toda la información respecto a cultura organizacional y procesos.

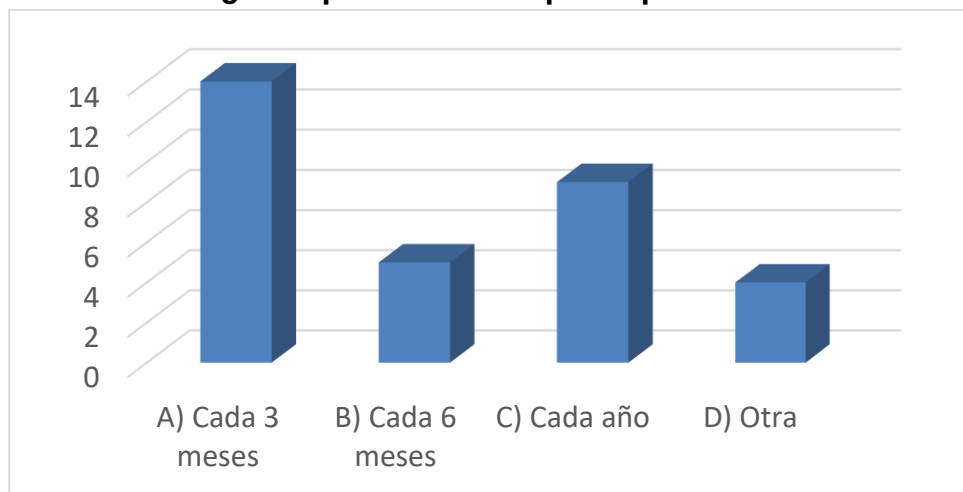
Gráfica 3.5: ¿Cuenta con un manual organizacional y/o de procesos?



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3.6 demuestra la frecuencia con la que los miembros del clúster participan en las actividades en donde tienen que colaborar para promover el Turismo de Salud en la región, 14 de los encuestados participan cada trimestre, 9 participan anualmente y 5 participan cada semestre.

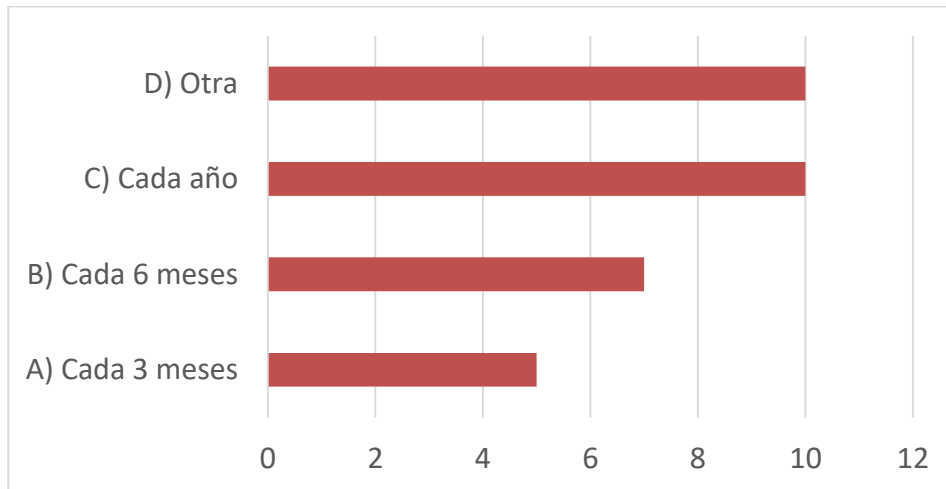
Gráfica 3.6: ¿Con qué frecuencia participa en el Clúster?



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los requisitos de ESCA en la cláusula 2 tipología, gobernaciones, cooperación señala que la gestión del clúster debe estar en contacto constante con los miembros, lo que en resumen arroja la gráfica 3.7 es que hay visita por parte de la administración cada año e incluso no hay seguimiento.

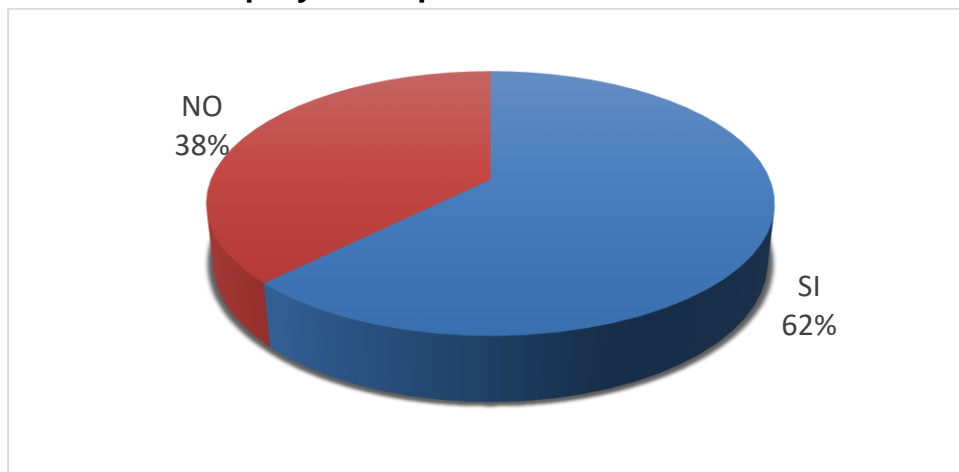
Gráfica 3.7: ¿Con qué frecuencia la administración del clúster visita sus instalaciones?



Fuente: Elaboración propia.

Para la gráfica 3.8 el 62% de los encuestados confirma que el clúster realiza el intercambio de información adecuada para los proyectos que coordina, por otro lado, el 38% indicó que no realizan la difusión.

Gráfica 3.8: ¿El Clúster realiza el intercambio de información adecuado para proyectos que lo involucran?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3.3 se exponen algunos de los proyectos donde han colaborado el 62% de los encuestados que indican que si colaboran con el clúster.

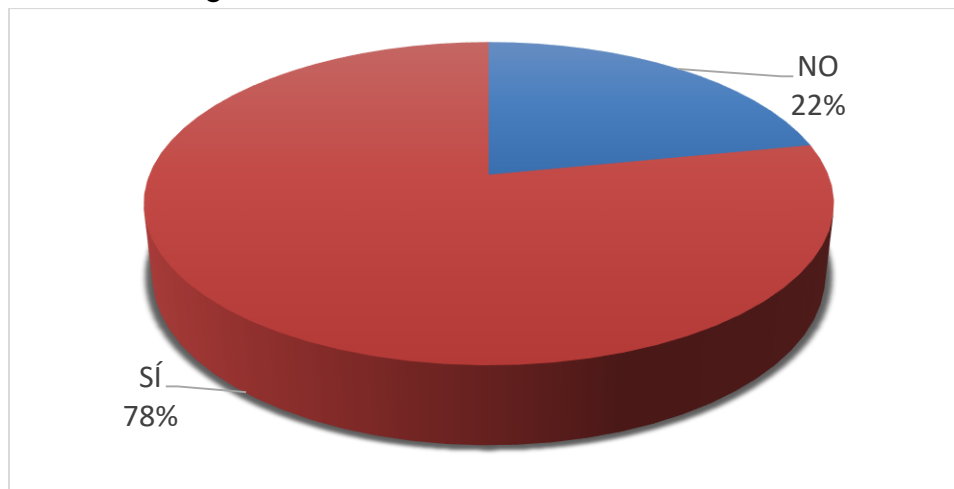
Tabla 3.3: Si su respuesta anterior es SÍ, por favor mencione el último proyecto donde colaboró con el Clúster:

Proyectos	Total, de Participaciones
Giras de Promoción	2
Señalética	1
Donación	2
Pases médicos	1
Evento garita el chaparral (medidas covid)	2
Promoción de servicios en EUA	7
Ontario Largest MIXER	1
Caseta médica	1
Programas de financiamiento	1
Teletón	1
Implementación de la eficiencia del carril médico	1

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3.10 refleja que únicamente el 78% de los encuestados pertenece al directorio de servicios que tiene el CTST, mientras que el 22% indica que no se encuentra dentro del directorio.

Gráfica 3.10: ¿Pertenece al directorio de Servicios del Clúster?



Fuente: Elaboración propia.

Del 78% de los encuestados de la gráfica 3.10 que indicaron que sí pertenecen al directorio de servicios del clúster, en la tabla 3.4 se obtiene como resultado que la mayoría indica que es a través del sitio web del Clúster.

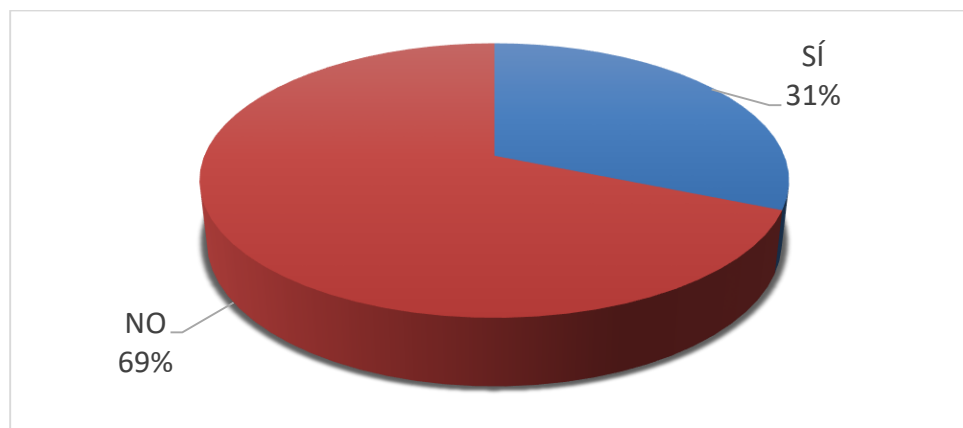
Tabla 3.4: Si su respuesta anterior es Sí, mencione en donde se encuentra disponible:

Sitios	Total
Sitio <i>Web Baja Health</i> Clúster	11
Servicios Médicos	1
Servicios dentales	4
Hospitales	9

Fuente: Elaboración propia.

Para la cláusula 4 de los requisitos para la certificación plata de *ESCA* señala que es de suma importancia que el clúster y sus integrantes cuenten con estrategias, objetivos y servicios, únicamente el 31% de los encuestados cuenta con las herramientas de análisis, mientras que 69% no.

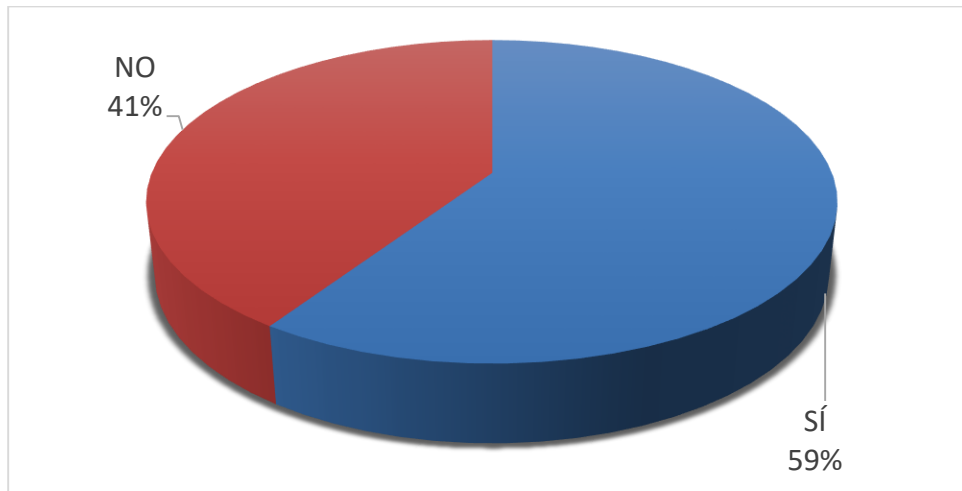
Gráfica 3.12: ¿Cuenta con herramientas de análisis tales como FODA o Standard Widget Toolkit (SWT)?



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3.13 muestra que únicamente el 59% de los encuestados tiene un plan estratégico que establezca lo que la cláusula 4 de *ESCA* indica, es evidente que poco menos de la mitad el 41%, no cuenta con el plan.

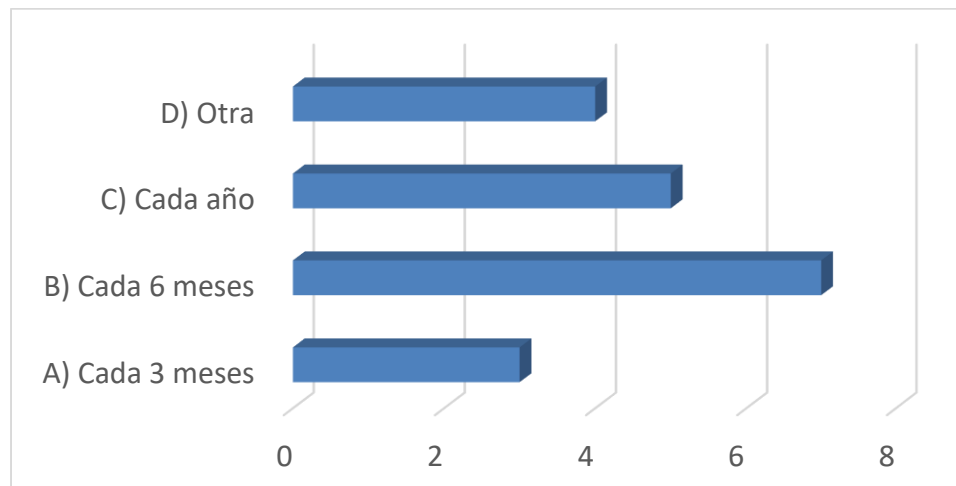
Gráfica 3.13: ¿Cuenta con un plan estratégico que establezca desafíos, objetivos y metas para su negocio?



Fuente: Elaboración propia.

Resultado de la gráfica 3.13, se desprende en la gráfica 3.14 que del 59% de los encuestados, 3 indican que realizan revisión del plan para mejorarlo cada 3 meses, 7 encuestados cada 6 meses, 5 cada año y 4 otra.

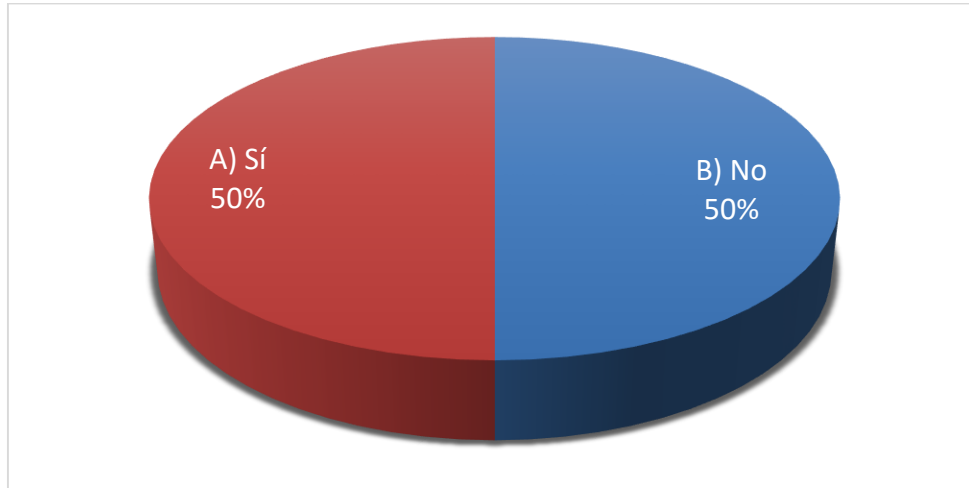
Gráfica 3.14: Si su respuesta anterior fue SÍ, ¿Cada cuánto tiempo realiza la revisión del plan?



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con lo que pide *ESCA*, es necesario que el clúster y los miembros cuenten con un plan estratégico, el 50% de los encuestados cuenta con él y el otro 50% aún no definen uno.

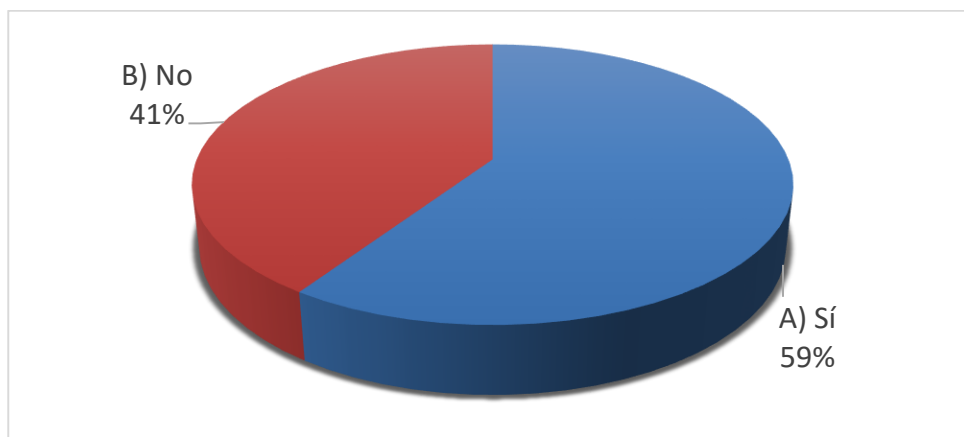
Gráfica 3.15: ¿Cuenta con algún plan de trabajo anual que se deriva de su plan estratégico?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a *ESCA* el clúster debe manejar un sistema de control que se utilizará para monitorear el desempeño de la organización, solo el 59% de los encuestados realiza dicho proceso, mientras que el 41% no utiliza la evaluación al desempeño.

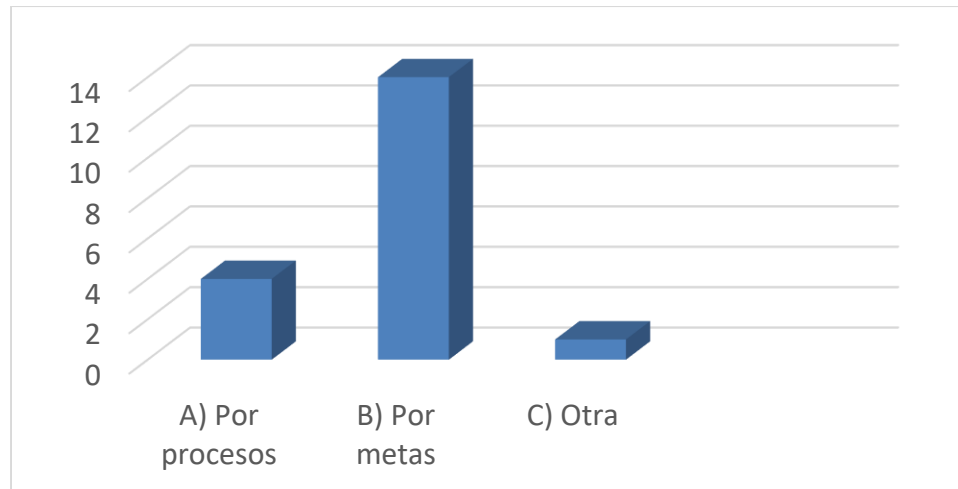
Gráfica 3.16: ¿Evalúa el desempeño de la organización?



Fuente: Elaboración propia.

Derivado del resultado de la gráfica 3.16, se desprende la gráfica 3.17 que muestra evidentemente que la mayoría de los encuestados realiza la evaluación al desempeño por metas.

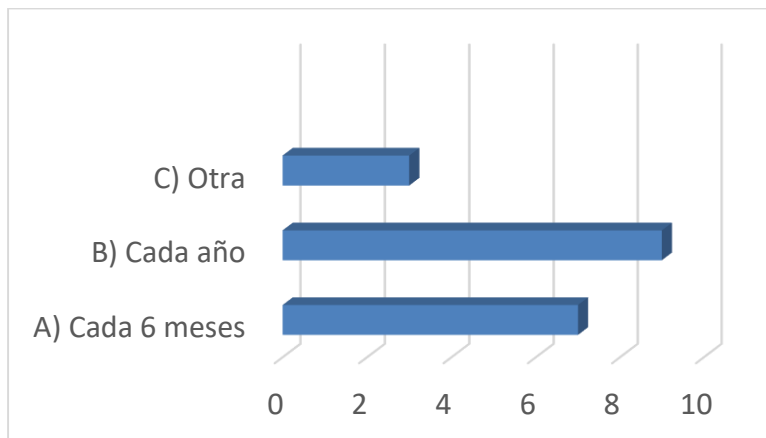
Gráfica 3.17: Si su respuesta anterior fue Sí, ¿Cómo evalúa el desempeño de la organización?



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3.18 demuestra el 59% de los encuestados evalúan el desempeño de su organización de manera anual y semestral.

Gráfica 3.18: ¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación al desempeño?



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3.5 demuestra que del porcentaje de encuestados que no evalúa el desempeño de la organización, solo 5 encuestados indican el motivo.

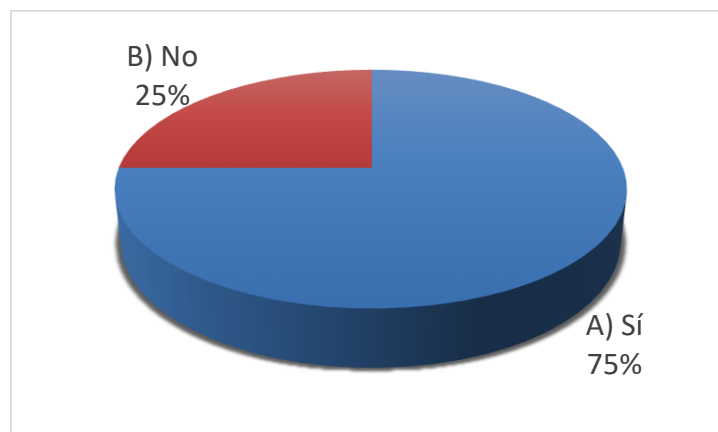
**Tabla 3.5: En caso de NO evaluar el desempeño de la organización
¿Por qué no lo realiza?**

Respuesta	Total
No lo hemos establecido por tiempos, pero sí queremos hacerlo	1
Porque somos una nueva empresa y no hemos podido encontrar los instrumentos y parámetros adecuados para la evaluación	1
Falta de orientación	3

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la gráfica 3.20 se visualiza que el 75% de los encuestados ofrece programas de educación continua a su personal, mientras que el 25% no ofrece los servicios mencionados.

Gráfica 3.20: ¿Ofrece a su personal programas o talleres que ayuden a mejorar la capacidad de innovación, explorar oportunidades de negocios y/o fomentar el espíritu empresarial?



Fuente: Elaboración propia.

3.7 Estadística descriptiva y/o estimación de parámetros.

En el cuadro 3.1 como eje X se tiene a los 33 integrantes del clúster encuestados que por confidencialidad no aparece el respectivo nombre de cada uno, y como eje Y la respuesta favorable ante el valor esperado de 12 puntos ante los requerimientos de la certificación a nivel plata de la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*).

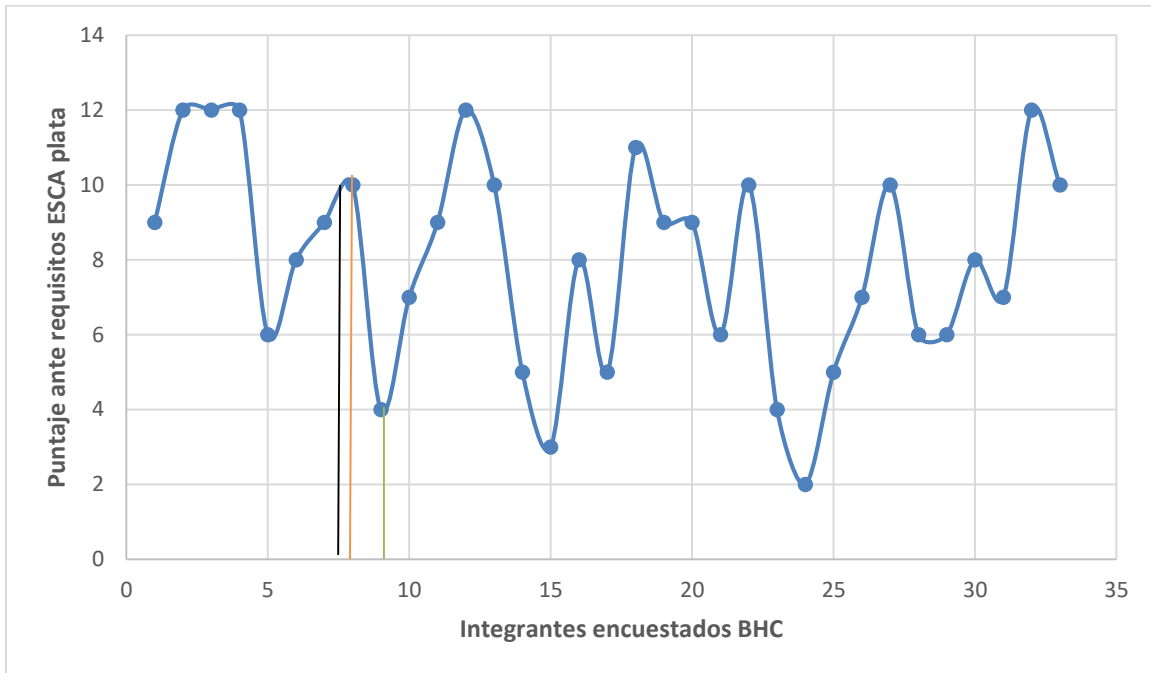
Cuadro 3.1 Valores X, Y

X	Y	X	Y
1	9	18	11
2	12	19	9
3	12	20	9
4	12	21	6
5	6	22	10
6	8	23	4
7	9	24	2
8	10	25	5
9	4	26	7
10	7	27	10
11	9	28	6
12	12	29	6
13	10	30	8
14	5	31	7
15	3	32	12
16	8	33	10
17	5		

Fuente: Elaboración propia.

La representación del cuadro anterior muestra que el valor de X es la asignación conforme al lugar que se ocupa en un consecutivo de respuestas y el valor de Y es el promedio de los resultados obtenidos de los requerimientos que pide la certificación plata de *ESCA*.

Resultado de todos los datos obtenidos en la gráfica 3.21, se observan las medidas de tendencia tales como media, mediana y moda, representadas por un color.

Gráfica 3.21 Medidas de tendencia central

Fuente: Elaboración propia.

Donde la media es de 7.29 representada con una línea negra, la mediana de todos los datos obtenidos es de 8, representada por una línea color naranja y la moda de 9 representada con una línea verde en la gráfica anterior.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los resultados de la investigación realizada, se consideran las respuestas del instrumento empleado con la finalidad de una interpretación de información y datos a detalle; posteriormente se presenta el análisis que mide el grado de cumplimiento del clúster ante los requisitos del distintivo plata *ESCA*. Se mencionan los resultados a los cuales se llegaron, si se logró cumplir el objetivo general, si se consiguen responder los objetivos específicos y la pregunta de investigación alcanzando de esta la aceptación de la hipótesis; cerrando el capítulo con posibles hallazgos en la investigación.

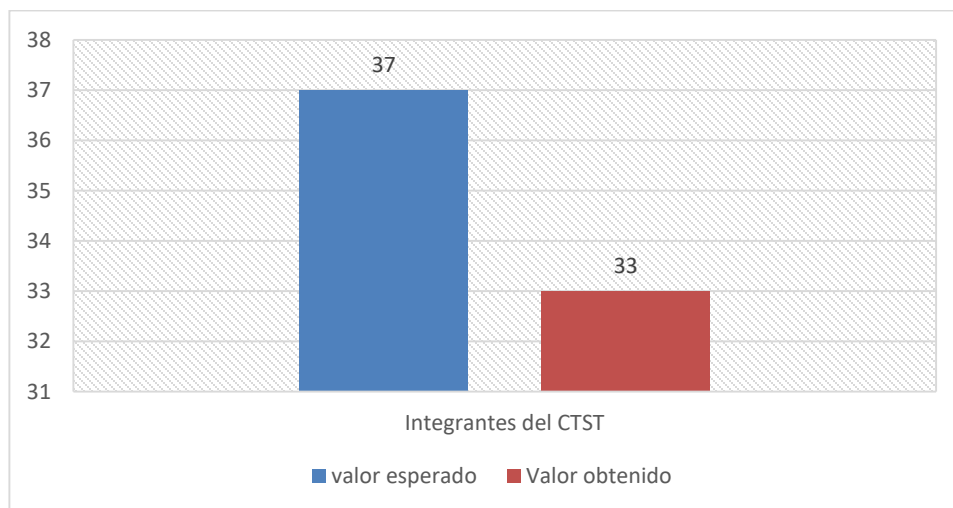
CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado a los integrantes del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, Baja California. El instrumento manifiesta los requerimientos que se necesitan para la certificación plata de la Secretaria Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*).

En la gráfica 4.1 se presenta el total de los encuestados siendo estos únicamente 33 de 37 integrantes, que por motivos de contingencia de la actual pandemia COVID-19 fue más difícil el llenado de dicho instrumento.

Gráfica 4.1 Total de encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento son 33 respuestas y el valor de 33 se toma como el 100% de los encuestados.

En el cuadro 4.1 presentado a continuación, se determina el porcentaje de cumplimiento de la Cláusula 1: Estructura del Clúster ante los requerimientos para la certificación plata de la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*), analizado requerimiento por requerimiento.

**Cuadro 4.1 Nivel de cumplimiento
cláusula 1: Estructura del Clúster.**

Requerimiento	Porcentaje de cumplimiento
1.1.0 Participación comprometida en el clúster	91.39%
1.1.1 Composición del clúster	93.94%
1.1.2 Número total de participantes comprometidos	90.91%.

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior arroja que el 91.39% es decir 30 de los integrantes muestran interés en las actividades, a través de convenios con universidades. Por otro lado, el 93.94%, 31 participantes son quienes componen el clúster, a través de la adquisición de membresía anual.

El 90.91% son el total de participantes comprometidos, es decir 31 integrantes realizando diversas actividades en conjunto tales como: giras de promoción, donaciones, pases médicos, casetas médicas, programa de financiamiento y teletón, mientras que el 9.09% no colabora comprometidamente.

El cuadro 4.2 representa al igual que el anterior el porcentaje de cumplimiento de la cláusula 2: Tipología, gobernaciones y cooperación, lo que permitirá analizar cada uno de los requerimientos.

**Cuadro 4.2 Nivel de cumplimiento
cláusula 2: Tipología, gobernaciones y cooperación**

Requerimiento	Porcentaje de cumplimiento
2.1 Madurez del clúster	100%
2.2.2 Calificación del equipo administrativo del clúster	100%
2.4 Claridad de roles	57.58%
2.5 Contacto entre administración e integrantes	79.52%

2.6 Grado de cooperación en el clúster	90.91%
2.7 Integración de la organización del clúster en el sistema de innovación	0%

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro presentado anteriormente indica que se cumple adecuadamente con la madurez del clúster, el requerimiento solicita tener más de 2 años operando y se tiene operando desde el 2011 por lo consecuente cumple con el 100%, de igual manera la administración del clúster está altamente calificada para llevar el rol.

El 57.58% de los integrantes indican no contar con una manual organización y/o de procesos que permita ver la claridad de roles, únicamente 19 integrantes cumplen con dicho requisito, el 79.52% es decir 26 integrantes coinciden en que el clúster realiza el intercambio de información de manera adecuada, mientras que para 7 de los integrantes no se cumple.

Así mismo el 90.91% de los integrantes tiene grado de cooperación dentro del clúster y colabora en diversas actividades que los involucra.

El cuadro 4.3 simboliza el porcentaje de cumplimiento de la cláusula 4: Estrategia, objetivos y servicios, lo que permitirá analizar a continuación cada uno de los requerimientos solicitados por la certificación mencionada durante el trayecto de la investigación.

**Cuadro 4.3 Nivel de cumplimiento
cláusula 4: Estrategia, objetivos y servicios.**

Requerimiento	Porcentaje de cumplimiento
4.1.1 Proceso de creación de estrategia	30.30%
4.1.2 Documentación de la estrategia de clúster	57.58%
4.1.3 Plan de implementación	54.55%
4.1.4 Sistema de control financiero	100%

4.1.5	Revisión de la estrategia de clúster y plan de implementación	54.55%
4.1.6	Monitoreo del desempeño de la Gestión del Clúster	57.58%
4.3	Actividades y servicios de la Organización del Clúster	75.76%
4.4	Desempeño de la Gestión del Clúster	54.55%
4.6.2	Presencia web en Organizaciones del Clúster	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Lo anterior arroja que el 30.30% es decir únicamente 10 integrantes de 33 cuentan con un proceso de creación de estrategias tal como: FODA o *Standard Widget Toolkit (SWT)* mientras que 23 desconocen estos procesos de estrategias.

El 57.58%, 19 encuestados presentan plan estratégico que establezca desafíos, objetivos y metas para su negocio y a su vez lo revisan cada cierto periodo. Derivado del plan mencionado anteriormente, otro de los requerimientos es que los participantes generen un plan anual que se desprenda del plan estratégico mismo que solo el 54.55% lo cumplen.

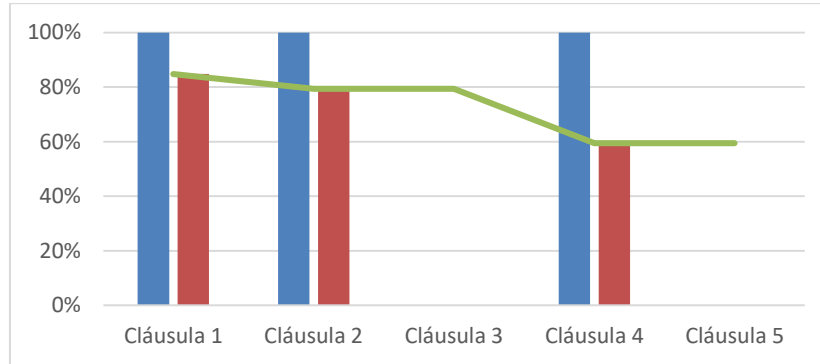
El clúster cuenta con un sistema de control financiero cumpliendo así el 100% de requerimiento por parte de la certificación, y en referencia a las actividades y servicios de la organización el 75.76% es decir 25 de los participantes mencionan que la administración les ofrece programas y/o talleres que les permita tener una mejora continua.

Sobre el desempeño de la gestión del clúster la administración realiza encuestas de satisfacción y el 57.58% es decir 19 de los integrantes revisan el desempeño de la misma manera, 14 no realizan dicha gestión.

En referencia al requerimiento sobre la presencia web la constante actualización dentro de la misma, el clúster cumple con el 100%.

Referente a la variable dependiente los resultados anteriores arrojan el estado actual contra el estado ideal para poder diseñar la propuesta del sistema de gestión que requiere el Clúster para la certificación plata tal y como lo muestra la gráfica 4.2 a continuación:

Gráfica 4.2 Estado actual vs estado Ideal



Fuente: Elaboración propia.

Con lo demostrado anteriormente, la línea verde describe como se encuentra en la actualidad el clúster, misma que indica que se podrá elaborar la propuesta de diseño de gestión con recomendaciones de mejora.

4.2 Análisis e interpretación de los resultados

En función de los resultados obtenidos y graficados a continuación, en el cuadro 4.4 se presenta el porcentaje esperado y el porcentaje obtenido ante cada cláusula de los requerimientos de ESCA para la certificación plata.

Cuadro 4.4 Porcentajes esperados vs obtenidos

Cláusula	Porcentaje esperado	Porcentaje obtenido
1	100%	92.08%
2	100%	71.33%
4	100%	65%

Fuente: Elaboración propia.

Respondiendo a la pregunta de investigación y con base a los resultados obtenidos anteriormente en el cuadro 4.4 porcentajes esperados vs obtenidos se identifica que algunos de los requerimientos de ESCA de la certificación plata, pueden impactar a la propuesta del diseño del sistema de gestión, con lo anteriormente mencionado se da respuesta a la pregunta de investigación que dice: “*¿Cuáles pueden ser los requerimientos que impacten el diseño del sistema de gestión del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana?*”

4.3 Validación de la situación problemática y/o resultados extraordinarios (Hallazgos)

Dentro de los hallazgos se resalta la falta de estandarización de la documentación en el Clúster de Turismo de Salud al llevar a cabo actividades en conjunto con los integrantes del clúster y actividades en general.

Con respecto a los sujetos investigados se identifica la resistencia para responder las encuestas enviadas de manera virtual, obteniendo como resultado extraordinario información faltante para lograr analizar el nivel de cumplimiento ante los requerimientos de la certificación plata de ESCA.

También se identifica que la administración del clúster no está en constante comunicación con los integrantes, es decir algunos encuestados externaron que por lo regular no participan en eventos en conjunto por que desconocen lo que realiza el mismo organismo.

Por otra parte, como resultado extraordinario se identifica que no hay información congruente entre los registros de quienes pagaron una membresía y quienes están publicados como socios en la página, lo que provoca en algunos integrantes cierta incertidumbre.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

En este capítulo se presenta la propuesta del diseño de sistema de gestión de calidad y recomendaciones con base a la experiencia obtenida respecto en esta investigación.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Propuesta

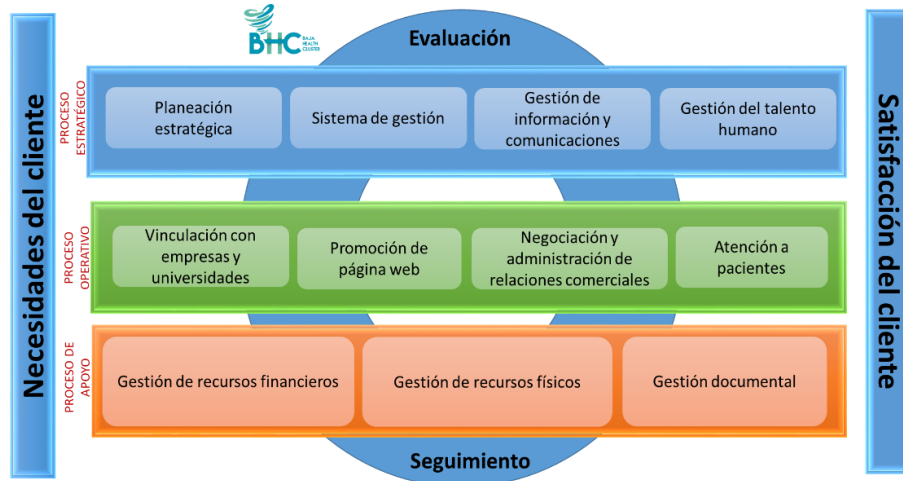
La elaboración de la propuesta del diseño del sistema de gestión de calidad, de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos previamente e interpretados de manera detallada, está estructurado con base en los criterios del Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM. (ver apéndice A)

En la propuesta se detalla de manera precisa el modelo del sistema de gestión de calidad que el Clúster de Turismo de Salud de Tijuana debe seguir y cumplir para poder llevar a cabo a mediano o largo plazo la certificación plata de *ESCA* y así poder aumentar su competitividad.

El punto de partida del diseño inicia con cinco tópicos que son los siguientes:

1. Información general: en donde se describe detalladamente el nombre, rubro, objetivo y descripción general del organismo.
2. Dirección: se propone el organigrama de quien encabeza la mesa directiva y consejeros con el fin de alcanzar los beneficios que el sistema les puede brindar conduciendo al organismo hacia la mejora en su desempeño.
A su vez este tópico destaca la misión del organismo, política del sistema de gestión y el objetivo del mismo.
3. Ejecución: se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en el organismo, su análisis tales como procesos estratégicos, operativos y procesos de apoyo, es decir cómo se orientan a las necesidades y expectativas del cliente tal y como lo muestra la figura 5.1 a continuación:

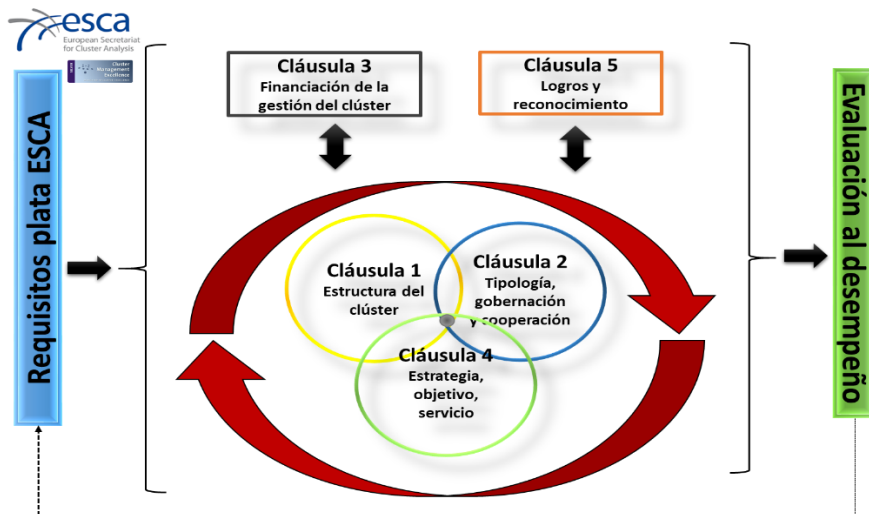
Figura 5.1 Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

- Modelo del sistema de gestión: se presenta la estructura del modelo sugerido para alcanzar el objetivo del sistema de gestión de calidad con base en los requisitos de la certificación plata que otorga ESCA, se elaboró a partir de la identificación y descripción de cada una de las cláusulas que arroja la certificación, en donde la cláusula 1 estructura de la gestión del clúster, la cláusula 2 tipología, gobernanación y cooperación y la cláusula 4 estrategia, objetivo y servicio interactúan entre si y a su vez estas interactúan con la cláusula 3 financiación de la gestión del clúster y la cláusula 5 logros y reconocimiento tal y como lo muestra la figura 5.2.

Figura 5.2 Modelo ESCA



Fuente: Elaboración propia.

5. Plan de acción: elaborado con base en los hallazgos encontrados referente a las cláusulas que audita ESCA para la obtención de la certificación plata, la estructura se presenta a continuación en la tabla 5.1:

Tabla 5.1 Estructura del plan de acción

Cláusula 1 Estructura del clúster	Requisito (interpretado)	Plan de acción (evidencia sugerida)
1.1.0	Tener participantes comprometidos que muestren interés en las actividades del clúster.	Membresías de los integrantes del clúster
1.1.1	Mapa de procesos en donde se definan las interacciones de los miembros del clúster.	Manual organizacional ó Manual de gestión.
1.1.2	Número total de participantes del clúster.	Directorio
Cláusula 2 Tipología, Gobernaciones y Cooperación	Requisito	Plan de acción (evidencia sugerida)
2.1	Tener más de 2 años operando.	Acta constitutiva
2.2.2	El administrador debe tener la experiencia suficiente para la gestión del clúster.	Curriculum Vitae del Administrador
2.4	Claridad de roles: Implicación de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones.	Organigrama
2.5	Dentro de un año, Tener contacto directo con al menos el 20% de los integrantes del clúster.	Evidencia de eventos y colaboración en conjunto
2.6	Deberán estar involucrados en actividades de trabajo regulares, proyectos, visitas de delegación (entrantes y salientes), actividades conjuntas de ferias comerciales, actividades de conferencias.	Publicaciones de proyectos en conjunto con los integrantes.
2.7	Mantener contacto con las organizaciones y proveedores de servicios de manera regular.	Directorio del ecosistema de sector servicios que rodea al Clúster.

Cláusula 4 Estrategia, Objetivos, Servicio	Requisito	Plan de acción (evidencia sugerida)
4.1.1	Se utilizará un mínimo de 2 herramientas estratégicas.	Análisis de la industria, análisis de la cadena de valor, evaluación comparativa y FODA.
4.1.2	Deberán mediante un formato documentado arrojar los resultados del análisis anterior plasmando opciones estratégicas para los participantes del clúster, la forma en que la organización del clúster planea apoyarlos estableciendo metas y objetivos.	Plan estratégico
4.1.3	Tener disponible y desarrollar un plan de implementación con los objetivos medibles y presupuestos específicos.	Plan de implementación
4.1.4	Contar con una herramienta fácil de usar para el sistema de control y reporte financiero diario para las actividades de la organización del clúster.	<i>Balance Score Card</i> , plan de calidad o plan estratégica siempre y cuando se tenga presupuesto.
4.1.5	Tener un proceso para revisión de estrategia del clúster, desafíos estratégicos.	Evaluar
4.1.6	Deberán tener un sistema de control para monitorear el desempeño del clúster.	Evaluación de satisfacción de los integrantes del clúster
4.3	Proporcionar gama de servicios para los participantes del clúster.	Programa de Educación continua, Talleres Conferencias
4.4	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
4.6.2	Actualizar regularmente presencia en la Web, brindando información en inglés.	Página Web Actualizada

Fuente: elaboración propia.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Recomendaciones para el “Clúster de Turismo de Salud de Tijuana”

En función del análisis e interpretación de los resultados de la investigación se recomienda que el Clúster y sus integrantes tengan convenios no solo con una universidad en particular si no que amplíen sus relaciones con algunas otras.

Ante el resultado bajo que se obtuvo sobre la claridad de roles, es importante que el sujeto cuente con un manual de organización y/o de procesos para poder cumplir y madurar con dicho requisito tal y como lo marca *ESCA*.

Es de suma importancia tener comunicación efectiva con los integrantes que conforman el organismo, dado que falta madurar un poco más dicha actividad para que puedan involucrarse en las actividades en conjunto.

Se recomienda también realizar de manera inmediata la implementación de herramientas estratégicas como por ejemplo análisis de la industria, análisis de la cadena de valor, evaluación comparativa y FODA esto ayudará a mejorar los desafíos, metas y objetivos que tiene el organismo para ofrecer un mejor servicio.

Por último, es de suma importancia que se evalúe al clúster por medio de una encuesta de satisfacción de los clientes para la medición constante del nivel de desempeño, esto ayudará a la mejora continua de su sistema.

5.2.2. Recomendaciones para investigaciones futuras.

Derivado de los resultados y hallazgos de la presente investigación, se hacen las siguientes recomendaciones para la competitividad del Clúster de Turismo de Salud:

La siguiente recomendación sería “Diseño organizacional del Clúster de Turismo de Salud” lo cual proporcionará en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable para lograr el desarrollo de las funciones encomendadas.

“Estandarización de los procesos de documentación para el Clúster de Turismo de Salud”. Lo anterior tomado en cuenta por la falta de evidencia sugerida para futuras certificaciones.

5.3. Conclusiones

Para sustentar la presente investigación se recolecto información referente a los requisitos que solicita la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*) para el otorgamiento de sus diferentes certificaciones, siendo estas bronce, plata y oro; lo anterior mencionado para poder identificar qué requerimientos el clúster tendrá que cumplir y evidenciar para obtener la certificación plata, por lo tanto el objetivo específico uno de la presente investigación que dice: *“Identificar los requisitos de la certificación plata ESCA para definir que el clúster requiere para en algún momento lograr dicha certificación a enero, 2020”* se da cumplimiento en tiempo y forma.

Para el objetivo específico dos de la presente investigación que dice: *“Realizar análisis comparativos del grado de cumplimiento que tiene el Clúster de Turismo de Salud ante los requisitos plata ESCA en Tijuana a agosto, 2020”*, a través de la aplicación del instrumento utilizado en la presente investigación se logró realizar el análisis respecto al grado de cumplimiento que tiene el Clúster contra lo que solicita la certificación plata de *ESCA*, y como resultado se obtuvo que se cumple con el 92.08% de los requisitos ante la cláusula 1: estructura del clúster, para la cláusula 2: tipología, gobernaciones y cooperación se cumple parcialmente con un 71.33% ya que aún existen áreas de oportunidad para cubrir los requerimientos y finalmente en lo que respecta a la cláusula 4: estrategia, objetivos, servicios se cumple únicamente con el 65% del cumplimiento de los requisitos. Cabe destacar que debido al aislamiento por la contingencia COVID-19 dicho objetivo no se presentó en tiempo sino hasta diciembre 2020, causando que solo 33 de los 37 sujetos representados en la investigación respondieran.

Teniendo como objetivo específico tres que dice: *“Diseñar el sistema de gestión, para dejar el escenario que pide ESCA respecto a la certificación plata a noviembre del 2020”*, en el apéndice A de la investigación, se presenta la propuesta de diseño

del sistema de gestión y un plan de acción para poder evidenciar la información requerida por parte de la certificación, con el fin de que el Clúster inicie el proceso para obtener a corto o largo plazo la certificación plata que buscan para aumentar su competitividad; con ello se cumple de manera satisfactoria el objetivo general de la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS

- Beguería, S. (2020). Modelos de gestión de calidad. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/modelos-de-gestion-de-calidad-total.html>
- 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>.
- Coppini, M. V. (2018). Geo Innova. Obtenido de <https://geoinnova.org/blog-territorio/modelo-europeo-excelencia-empresarial-efqm/>
- Ebizar, C., (2019). Clusterización. Obtenido de: <http://www.ebizar.com/consultora/>
- Fernández, M. (2015). Gestión de la calidad total, el modelo EFQM de excelencia. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004
- Gutiérrez, I., (2017). Sistema de gestión. Obtenido de Website: (Cadavid, 2015) <https://www.calticconsultores.com/articulos/sistema-gestion-sirve.html>
- Lozano, R., (2019). Sistemas Integrados de Gestión. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/lozanorl/pasos-para-la-implantacion-de-un-sistema-de-gestion>
- Mendez, D., (2019). Clúster. Obtenido de: <https://www.economiasimple.net/glosario/cluster>
- Saenz, N., (2016). Recibe clúster de tecnologías de la información certificación ESCA Obtenido de Website: <https://www.uniobregon.com/noticias/bajacalifornia/429373/recibe-cluster-de-tecnologias-de-la-informacion-certificacion-ESCA.html>
- López, E., (2017). Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense un estudio de caso. Obtenido de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html
- López, R. (2019). Modelos de Gestión de Calidad. *Modelos de Gestión de Calidad*, 1-38. Obtenido de <https://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Montiel, R. V. (2019). *Red Estatal de Clústeres en Baja California* . Obtenido de <https://icluster-bajacalifornia.spribo.com/clusterorganization?id=1467318842531>

ARTÍCULOS

- Castillo, Rodríguez, Guerrero, (2019). Estructura del ecosistema del clúster de turismo de salud y el modelo de utilidad.

- Escamilla, V., (2019). Turismo Médico una industria que florece en México . Revista Forbes México. Obtenido de Website: <https://www.forbes.com.mx>
- Noguero, F., (2002). El análisis de contenido como método de investigación. Revista de Educación. Obtenido de Website: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence1>
- Fetscherin, S., (2017). Los 30 primeros destinos del Turismo de Salud en el Mundo. Revista Hosteltur. Obtenido de Website: https://www.hosteltur.com/121725_30-primeros-destinos-turismo-salud-mundo.html
- Montoya, J., (2009). El clúster de salud en Medellín, ventaja competitiva alternativa para la ciudad. Revista EAN. Obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602009000300004
- Moreno, Montoya, Ángeles, & Sempere, (2014). Experiencia de Enfermería en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Hemodiálisis y Diálisis Peritoneal. Enfermería Nefrológica, 17(1),19-20.[fecha de Consulta 7 de Octubre de 2020]. ISSN: 2254-2884. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3598/359835334008>
- Sánchez., (2006). Necesidad de un sistema de gestión de la calidad y su certificación en las empresas merideñas. Visión Gerencial, (2),202-212.[fecha de Consulta 7 de Octubre de 2020]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465546017004>.
- Rodríguez, Castillo, Torres, Guerrero, Ontiveros (2021). Propuesta de indicadores de gestión para el clúster de turismo de salud en Tijuana. Revista latinoamericana de investigación en ciencias sociales y humanidades. Fecha de consulta 18 noviembre 2020.
- Gehisyh, (2010). Gurús de la calidad: Armand V. Feigenbaum. Fecha de consulta 07 octubre 2020. Disponible en: <https://aprendiendocalidadyadr.com/gurus-de-la-calidad-armand-v-feigenbaum/>

PÁGINAS WEB

CEN (2015). Norma ISO 9001:2015. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Cluster B. H., (2019). Obtenido de *Baja Health Cluster* Website: <https://bajahealthcluster.mx/about/>

Cluster S. E., (2019). Obtenido de *European Secretariat for Cluster Analysis*: <https://www.cluster-analysis.org/>

ISO, S. C. (2015). Norma Internacional . Obtenido de <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>

INADEM (2019). Sectores estrategicos de servicios médicos. Obtenido de Website:

<https://www.inadem.gob.mx/>

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

Secretaría de Turismo, (2018). Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México. Obtenido de: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Tijuana.pdf>.

APÉNDICE A



PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1. INFORMACIÓN GENERAL:

1.1 Nombre del Organismo

Clúster de Turismo de Salud (BHC)

1.2 Rubro:

Conjunto de empresas del sector salud y sector turismo.

1.3 Objetivo del Clúster:

Es un organismo dedicado a la facilitación, asesoría y promoción del turismo médico, dental y hospitalario en el extranjero.

1.4 Descripción general del Organismo:

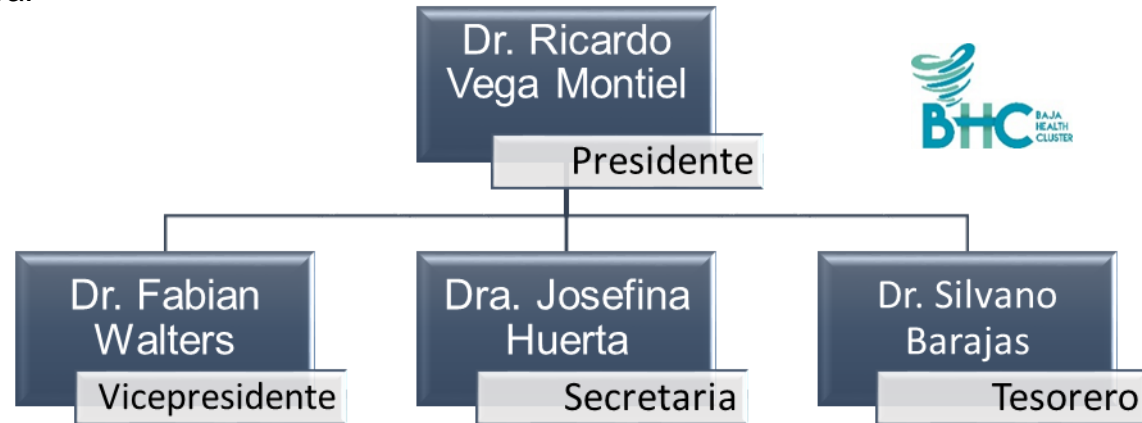
Baja Health Clúster es un organismo fundado en 2011 para promover el Turismo Médico en el estado. Supervisan y gestionan a través del asesoramiento de sus afiliados médicos, dentales y hospitalarios, la estancia de pacientes del extranjero. Son el punto de conexión entre el paciente y el proveedor de salud, la fusión de calidad, calidez y seguridad para los pacientes.

Está conformado por 26 hospitales, 8 médicos y 3 dentistas que trabajan en conjunto con el sector servicio que los rodea tales como:

- Restaurantes
- Hoteles
- Farmacias
- Entretenimientos
- Transportes
- Laboratorios
- Rehabilitación
- Bienestar
- Rayos

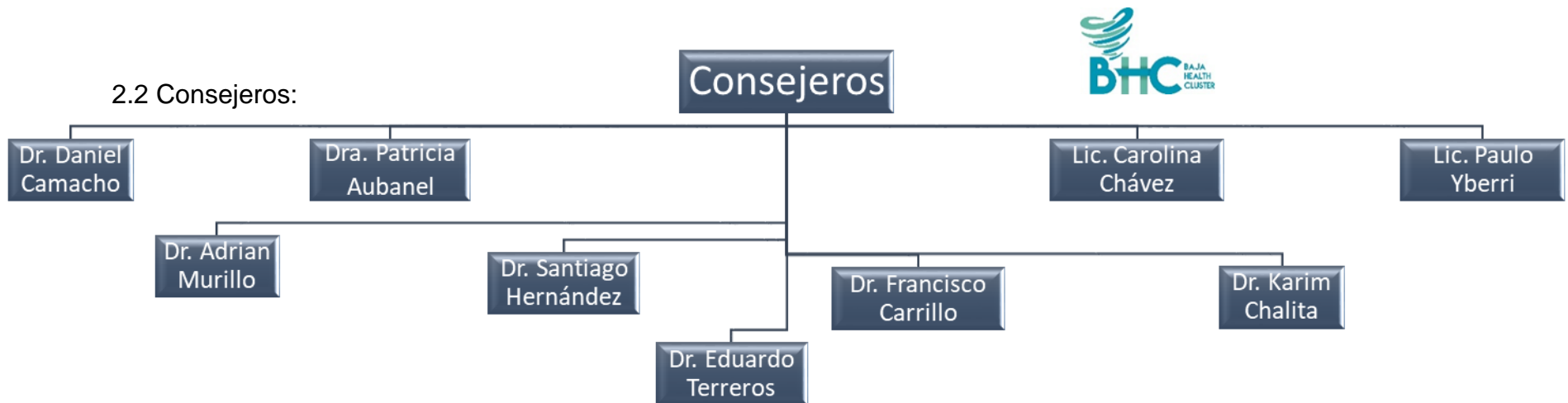
2. DIRECCIÓN

2.1 Mesa Directiva:



Elaboración propia, con información del Clúster de Turismo de Salud (2019)

2.2 Consejeros:



Fuente: Elaboración propia con información del Clúster de Turismo de Salud (2019)

2.3 Misión del Organismo:

Mejorar y mantener la estadía del paciente, la mejor experiencia al tener alianzas estratégicas con Spas, Hoteles, Restaurantes y los principales proveedores de servicios turísticos y satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

2.4 Política del Sistema de Gestión:

Teniendo como compromiso la excelencia en la calidad de los servicios que ofrecemos y la relación con los clientes se fundamenta en la práctica de los siguientes principios:

- Creatividad al servicio del cliente.
- Genuino espíritu de servicio.
- Coherencia absoluta ante los clientes internos y externos, entre lo que se ofrece y lo que se practica.
- Conocimiento pleno de las responsabilidades que el puesto implica.
- Innovación

2.5 Objetivo del Sistema de Gestión:

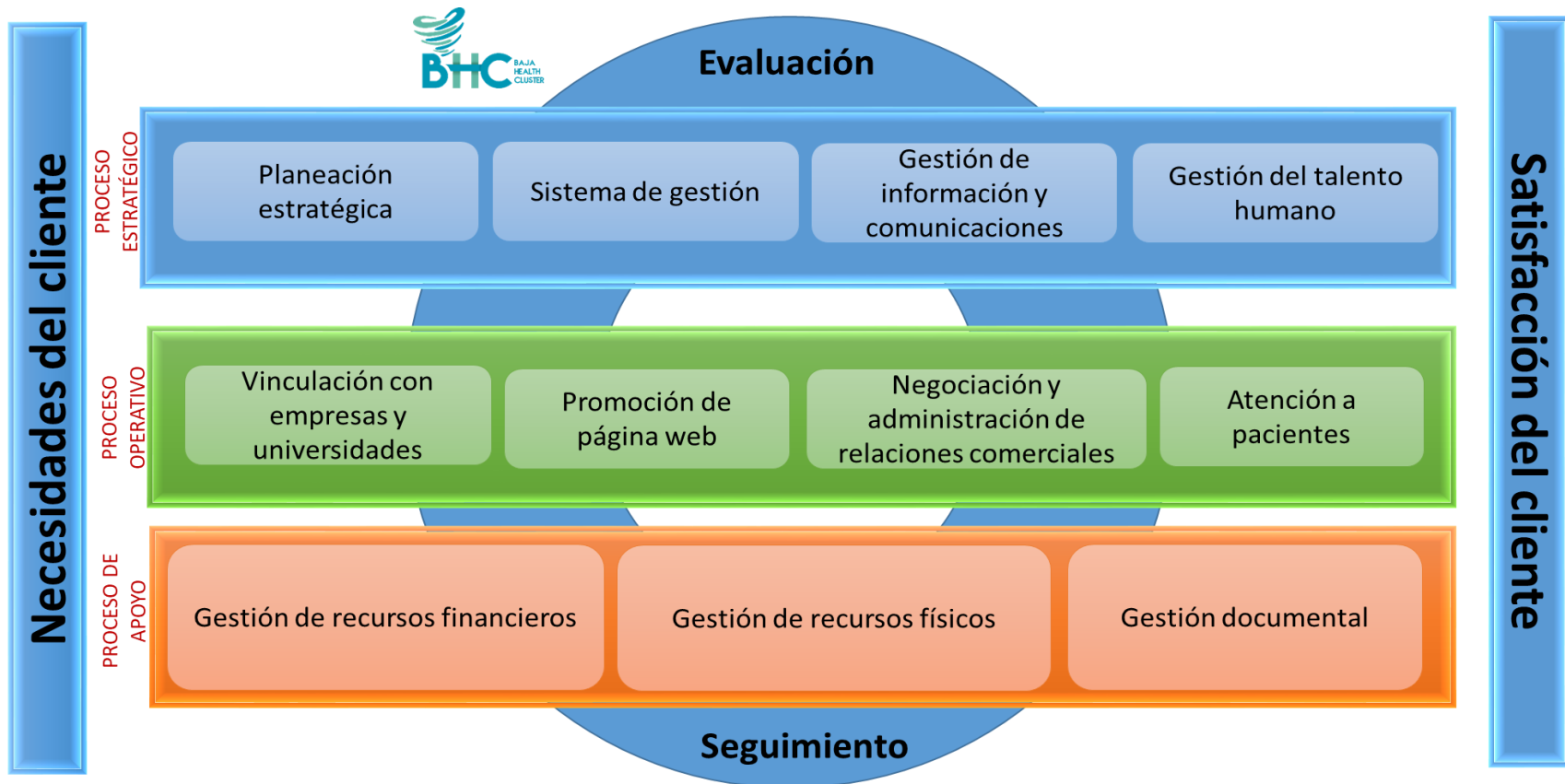
Proporcionar al Organismo elementos que permitan lograr la calidad de los servicios que ofrecen y mantenerla en el tiempo a través de procesos, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas de modo permanente; el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad, que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y satisfacción de sus clientes; ayudar a desarrollar un sistema de calidad a nivel mundial, para logra la acreditación de la certificación plata que otorga la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*).

3. EJECUCIÓN

Se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en la organización (ver figura 1), su análisis y cómo se orientan a las necesidades y expectativas de los clientes (Fernandez,2015).

3.1 Mapa de Procesos del Clúster de Turismo de Salud

Figura 1: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

El Clúster de Turismo de Salud de Tijuana estableció, documentó e implementó los procesos necesarios para su funcionamiento, clasificándolos en estratégicos, operativos y de apoyo, reflejando la interacción entre ellos; como anteriormente se observa en el punto 3.1 Mapa de procesos del Clúster.

La interacción se define en las caracterizaciones de los procesos, que ayudan a reforzar la mejora continua del clúster. En el mapa se detallan las entradas como las necesidades del cliente (pacientes); las actividades generales que se siguen para alcanzar los resultados de procesos; y las salidas obteniendo la satisfacción del cliente.

En referencia al punto 3.1 Mapa de procesos del Clúster de Turismo de Salud se presenta la definición de cada uno de los procesos presentados en el mapa.

Procesos Estratégicos

Planeación estratégica: Orientar la definición, seguimiento y monitoreo de los objetivos estratégicos y planes de acción que permitan el cumplimiento de la misión, la aplicación de técnicas y la gestión para la consecución de recursos.

Sistema de Gestión: Implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema que permitirá que el clúster sea excelente con el fin de aumentar la calidad en los servicios que presta a la entidad.

Gestión de Información y Comunicaciones: Facilitar los flujos de información y comunicación interna y externa, así como el procesamiento de documentos de análisis económico de manera oportuna y transparente para los grupos de interés. De esta forma, se fortalece la imagen institucional, con el apoyo de recursos tecnológicos.

Gestión del Talento Humano: Atraer, desarrollar y retener talento humano competente y excepcional que permita cumplir con el objetivo y las funciones del Clúster.

Procesos Operativos

Vinculación con empresas y universidades: el Clúster deberá tener participantes que muestren interés en las actividades del clúster y vincularse con el sector industrial y con el sistema educativo de la entidad.

Promoción de página web: diseñar, adoptar e implementar estrategias, por medio de la página web incentivos y/o estímulos que contribuyan al fomento, al desarrollo y fortalecimiento de los sectores Turismo y Salud, continuamente implementar la actualización de su sitio web.

Negociación y administración de relaciones comerciales: proporcionar un marco de acción a los diferentes sectores económicos y sociales para la expansión, y reconocimiento del clúster obteniendo la atracción de capital.

Atención a pacientes: prevención, tratamiento y manejo de enfermedades y la preservación del bienestar físico y mental a través de los servicios ofrecidos por profesionales del Clúster.

Procesos de Apoyo

Gestión de recursos financieros: Efectuar la ejecución, control, registro y pago oportuno de las colaboraciones o eventos que se realicen con los miembros del clúster, para el cumplimiento de los objetivos misionales, sociales y ambientales de la entidad, a través del uso de herramientas y generación de información.

Gestión de recursos físicos: Establecer mecanismos que garanticen el normal funcionamiento de los bienes muebles e inmuebles del clúster mediante una oportuna y adecuada administración y mantenimiento de los mismos, así como asegurar el apoyo logístico a todas las dependencias del Clúster y sus partes interesadas, con el fin de satisfacer las necesidades en forma adecuada.

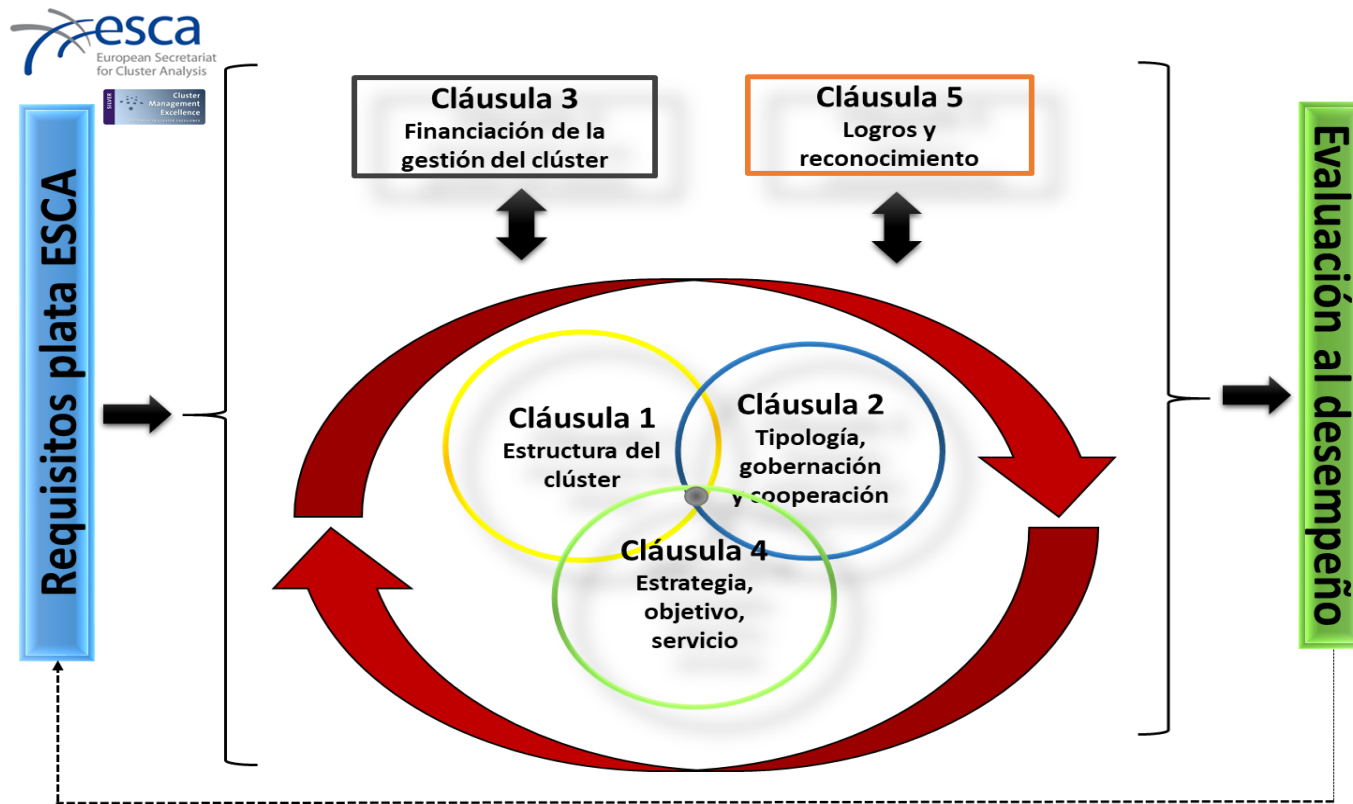
Gestión Documental: Administrar la documentación de las participaciones de los integrantes, así también como toda la información donde exista presencia del clúster

en la entidad, con el fin de conservación de los documentos que ayudarán a mostrar evidencia ante alguna certificación sobre la gestión del mismo.

4. MODELO SISTEMA DE GESTIÓN

El modelo sugerido para alcanzar el objetivo del Sistema de Gestión de Calidad con base en los requisitos de la certificación plata que otorga la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (ESCA), es elaborado a partir de la identificación de las cláusulas que pide ESCA presentado a continuación (ver figura 2):

Figura 2. Modelo del Sistema de Gestión ESCA

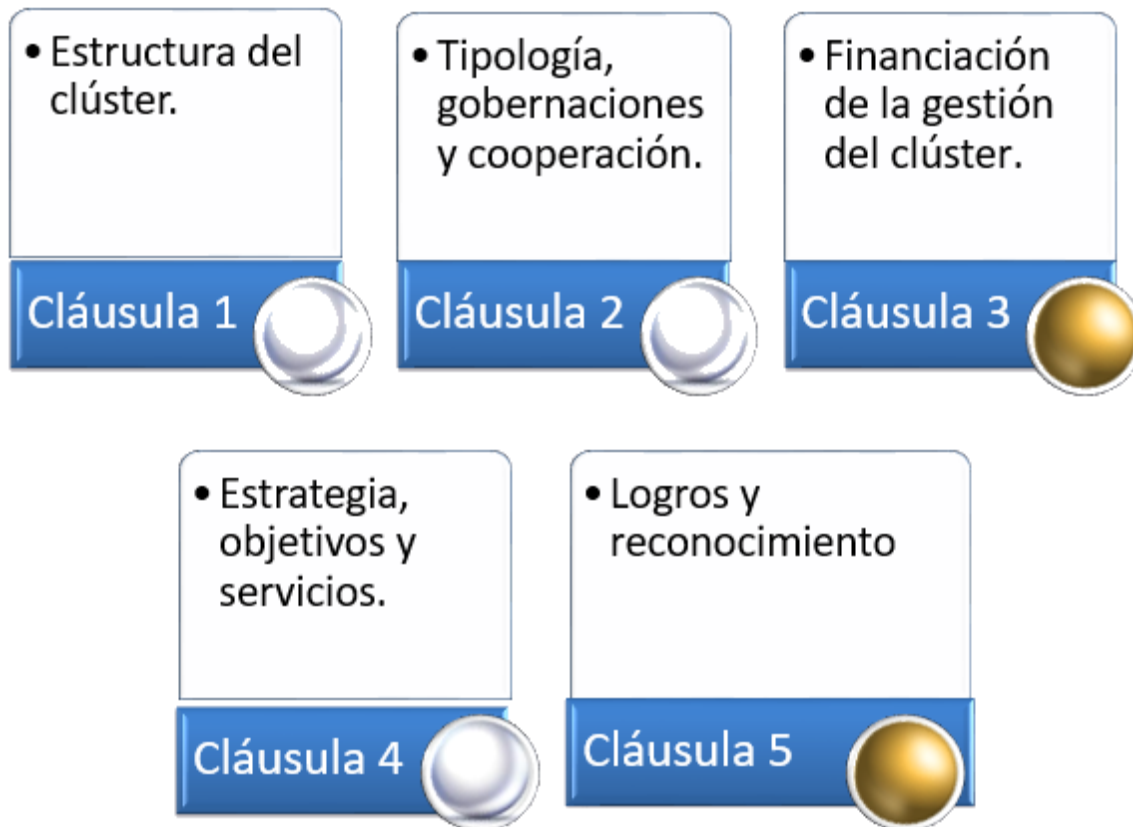


Fuente: Elaboración propia.

4.1 Identificación y descripción de cláusulas

De acuerdo a la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*), para la certificación plata se toman tres de las cinco cláusulas que son para la certificación oro, tal como lo presenta la figura 3. Para el presente SGC solo aplican tres cláusulas (plata).

Figura 3. Cláusulas Certificación *ESCA*



A continuación, se presenta la descripción de la cláusula 1, 2 y 4 las cuales son requisito obligatorio para la obtención de la certificación plata ante la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (*ESCA*).

Cláusula 1.- Estructura del Clúster

El clúster será dominado por los participantes comprometidos del clúster. El participante del grupo se compromete si ella o él contribuyen a las actividades del clúster, por ejemplo, cuotas de membresías, firma de una declaración de adhesión, carta de intención o acuerdos de asociación, 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.

Cláusula 2.- Tipología, gobernaciones y 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 4.- Estrategia, 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.

A continuación, se presenta en la tabla 5.1 la estructura del plan de acción elaborado con base en los hallazgos encontrados referente a las cláusulas que audita ESCA para la obtención de la certificación plata:

Tabla 5.1 Estructura del plan de acción

Cláusula 1 Estructura del clúster	Requisito (interpretado)	Plan de acción (evidencia sugerida)
1.1.0	Tener participantes comprometidos que muestren interés en las actividades del clúster.	Membresías de los integrantes del clúster
1.1.1	Mapa de procesos en donde se definan las interacciones de los miembros del clúster.	Manual organizacional ó Manual de gestión.
1.1.2	Número total de participantes del clúster.	Directorio
Cláusula 2 Tipología, Gobernaciones y Cooperación	Requisito	Plan de acción (evidencia sugerida)
2.1	Tener más de 2 años operando.	Acta constitutiva
2.2.2	El administrador debe tener la experiencia suficiente para la gestión del clúster.	Curriculum Vitae del Administrador
2.4	Claridad de roles: Implicación de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones.	Organigrama
2.5	Dentro de un año, Tener contacto directo con al menos el 20% de los integrantes del clúster.	Evidencia de eventos y colaboración en conjunto
2.6	Deberán estar involucrados en actividades de trabajo regulares, proyectos, visitas de delegación (entrantes y salientes), actividades conjuntas de ferias comerciales, actividades de conferencias.	Publicaciones de proyectos en conjunto con los integrantes.
2.7	Mantener contacto con las organizaciones y proveedores de servicios de manera regular.	Directorio del ecosistema de sector servicios que rodea al Clúster.
Cláusula 4 Estrategia, Objetivos, Servicio	Requisito	Plan de acción (evidencia sugerida)

4.1.1	Se utilizará un mínimo de 2 herramientas estratégicas.	Análisis de la industria, análisis de la cadena de valor, evaluación comparativa y FODA.
4.1.2	Deberán mediante un formato documentado arrojar los resultados del análisis anterior plasmando opciones estratégicas para los participantes del clúster, la forma en que la organización del clúster planea apoyarlos estableciendo metas y objetivos.	Plan estratégico
4.1.3	Tener disponible y desarrollar un plan de implementación con los objetivos medibles y presupuestos específicos.	Plan de implementación
4.1.4	Contar con una herramienta fácil de usar para el sistema de control y reporte financiero diario para las actividades de la organización del clúster.	<i>Balance Score Card</i> , plan de calidad o plan estratégica siempre y cuando se tenga presupuesto.
4.1.5	Tener un proceso para revisión de estrategia del clúster, desafíos estratégicos.	Evaluar
4.1.6	Deberán tener un sistema de control para monitorear el desempeño del clúster.	Evaluación de satisfacción de los integrantes del clúster
4.3	Proporcionar gama de servicios para los participantes del clúster.	Programa de Educación continua, Talleres Conferencias
4.4	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
4.6.2	Actualizar regularmente presencia en la Web, brindando información en inglés.	Página Web Actualizada

Fuente: elaboración propia.

CURRICULUM

KAREN ISABEL ZAVALA RODRÍGUEZ

Hacienda del Colorado Tijuana, B.C.
664-1943610
Karenzavala8@gmail.com

Resumen profesional

Egresada en la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Tijuana, habilidades analíticas y de comunicación, manejo de documentos, nociones de facturación y contabilidad, excelente facilidad de palabra para el servicio al cliente. Dedicada, fiable y motivada para tener un impacto positivo a través de su trabajo. Excelentes habilidades organizativas, de observación y de toma de decisiones.

Historial laboral

Administrativo

2015 a presente

Instituto Tecnológico de Tijuana

Tijuana, B.C.

- Manejo de documentos
- Nómina de practicantes
- Compras
- Servicio al cliente
- Logística de eventos "Ferias de empleo"
- Logística de eventos de Emprendimiento

Auxiliar Administrativo

2015

Suga S.A de C. V

Tijuana, B.C.

- Compras y ventas
- Servicio al cliente

Auxiliar Administrativo

2014

Desarrollos Multigrem

Tijuana, B.C.

- Asistente de dirección
- Compras y ventas
- Servicio al cliente
- Colaboración en proyectos de construcción

Formación

Preparatoria

Cetis No. 58

Tijuana, B.C.

Licenciatura en Administración

Instituto Tecnológico de Tijuana

Tijuana, B.C.

Aptitudes

- Emprendedora
- Dinámica
- Facilidad de palabra
- Trabajo en Equipo

Idiomas

Español: Idioma nativo

Inglés: Intermedio