



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



MANUAL DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE BAJA HEALTH CLÚSTER
REPORTE FINAL 100%

MODALIDAD C.2. ESTADÍAS CON ACTIVIDADES DE APOYO A LA
INVESTIGACIÓN Y/O DESARROLLO TECNOLÓGICO

Responsable del Proyecto: MPD. Celia Grisel Escobedo Aparicio

Tijuana, B.C. a 31 de agosto de 2024

Agradecimientos.

Ofrezco mi profundo reconocimiento al MBA. Carlos Alberto Chimal López, Director de Innovatio Consultores y a su equipo de diseño por su invaluable apoyo y dedicación, sin los cuales este trabajo no hubiera alcanzado su plenitud.

Agradezco a Baja Health Clúster por permitir la realización de este proyecto, así mismo a la Mtra. Martha Alicia Rodríguez Medellín por su apoyo y por impulsarme en temáticas interesantes y novedosas para mí.

Gracias a Dios y a mi familia en especial a mi hijo Gustavo Martínez Escobedo por acompañarme siempre.

Resumen.

Ante la reciente creación de la Red Nacional de Clúster de Turismo de Salud por la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal a través de la Dirección de Desarrollo de Turismo Cultural y de Salud, se identifica la necesidad de profesionalizar el sector de turismo de salud en México, lo anterior es porque en la Red existen registrados a la fecha (junio, 2023), 14 Clústeres, de los cuales 10 son Clústeres de Turismo Médico, 3 de Turismo de Salud y uno de ambos, según datos proporcionados por la Directora del área mencionada anteriormente. Esta conformación resalta las diferencias técnicas, contextuales, geográficas y enfoques diferentes entre los miembros de la misma Red.

Se requiere de una estructura definida y de una visión estratégica para lograr homologar en el país los parámetros e indicadores sobre los cuales realizar las mediciones requeridas en los tres niveles de Gobierno para evaluarlos, y sobre todo para incidir en las políticas públicas que se requieren para fortalecer el sector con respecto a los Clústeres de otros países dentro de América Latina, Estados Unidos y Europa principalmente.

La propuesta de la Estadía que se hace en Innovatio Consultores, S.C., una organización miembro del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana y que contribuye con aportaciones estratégicas para el desarrollo del mismo; se plantea desarrollar una investigación cualitativa con un alcance descriptivo al desarrollar, en base a lo que piden los indicadores 4.6.1, 4.6.2, 5.1 y 5.2 de la Iniciativa Europea para el Análisis de Clúster (ECEI), un Manual de comunicación y difusión de Baja Health Clúster, se toma en cuenta lo que establece la entidad experta en el tema de Clústeres que es la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (ESCA por sus siglas en inglés), con sede en Berlín.

Hoy en día todo organismo enfrenta grandes retos de comunicación ante su audiencia, un mensaje mal interpretado puede causar grandes problemas a la organización, es por esto que es importante contar con las herramientas necesarias, generar estrategias para dirigirse adecuadamente a la audiencia, es importante definir qué mensajes se necesitan difundir, a quiénes los dirigen y en qué canales los vas a transmitir. El manual de comunicación permite que el equipo encargado de esta área en la organización esté enterado de lo que es importante comunicar y de qué manera hay que hacerlo. Con los resultados obtenidos se establece si el manual de comunicación y difusión de Baja Health Clúster contribuye de forma positiva al realizar el diagnóstico para la solicitud de etiquetado del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana.

Índice.

Agradecimientos. _____	2
Resumen. _____	3
Índice. _____	5
Introducción. _____	6
Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del docente ____	9
Problemas para resolver, priorizándolos. _____	10
Objetivos (General y Específicos). _____	11
Justificación. _____	12
Marco Teórico. _____	14
Procedimiento y descripción de las actividades realizadas. _____	23
Resultados _____	63
Conclusiones de proyecto, recomendaciones y experiencia personal profesional adquirida. _____	76
Competencias desarrolladas y/o aplicadas. _____	78
Fuentes de información _____	79

Introducción.

Gracias esfuerzo coordinado por la Dirección de Desarrollo de Turismo Cultural y de Salud de la Secretaría de Turismo, desde octubre del 2022 se formalizó la Red Nacional de Clúster de Turismo en México, lo que está requiriendo una profesionalización en la operación de los Clústeres en México, además de una inteligencia de negocios para articular los sectores de turismo y de salud de acuerdo con estándares internacionales y poder incrementar la competitividad del sector con respecto a Clústeres de otros países

Al requerir una profesionalización en la operación del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, el manual de comunicación y difusión de Baja Health Clúster permitirá cumplir y operar con ciertos indicadores de acuerdo con la Iniciativa Europea de Excelencia en Clúster (ECEI por sus siglas en inglés), tanto a sus integrantes como a su ecosistema y a la cadena de valor, así como servir de guía a los miembros de la Red Nacional de Clústeres de Turismo de Salud en México.

Al existir diferentes formas de transmitir un mensaje, un manual de comunicación y difusión permitirá que el equipo encargado de este aspecto dentro del clúster esté enterado de lo que es importante comunicar y de qué manera hay que hacerlo, lo cual contribuye a que los esfuerzos de comunicación sean más eficientes y que los mensajes se transmitan eficazmente a las personas adecuadas.

Innovatio Consultores, S.C., es una empresa miembro del clúster que no está en el sector médico ni turístico, ya que se enfoca en generar proyectos estratégicos para ambos de forma individual. La importancia de realizar esta estadía es porque permitirá continuar con el proyecto de investigación, ahora vinculados con la Red Nacional a nivel federal, que aporte el conocimiento que la docente tiene sobre comunicación y difusión, para el

desarrollo de un conjunto de actividades necesarias, así como fomentar la presencia del clúster en la prensa, revistas técnicas, medios de comunicación, en la web, difundir casos de éxito, generar más participación en el mercado, entre otros, a nivel regional, nacional y/o internacional; que propicie la comunicación interna y externa mediante el diseño de las estrategias necesarias con el fin de cumplir con los indicadores requeridos en este tema por la Secretaría Europea para el Análisis de Clúster (ESCA, por sus siglas en inglés) que es la que define los estándares internacionales para acreditar a los clústeres en términos de oro, plata y bronce; para profesionalizar la medición de los indicadores internacionales requeridos para alcanzar el reconocimiento en su sector que los homologue de los integrantes del Baja Health Clúster.

La investigación sobre el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana se inició en el 2018 con un proyecto de investigación registrado ante TecNM, y se ha continuado hasta la fecha impactando en la formación del capital humano a través de residentes, tesis de posgrado y créditos complementarios, así mismo, ha permitido incrementar la productividad de los docentes involucrados que impacta ante las entidades acreditadores de los planes de estudio a nivel licenciatura (CACECA y/o CACEI). Dicha productividad se ha centrado en caracterizar a los integrantes del Clúster de Turismo de Salud como hospitales, médicos y dentistas; así como a la cadena de valor del mismo y su ecosistema; y en las últimas publicaciones se ha centrado el análisis en los requerimientos ECEI que define ESCA y en los últimos denominados ECEI-II, un análisis comparativo entre estos indicadores y los modelos de excelencia conocidos como la norma ISO 9001 y el Modelo europeo para la calidad; otro análisis comparativo de Clústeres en México, América y Europa con respecto a ECEI-II, así como el análisis para identificar el posicionamiento competitivo del Clúster.

Lo anterior brinda un importante conocimiento sobre lo que se requiere para lograr un etiquetado ante ESCA lo que facilita desde la organización en la que se desarrolla la estadía, la intervención necesaria para diseñar el manual de comunicación y difusión que cumpla con los indicadores 4.6.1, 4.6.2, 5.1 y 5.2, conforme a la Iniciativa Europea para el Análisis de Clúster (ECEI).

Una de las limitaciones que se identifican es que el Consejo del Clúster de Turismo de Salud acaba de iniciar su periodo de gestión, lo que puede significar que el Consejo actual requiera mayores periodos de tiempo en la toma de decisiones estratégicas, lo que pudiera provocar un poco de retraso.

Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del docente

INNOVATIO Consultores es un despacho especializado en la asesoría para la obtención de fondos: estatales, federales e internacionales, en la generación de estrategias para proyectos empresariales y gubernamentales, y el desarrollo de proyectos de impacto social.

Inició sus actividades el 1ro de marzo de 2012, se encuentra ubicado en la Calle Dr. Atl #10106, Zona Urbana Rio Tijuana, 22010 Tijuana, B.C. Tel. 52 (664) 200-2623

BAJA HEALTH CLÚSTER (Clúster de Servicios de Salud de Baja California A.C.)

Es una organización fundada en 2011 para promover el sector del turismo médico en el estado de Baja California. Es un conjunto de hospitales, médicos, ministerio de salud, turismo, desarrollo económico, operadores turísticos, restaurantes, hoteles y más trabajando juntos para promover la atención médica de alta calidad que Baja tiene para ofrecer.

Supervisan y gestionan mediante asesoramiento a sus filiales médicas, odontológicas y hospitalarias, que reciben miles 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.

Ubicado en Calle Misión de Santo Tomás 2812, Zona Urbana Rio, Tijuana, B.C.

El área en la que se está colaborando para el presente proyecto es con la Gerencia de Innovatio Consultores, S.C., es una empresa miembro del clúster que no está en el sector médico ni turístico, se enfoca en generar proyectos estratégicos para Baja Health Clúster, siendo el presente uno de ellos.

Problemas para resolver, priorizándolos.

La oportunidad de continuar la vinculación desde uno de los miembros del Clúster que aporta la parte estratégica al mismo, impactará en la identificación de competencias para actualizar la especialidad existente y/o para el diseño de otra especialidad, permitirá a la Academia del Instituto Tecnológico de Tijuana mantener la vinculación con el sector de Turismo de Salud en Tijuana, además de fortalecer la presencia a nivel nacional con la Secretaría de Turismo, y a través de los clústeres miembros de la Red Nacional promover el que se replique en Academias de otros Tecnológicos la investigación realizada con los Clústeres de Turismo de Salud existentes en sus entidades.

Objetivos (General y Específicos).

Objetivo General:

- Diseñar un Manual de comunicación y difusión de Baja Health Clúster en Tijuana de acuerdo con los requisitos de los indicadores 4.6.1, 4.6.2, 5.1 y 5.2 de ECEI, con el fin de profesionalizar su operación y la participación de otras organizaciones en su ecosistema a julio de 2024.

Objetivos específicos:

- Analizar la comunicación interna y externa de Baja Health Clúster, con el fin de documentarlos a octubre de 2023.
- Documentar y analizar la información obtenida según los indicadores 4.6.1, 4.6.2, 5.1 y 5.2 de ECEI para medirlos a noviembre de 2023.
- Diseñar estrategias de comunicación interna y externa que cumplan con los indicadores 4.6.1, 4.6.2, 5.1 y 5.2 de ECEI a enero 2024
- Implementar las estrategias de comunicación interna y externa diseñadas, que cumplan con los indicadores 4.6.1, 4.6.2, 5.1 y 5.2 de ECEI a abril 2024
- Elaborar un informe técnico final a la organización con la documentación del Manual de comunicación y difusión de Baja Health Clúster a julio de 2024.

Justificación.

Docentes del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas en el Instituto Tecnológico de Tijuana desde el 2018 han estado trabajando en un proyecto de investigación con el Clúster de Turismo de Salud en Tijuana que inició con un proyecto registrado ante el TecNM denominado “Diseño de un modelo para facilitar la incorporación de MiPymes al sector de turismo médico”, una vez concluido dicho proyecto, se mantuvo la vinculación con el Clúster, lo cual propició que en enero del 2021 se firmara un acuerdo de colaboración con el Instituto Tecnológico de Tijuana; entre los resultados de dicha colaboración se puede resaltar el diseño de la especialidad de Gestión de Servicios (INTE-GDS-2021-03) para las carreras de Licenciatura en Administración (LADM-2010-234) y para la Ingeniería en Gestión Empresarial (IGEM-2009-201).

A consecuencia de este proyecto y de esta vinculación los docentes involucrados en él han generado una productividad de 15 publicaciones entre artículos arbitrados, de divulgación, capítulos de libro y memorias de congresos, que beneficia a las carreras del Departamento de Ciencias Económico Administrativas ante instancias acreditadoras.

Se ha contribuido a formar capital humano al generar 3 tesis del posgrado de la Maestría en Administración, 2 concluidas al momento; proyectos de residencias profesionales en las carreras de la Licenciatura en Administración y de Ingeniería en Gestión Empresarial y jóvenes estudiantes de las cuatro carreras que el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas gestiona en el Tecnológico de Tijuana, la Licenciatura en Administración, Ingeniería en Logística y Contador Público, obtuvieron un crédito complementario gracias a su participación en el proyecto.

La oportunidad de continuar la vinculación desde Innovatio Consultores, S.C. como uno de los miembros del Clúster que aporta la parte estratégica al mismo, impactará en la identificación de competencias profesionales para actualizar la especialidad ya existente y/o el diseño de otra especialidad, permitirá a la Academia del ITT mantener la vinculación con el sector de Turismo de Salud en Tijuana, además de fortalecer la presencia del TecNM a través del Instituto Tecnológico de Tijuana a nivel nacional con la Secretaría de Turismo, y a través de los Clústeres miembros de la Red Nacional, promover el que se replique esta vinculación en Academias de los Departamentos de CEA de otros Tecnológicos, así como la investigación realizada con los Clústeres de Turismo de Salud existentes en sus respectivas ciudades, y la promoción de la especialidad actual y/o futuras en ciudades en las que coexistan los Clúster de Turismo de Salud y las dos carreras mencionadas, Lic. en Administración e Ing. en Gestión Empresarial.

Marco Teórico.

Comunicación

Comunicación es el proceso mediante el cual se transmite y recibe una información. Todo ser humano tiene la capacidad de comunicarse con los demás. Pero, para que este proceso se lleve a cabo, es indispensable la presencia de varios elementos

Elementos de la comunicación:

Emisor. Aquel individuo o entidad que inicia la transmisión y codificación del mensaje.

Receptor. Aquel individuo o entidad que recibe y decodifica (interpreta) el mensaje.

Mensaje. El contenido informativo que se desea transmitir sea del tipo que sea.

Canal. El medio físico empleado para la transmisión: ondas sonoras, mensajes químicos, señales de humo, correo electrónico, etc.

Código. El “idioma” en el que está codificado el mensaje, es decir, su representación

Los Medios de Comunicación son instrumentos o canales de información utilizados por las sociedades de una manera masiva. Actualmente, las comunidades pueden acceder a este canal informativo para estar al día con cualquier tipo de información a nivel regional, nacional o internacional.

Los principales medios de comunicación son:

- Audiovisuales.
- Radiofónicos.

- Impresos.
- Digitales.

Hoy en día gracias al avance científico-tecnológico el medio de comunicación más utilizado es el digital, es el más utilizado no solo por los particulares, sino también por las organizaciones, por todo tipo de organizaciones.

Importancia de la comunicación:

En una organización juega un papel muy importante, en la gestión de cualquier organización como herramienta para compartir pensamientos, ideas, opiniones y planes.

Se requiere una buena comunicación no solo para construir relaciones sino también para un negocio exitoso. Además, ayuda a aumentar la eficiencia en el lugar de trabajo.

Mediante la palabra es posible comunicar sentimientos e ideas que ayudarán a crear vínculos familiares, laborales y de amistad.

Es importante como forma de expresión.

En la vida personal, llevar una comunicación efectiva les permite a los individuos intercambiar ideas y sentimientos. Como resultado, las personas podrán desarrollar relaciones positivas o negativas con los demás.

En una entrevista: las buenas habilidades de comunicación ayudan a ser seleccionado en un trabajo.

Se puede transmitir conocimiento y experiencias.

Para aumentar la productividad: con una comunicación efectiva, se pueden mantener las relaciones. Ayuda a aumentar la productividad.

Hace más simple la convivencia.

La buena comunicación construye fuertes amistades. Dará confianza. De esta manera, las habilidades de comunicación mejoran la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás.

Cuando una persona mejora sus habilidades de comunicación (escribir, leer, hablar, escuchar) tendrá garantizada sus relaciones y posibilidades de éxito.

Es un proceso vital para el desenvolvimiento de la personalidad.

Dentro de una organización las comunicaciones claras son importantes para garantizar el éxito de cualquier proyecto. No solo se trata de establecer dónde debes comunicarte, sino también a qué miembros específicos debes dirigirte y con qué tipos de mensajes.

Comunicación Interna.

La comunicación interna se refiere a la acción de comunicarse y el flujo de información que existe dentro de la empresa. La comunicación conlleva la interrelación con las demás personas, y en esa relación debe haber información necesaria para lograr un trabajo de calidad.

Comunicación Externa.

La comunicación externa es toda la comunicación e información que la empresa dirige a sus diferentes públicos; clientes, proveedores, accionistas, comunidad, medios de comunicación.

La comunicación externa puede lograr tres objetivos:

Gestión de la imagen: la empresa por medio de la comunicación externa puede lograr que su imagen llegue a todos sus públicos, generando así un posicionamiento de marca y preferencia de consumo

Relación de la organización con su entorno: la política del buen vecino también es válida en la empresa. La comunidad que rodea a la empresa es el eje principal en donde debe desenvolverse la acción de responsabilidad social, generando a su vez una imagen positiva.

La gestión del diálogo de la corporación con sus diferentes públicos: la comunicación que debe existir entre proveedores, accionistas, y los medios de comunicación deben orientarse a la conveniencia de la empresa, por lo que es la misma empresa la que debe dar el primer paso.

Manuales

Los manuales son técnicas administrativas que sirven como medio de comunicación en la organización y para señalar en forma ordenada y sistemática la arquitectura organizacional existente con respecto a las funciones, procesos y actividades de las

organizaciones con el fin de incrementar la calidad de la ejecución y simplificar el trabajo (Münch, et. al., 2014).

Los manuales son una herramienta básica de la administración en un mundo globalizado, que son indispensables para certificar los procesos de calidad bajo la Norma ISO 9001.

Existen diversas definiciones de lo que es un manual, que puede ser un documento que contiene instrucciones, bases o procedimientos de forma ordenada y sistemática (Rodríguez, 2012), o si es un documento necesario para una mejor ejecución del trabajo (Duhalt), o un documento orientador de los esfuerzos de los colaboradores (Terry); coinciden en que es un documento que facilitará la comprensión de lo que la organización hace y de cómo los colaboradores deben de ejecutar sus actividades.

Algunas de las finalidades básicas de los manuales es que presentan un esquema integral de la organización, promueven el ahorro de tiempos y recursos en la ejecución del trabajo, es un medio integración y orientación al personal de nuevo ingreso a las distintas unidades funcionales de la organización, y permite certificar y simplificar los procesos; por mencionar algunos.

Los criterios para clasificarlos atienden al contenido (bienvenida e inducción, políticas, organización o proceso, procedimientos o calidad); a la función o área de actividad (ventas, producción, finanzas, personal, sistemas, otros); o al ámbito de aplicación (generales o específicos) y dentro de los generales se encuentra el manual general de la organización y el manual general de procedimientos, por citar algunos (Rodríguez, 2012).

Para la elaboración de los manuales (Münch, et. al., 2014) se requiere primero el compromiso y aprobación de la dirección, para contar con el apoyo y colaboración necesaria para recopilar la información; se requiere la integración del equipo de trabajo que colaborará en su diseño y/o elaboración; se debe determinar el programa de trabajo que sirva de referencia durante el proceso de elaboración; se requiere sensibilizar al personal involucrado, de cómo participarán y, sobre todo, de la importancia de la veracidad de la información proporcionada; posteriormente se procede a recopilar la información ya sea de fuentes secundarias o de fuentes primarias a través de la observación directa, entrevistas, cuestionarios y/o encuestas; se requiere clasificar y registrar la información recabada, para posteriormente proceder al análisis de la misma; diseñar el manual; y presentarlo para su retroalimentación, aprobación y validación; y finalmente, proceder a la difusión del mismo entre el personal de la organización.

En la etapa de programación de actividades se puede hacer uso de la gráfica de Técnica de evaluación y revisión del Programa (PERT, Program Evaluation and Review Technique), el método de la ruta crítica (CPM, Critical Path Method) y las gráficas de Gantt (Münch, et. al., 2014).

Hay que definir aspectos (Rodríguez, 2012) como la redacción, a quién van dirigidos para un lenguaje claro y sencillo que facilite su comprensión, la elaboración de gráficas o figuras que permitan un mejor entendimiento de las actividades a realizar y, en general, considerar el formato y la composición del manual, las secciones que lo componen, la numeración de las páginas, los encabezados, que permitan consultar la información.

El objetivo del manual de procedimientos es expresar de forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan los esfuerzos de los colaboradores (Rodríguez, 2012), instruye al personal sobre qué y cómo desarrollar sus actividades y orienta al personal de nuevo ingreso sobre sus responsabilidades y funciones.

Las organizaciones que requieren certificarse en ISO están obligadas a documentar los criterios de calidad en sus manuales. Esto les genera la ventaja de que además de certificarse y competir a nivel internacional, pueden lograr un mayor orden y control de las actividades y responsabilidades, de tal forma que el manual de calidad contiene el funcionamiento del sistema de calidad.

Algunas de las características de una organización de clase mundial (Münch, et. al., 2014) que cuenta con un manual de calidad son que trabajan con objetivos e indicadores, la calidad la definen como una estrategia de negocio, implantan planes y programas de mejora continua, así mismo, algunas ventajas de contar con este manual es que se normalizan al interior de la organización los procesos, se eliminan los desperdicios y los costos de no calidad, se difunde y se comparte la cultura organizacional entre todos los colaboradores, además se refleja un incremento de la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos, en los casos en los que la organización lo decida, pueden incursionar en procesos de certificación.

Manual de Comunicación

El Manual de Comunicación, es un documento que gestiona la comunicación interna y externa que poseen los empleados de la Institución, así como de las personas de la

sociedad en general. Esta comunicación es portadora de varias herramientas sistemáticas que se conectan entre sí.

Según Martins, Julia (2022) en la gestión de proyectos, un plan de comunicación es un esquema de cómo se comunicará, a los integrantes clave, la información importante del proyecto que vaya surgiendo continuamente. Incluye tanto el plan de comunicación interna como el plan de comunicación externa. El objetivo del plan de comunicación es que el equipo entienda quién debería recibir qué notificaciones y cuándo corresponde poner en tema a los demás integrantes del proyecto. Parte de tus acciones de comunicación implica aclarar qué colaboradores de los canales deben participar y cuándo, con qué frecuencia se deberían comunicar los distintos tipos de datos y quién es responsable por cada uno de los canales.

Compartir un plan de comunicación puede aportar a tu equipo la claridad necesaria para saber qué herramientas usar, cuándo y a quién contactar a través de cada una de las herramientas.

Difusión

La difusión es un proceso por el cual se transmite al usuario o al grupo de interés la información que requiere y/o que se quiere que reciba, facilitando la posibilidad de obtenerla. Comprende todas las modalidades de transmisión de información: desde la comunicación verbal, el acceso a la información necesaria para su consulta, hasta boletines informativos transmitidos por cualquier medio de información.

Los medios de difusión pueden ser: papel impreso, tabloneros de anuncios, expositores, soportes magnéticos, sitios web, correo electrónico, difusión verbal (persona a persona, conferencias, cursos, etc.), medios audiovisuales (videos informativos), mejor conocido como medios de difusión tradicionales, a lo que hoy en día se le suman más medios de difusión y formas de difundir gracias al crecimiento de la tecnología y de las TIC's. Además de los sitios web y el correo electrónico se utilizan las diversas redes sociales, sistemas de comunicación y difusión digitales dentro de las organizaciones, a lo cual se le agregan otras técnicas de difusión.

No hay una forma única de difusión, sino diferentes tipos de productos y servicios capaces de llevar la información hacia los usuarios o a los grupos de interés.

Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

1. Análisis de la comunicación interna y externa de los clústeres

Desde la perspectiva de ESCA dentro de la Excelencia en la gestión de clústeres nos menciona que los clústeres son estructuras complejas y dinámicas que están sujetas a cambios continuos. Los clústeres fuertes pueden promover el crecimiento económico aprovechando el potencial de innovación y negocios de una región, así como nuevas oportunidades de empleo, nuevos productos y servicios, nuevas empresas, nuevas actividades de investigación y desarrollo, y nuevas patentes pueden ser el resultado de actividades dentro de un clúster; también pueden ser vehículos poderosos para identificar y abordar nuevas (mega) tendencias y actuar como agentes de cambio para la modernización industrial, el desarrollo económico regional o la aceleración del espíritu empresarial.

La Iniciativa Europea de Excelencia de Clústeres (ECEI), que fue iniciada por la DG Empresa e Industria de la Comisión Europea en 2009, desarrolló metodologías y herramientas para ayudar a las organizaciones de clústeres a mejorar sus capacidades y capacidades de gestión. Los 13 socios del proyecto de la Iniciativa Europea de Excelencia de Clústeres inventaron un conjunto de indicadores de calidad de la gestión de clústeres, desarrollando así un sistema de etiquetado de calidad con los tres sellos de calidad BRONCE, PLATA y ORO para una gestión profesional de clústeres.



La ECEI se ha convertido en una clara historia de éxito, ya que el sistema de evaluación comparativa y etiquetado se utiliza en numerosos países. Actualmente más de 1100 organizaciones de clústeres de 45 países han sido evaluadas y/o han recibido una etiqueta BRONCE, alrededor de 130 una etiqueta PLATA y más de 100 una etiqueta ORO. Hoy en día, tanto los administradores de clústeres como los responsables políticos reconocen los tres sellos de calidad ECEI como un “estándar internacional para la gestión de clústeres”.

En México varios clústeres han contado con el etiquetado Bronce de la Iniciativa Europea de Excelencia de Clústeres:

Tabla 1.

Clústeres con etiquetado de Bronce ECEI en México

Nombre	Portafolio Comparativo	País	Etiqueta válida hasta
Asociación Industrial de Productos Médicos de las Californias A.C.	Health and medical science	México	2018/05/05
Biomédica de Jalisco	Health and medical science	México	2023/04/30
Clúster de Servicios de Salud de Baja California	Health and medical science	México	2018/05/05
Cluster Queretano Médico y de Salud AC	Health and medical science	México	2023/09/30
Monterrey Healthcare City Cluster	Health and medical science	México	2016/09/04

Nota: Adaptado de *European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA)*, 1 de noviembre 2023, Etiqueta ECEI Bronce (<https://www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters/listing?industry=Health+and+medical+science>)

Descripción de los Clústeres con etiquetado Bronce ECEI en México:**Asociación Industrial de Productos Médicos de las Californias A.C.**

Es un agrupamiento compuesto por representantes de las empresas manufactureras de Dispositivos Médicos instaladas en Baja California, que agrupa a proveedores, universidades y organismos de gobierno relacionados con el sector, para incrementar la derrama económica y la competitividad de la industria de Productos Médicos de la región. El Clúster de Productos Médicos inició sus actividades en 2003, en 2005 se elaboró un diagnóstico de la industria médica en el estado y se publicó el plan estratégico del Clúster, definiendo así la visión del agrupamiento de productos médicos. Y para el año 2006, el Clúster se conforma legalmente como la “Asociación Industrial de Productos Médicos de las Californias, A.C.”

Biomédica de Jalisco

El Clúster de Ingeniería Biomédica del Estado de Jalisco es una iniciativa que integra los esfuerzos de la industria de ingeniería biomédica, tecnologías y dispositivos médicos en la entidad con el objetivo de incrementar la competitividad del sector a través de la colaboración entre sus actores. Esencialmente conformado por la Industria y vinculado con la Academia, el Gobierno y la Sociedad. Al estar conformado por diferentes actores es necesaria la acción coordinadora de un organismo neutral, sin fin de lucro, que funja como Clúster Manager, es decir, como organismo que administra de manera integral los esfuerzos del Clúster.

Es por eso por lo que, mediante una asociación civil sin fin de lucro la Sociedad Mexicana de Ingeniería Biomédica (SOMIB), el Colegio de Ingenieros Biomédicos del Estado de

Jalisco (CIBEJ) y el Centro de Innovación, Ciencia y Tecnología Jalisco (CEDITEJ) realizan la función de administrador y gestor del Clúster, trabajando en vinculación activa con la cuádruple hélice (industria, academia, gobierno y sociedad) y atendiendo las necesidades y demandas de la industria.

Clúster de Servicios de Salud de Baja California

Baja Health Cluster es una organización fundada en 2011 para promover el sector del turismo médico en el estado de Baja California. Supervisan y gestionan mediante asesoramiento a sus filiales médicas, odontológicas y hospitalarias, que reciben miles 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.

La prioridad número uno de Baja Health Cluster es mejorar y mantener la estadía del paciente, la mejor experiencia, al tener alianzas estratégicas con Spas, Hoteles, Restaurantes y los principales prestadores de servicios turísticos, ayudan a satisfacer las expectativas de los visitantes médicos.

Clúster Queretano Médico y de Salud A. C.

Son una Asociación Civil, que agrupa organizaciones de la salud, para el fortalecimiento y desarrollo de este sector en el Estado de Querétaro, elevando la calidad de atención médica, la seguridad y la experiencia de los usuarios. Propiciando un ambiente competitivo, y que adopte las mejores prácticas posibles. Buscan integrar empresas, instituciones académicas y públicas para generar sinergias que permitan fortalecer el sector médico, Clínico-Hospitalario, de Servicios de Salud y Bienestar Humano, relacionados con

su funcionamiento y operaciones mediante fórmulas promoventes en materia de salud en el estado de Querétaro, y admitir las colaboraciones de las que surjan proyectos en comunes que incrementen la competitividad, la seguridad y la calidad del sector y fomenten el crecimiento de nuevos negocios en la región y la proyección local, regional, nacional e internacional.

El 16 de enero del 2024, se llevó a cabo el lanzamiento de la Red Estatal de Clústeres del estado de Querétaro, en la cual recibieron el Reconocimiento como Clúster del Estado la cual fue presidida por la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU).

Monterrey Healthcare City Cluster

Son una Asociación denominada Monterrey Ciudad de la Salud, está constituida por hospitales públicos y privados, acreditados por los principales organismos nacionales e internacionales como el Consejo de Salubridad General (CSG) y el Joint Commission International (JCI), Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Nuevo León y 4 de las más prestigiosas Universidades de América Latina, quienes forman recursos humanos para la salud y proveedores del sector con una alta responsabilidad social en el desarrollo de servicios médicos especializados. Buscan consolidar y asegurar la atención con calidad y seguridad en la creciente demanda de pacientes nacionales e internacionales, alcanzando un posicionamiento a nivel nacional e internacional como oferta de servicios médicos especializados que fomenten el crecimiento económico regional. Dentro del Clúster de Salud cuentan con diferentes comités para asegurar su éxito y desarrollo como lo son el Comité de Ética, Comité de Certificación y Acreditación a Hospitales, Comité de Promoción, Comité Académico de Calidad y Seguridad, Comité de Seguridad Hospitalaria.

Como podemos observar en la Tabla 1, han perdido la validez de su etiquetado, Monterrey Healthcare City Cluster en 2016, el Clúster de Servicios de Salud de Baja California y la Asociación Industrial de Productos Médicos de las Californias A.C. en 2018, recientemente en 2023 Biomédica de Jalisco y, el Clúster Queretano Médico y de Salud AC.

Haciendo un análisis de la información que comparten los 3 clústeres dedicados al área de Salud en su sitio web mencionan la importancia del Turismo médico en sus regiones, buscando asegurar atención de calidad y seguridad en la demanda de pacientes nacionales e internacionales. Los clústeres son el punto de conexión entre el paciente y el proveedor, también buscan integrar empresas, instituciones públicas y académicas para generar colaboraciones que fortalezcan el sector de salud, propiciando así un ambiente competitivo lo cual lleva a elevar la calidad médica y de servicio, se fomenta el crecimiento de nuevos negocios en las regiones y se proyecta a los existentes de manera local, regional, nacional e internacional.

Dentro de su sitio web los clústeres promueven la información necesaria para seguir manteniendo por lo menos el etiquetado Bronce ECEI de acuerdo al indicador 4.6.2 Presencia web de la organización del clúster, si consideran prepararse para obtener un etiquetado Oro ECEI deben tomar en cuenta otros indicadores que se requieren para dicho etiquetado entre ellos están 4.6.1 Comunicación de la organización del clúster, 4.6.2 Presencia web de la organización del clúster, 5.1 Reconocimiento del Clúster en Publicaciones, Prensa, Medios y 5.2 Historias de éxito; además de otros indicadores que se encuentran dentro de los 5 ejes principales que son I. Estructura del Clúster, II. Tipología, gobernanza, cooperación, III Gestión de la organización del clúster de financiación, IV. Estrategia, objetivos, servicios y el V. Logros, Reconocimiento.

En México en el ámbito de la salud y ciencia médica por el momento no existe ningún clúster con el etiquetado oro, los clústeres que tienen vigente la Etiqueta Oro ECEI en dicho ámbito a nivel internacional según lo encontrado en la página de ESCA son los siguientes:

Tabla 2.

Clústeres con etiquetado ECEI Oro a nivel internacional

Nombre	Portafolio Comparativo	País	Etiqueta válida hasta
BioLAGO e. V. – life science network	Health and medical science	Alemania	2024/01/31
Estonian HeathTech Cluster	Health and medical science	Estonia	2024/11/14
Life Science Nord	Health and medical science	Alemania	2024/01/31
MedicalMountains GmbH	Health and medical science	Alemania	2024/01/31
Mental Health Cluster Catalonia	Health and medical science	España	2024/04/30
Norway Health Tech	Health and medical science	Noruega	2024/09/30
Norwegian Smart Care Cluster	Health and medical science	Noruega	2026/11/30
Oslo Cancer Cluster	Health and medical science	Noruega	2024/12/31
ROHEALTH Cluster	Health and medical science	Rumania	2026/12/31
Technology Mountains e. V.	Health and medical science; ICT; Micro, nano and optical technologies; New materials and chemistry; Production and engineering	Alemania	2024/01/31

Nota: Información adaptada de European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), 1 de noviembre 2023, Etiqueta ECEI Oro. (<https://www.cluster-analysis.org/gold-label-new/listing?industry=Health+and+medical+science>)

Descripción de los Clústeres con etiquetado ECEI Oro a nivel internacional:**BioLAGO e. V. – life science network**

BioLAGO es la red sanitaria transfronteriza más grande de la región de cuatro países del lago de Constanza (Alemania, Suiza, Austria y Liechtenstein). La red vincula las empresas y la ciencia para la innovación y aborda los sectores de alta tecnología de la industria de la salud: tecnología médica, diagnóstico, bioinformática y productos farmacéuticos, incluida la medicina personalizada, a menudo denominada las 4D de la medicina: dispositivos, diagnóstico, datos, medicamentos y terapia.

Apoya activamente a sus miembros a través de una gama de servicios centrados en la industria, como cursos de capacitación y conferencias, iniciativas de expertos, transferencia de conocimiento y tecnología, consultoría y marketing.

Estonian HealthTech Cluster

Connected Health lo conecta con el ecosistema de innovación en salud de Estonia: ayudan a encontrar información o socios para que pueda comenzar a aprovechar el entorno único que ofrece Estonia.

Es una asociación a nivel nacional entre partes interesadas relacionadas con la salud en Estonia, que están comprometidas a acelerar la adopción de soluciones de salud conectadas, a escala internacional y en términos comerciales.

El clúster reúne a más de 80 socios, incluidas 43 empresas (start-ups, TI sanitarias, tecnología médica, biotecnología y farmacia), socios de I+D (universidades y centros de competencia tecnológica), proveedores de servicios de salud y bienestar (hospitales, médicos de cabecera, salud ocupacional, spas, fitness y deportes), organizaciones de

pacientes y comunidades de usuarios, y sector público (ministerios responsables de la salud y el emprendimiento, el seguro nacional de salud y la agencia nacional de desarrollo sanitario). El clúster forma parte de la Alianza Europea de Salud Conectada y de la red ScanBalt.

Life Science Nord

Las características destacadas del clúster son la amplia base corporativa y las cadenas de valor completas, desde la investigación básica y aplicada hasta el producto final comercializable, pasando por los estudios clínicos. La colaboración intensiva y de confianza entre investigadores, médicos y socios industriales se refleja en productos innovadores, proyectos sostenibles y nuevas tecnologías.

MedicalMountains GmbH

Gracias a la proximidad con numerosas empresas de tecnología médica, siempre están al tanto del sector. Su objetivo es apoyar en el desarrollo, fabricación, lanzamiento al mercado y seguimiento de dispositivos médicos. MedicalMountains es más que una plataforma: es una comunidad que promueve el diálogo, promueve ideas innovadoras y fortalece de manera sostenible la industria de la tecnología médica.

MedicalMountains, ofrece una red de competencia diversa para la transferencia de conocimientos y tecnología, sólidamente construida con nuestros accionistas y ampliada en TechnologyMountains e. V.

Mental Health Cluster Catalonia

Referente nacional e internacional en el desarrollo de iniciativas colaborativas para trabajar la autonomía en el campo de la salud mental, las neurociencias y el envejecimiento. Mejoran la competitividad; la innovación; la transferencia del conocimiento y la colaboración entre los diferentes agentes, para dar soporte integral bio-psico-social a las personas. Lo integran hospitales, centros de investigación, socios tecnológicos, farmacéuticas, universidades, empresas tecnológicas o de servicios, ayuntamientos o entidades terapéuticas, de todo el país.

Norway Health Tech

Su misión es mejorar la calidad en el tratamiento y la atención mediante el desarrollo e industrialización de soluciones de salud de clase mundial a través de sus miembros y ecosistema. Noruega Health Tech tiene la visión de hacer de Noruega el mejor escenario del mundo para la innovación en salud. Son una organización miembro sin fines de lucro con cerca de 270 miembros, que representan toda la cadena de valor de la atención médica. Abordan todas las áreas de la salud humana, con atención a la tecnología.

Norwegian Smart Care Cluster

El Norwegian Smart Care Cluster (NSCC) es un cluster ARENA PRO en el programa nacional de clusters. NSCC es un ámbito de colaboración nacional e internacional para grandes y pequeñas empresas, municipios, hospitales, organizaciones públicas, organizaciones de usuarios, instituciones académicas/de I+D e inversores.

Su visión es "Generar impacto a través de soluciones de atención inteligentes" y su propósito es "construir la industria de la salud noruega mediante la promoción de soluciones sostenibles que brinden una vida mejor a los usuarios, así como entregas de servicios de salud y atención rentables y de calidad garantizada".

Oslo Cancer Cluster

Oslo Cancer Cluster es un grupo industrial y de investigación en oncología dedicado a mejorar las vidas de los pacientes con cáncer acelerando el desarrollo de nuevos diagnósticos y tratamientos para el cáncer.

Son una organización miembro nacional sin fines de lucro con más de 90 miembros. Su base de miembros comprende hospitales universitarios, centros de investigación, organizaciones de pacientes, empresas emergentes y de biotecnología, empresas farmacéuticas y tecnológicas globales, inversores, instituciones financieras y proveedores de servicios, todos ellos trabajando en el campo del cáncer. En conjunto, cubren toda la cadena de valor de la oncología, desde la investigación exploratoria hasta la entrega de terapias y diagnósticos novedosos a pacientes de todo el mundo.

ROHEALTH Cluster

ROHEALTH se estableció en 2015 con el objetivo de apoyar la necesidad de asociar varios tipos de entidades en los campos de la salud y la bioeconomía para aumentar su competitividad en los campos objetivo, a través de sus actividades, promueve y apoya la cooperación mediante asociaciones nacionales e internacionales sostenibles entre

empresas privadas, universidades, organizaciones de investigación y entidades/autoridades.

La comunidad representada por el clúster ROHEALTH cuenta con miembros con una amplia experiencia en investigación y desarrollo, adquirida a través de la participación en grandes proyectos nacionales e internacionales, como los financiados por los programas FP6, FP7, H2020, INTERREG IVC, fondos estructurales, Plan Nacional de Investigación, etc. Su experiencia abarca una amplia gama de habilidades, desde consultoría y desarrollo de proyectos hasta investigación y desarrollo de nuevos materiales avanzados para el campo médico y diversas técnicas de caracterización y medición de diversos parámetros.

Technology Mountains e. V.

Brindan acceso a conocimientos técnicos más allá de las fronteras de la industria tradicional y son un vínculo entre los negocios y la ciencia. Aseguran el liderazgo tecnológico de sus afiliados. Asesoran sobre derechos de propiedad intelectual, búsqueda de programas de financiación e investigación tecnológicas. Hacen enlaces entre sus miembros, eventos y seminarios en Tecnología Médica, Mecatrónica, Microtecnología, Gestión de Calidad, Servicios, etc.

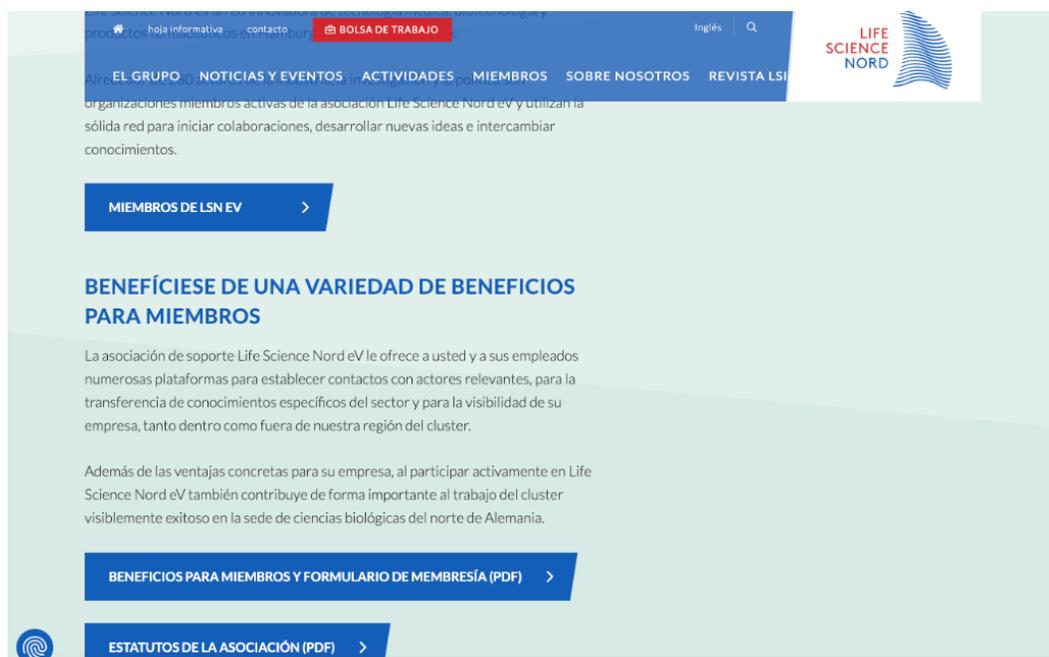
Análisis de la Comunicación Interna

Dentro de la comunicación interna que se pudo observar de los 10 clústeres en el ámbito de la salud y ciencia médica que tienen la Etiqueta Oro ECEI en el ámbito de la salud y ciencia médica se analizó lo siguiente (Tabla 3):

En los sitios web el 100% de los clústeres cuenta con un apartado en donde se encuentra información de sus miembros/socios, los datos y/o enlaces para poderse comunicar con ellos directamente, el 60 % de los mismos maneja un área destinada exclusiva para para los miembros/socios y/o para futuros miembros/socios, en algunas de las áreas destinadas para los antes mencionados hay documentación abierta como las contribuciones, los estatutos, calendario de actividades programadas para los miembros del clúster, formularios para los futuros miembros/socios, dicha documentación entra dentro de la comunicación interna del clúster (Figuras 1, 2 y 3).

Figura 1

Imagen del área de miembros en el sitio web del Clúster Life Science Nord.



Nota: Clúster Life Science Nord página web, 2024,
(<https://www.lifesciencenord.de/de/mitglieder/mitgliedschaft.html>)

Figura 2

Área de miembros en el sitio web del Oslo Cancer Cluster

The screenshot shows the 'MIEMBROS' (Members) section of the Oslo Cancer Cluster website. It features a navigation menu with 'MIEMBROS' highlighted, and sub-links for 'DIRECTORY', 'MAP', and 'MEMBER LIST'. Below the navigation, there is a text-based introduction: 'The Oslo Cancer Cluster Member Profiles Directory is facilitated through a partnership with Biotechgate by Venture Valuation AG, a global life science industry database.' The main section is titled 'DATABASE SEARCH' and includes the instruction: 'Use the form below to search the directory. Select your search criteria and click "search".' The search form contains a 'Text search' input field with a 'search' button and a 'Text search options' link. Below this, there are three dropdown menus: 'Company name', 'Main sector' (set to 'all sectors'), and 'Subsector' (set to 'n/a'). At the bottom of the form, there is an 'Advanced search' dropdown menu, a 'reset' button, and another 'search' button. The footer of the page reads '© Biotechgate by Venture Valuation'.

Nota: Imagen del área de miembros en el sitio web del Oslo Cancer Cluster, 2024, (<https://oslocancercluster.no/member-profiles/>)

Figura 3

Área exclusiva para socios en el sitio web de We Mind Cluster.

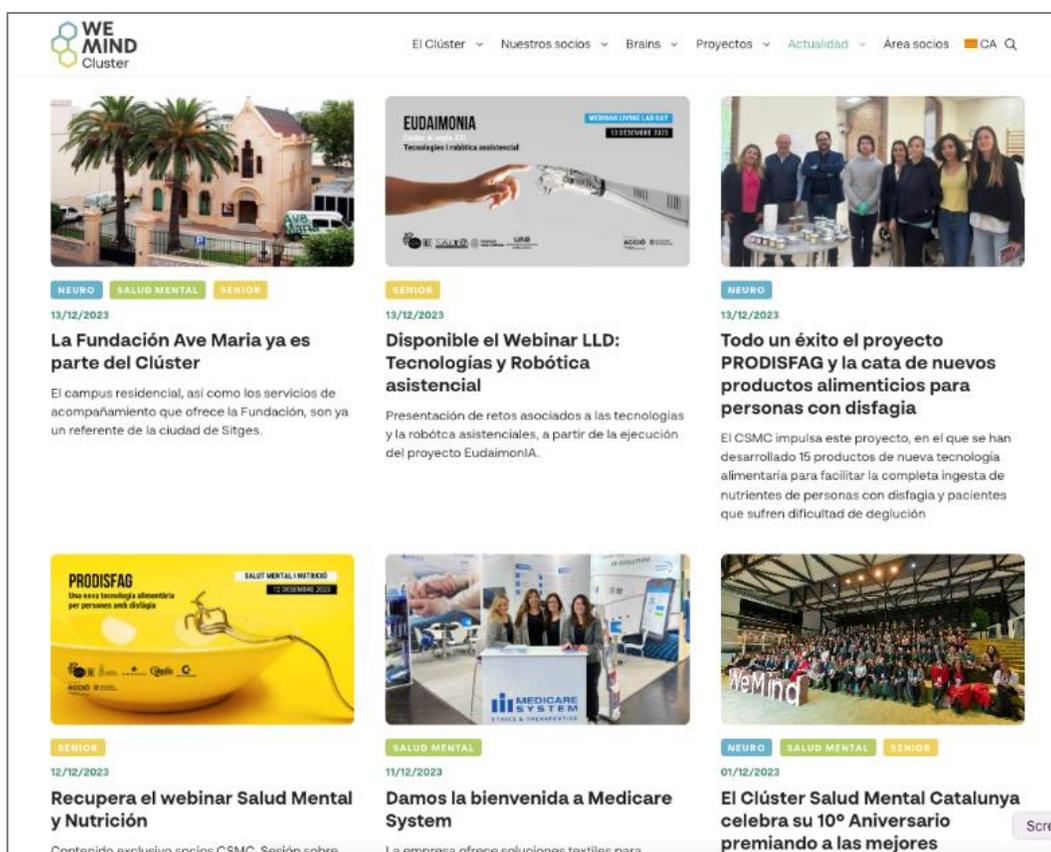
The screenshot displays the 'Área socios' (Members Area) of the We Mind Cluster website. The header includes the 'WE MIND Cluster' logo and navigation links for 'El Clúster', 'Nuestros socios', 'Brains', 'Proyectos', 'Actualidad', 'Área socios', and 'CA'. The main heading is 'Área socios'. Below the heading, a message states: 'Este contenido está restringido a los sitios web. Para que existan usuarios, log in. New users may register below.' The 'Existing Users Log In' section contains two input fields: 'Username or Email' and 'Password'. At the bottom of the login form, there is a 'Remember Me' checkbox and a 'Log In' button. A link for 'Forgot password? Click here to reset' is located at the bottom right of the page.

Nota: Imagen del área exclusiva para socios en el sitio web de We Mind Cluster, 2024, (<https://www.wemindcluster.com/area-socis/>)

Por la información abierta que se observa en cada uno de los sitios web, en las redes sociales y el tipo de proyectos que cada uno de los clústeres manejan podemos deducir que organizan sesiones especiales con los miembros del clúster y con los equipos de trabajo que se generan para llevar a cabo eventos y/o proyectos propios de cada uno de los clústeres. Algunos clústeres organizan sus propias sesiones dentro de congresos más amplios, donde pueden presentar su trabajo a una audiencia selecta de expertos y potenciales socios internacionales.

Figura 4

Área de noticias en el sitio web de We Mind Cluster.



Nota: Imagen del área de noticias en el sitio web de We Mind Cluster, 2023, (<https://www.wemindcluster.com/noticias/page/1/>)

Figura 5

Área de eventos en sitio web de ROHEALTH Cluster.



Nota: Imagen del área de eventos en sitio web de ROHEALTH Cluster, 2023, (<https://rohealth.ro/en/en-behealth-event/en-behealth-event-behealth-2023-brokerage-event>)

Figura 6

Área de noticias del sitio web de Mental Health Cluster Catalonia.



Nota: Imagen del área de noticias del sitio web de Mental Health Cluster Catalonia, en donde se informa sobre la reunión que el cluster llevó a cabo para sentar las estrategias de este para los siguientes años, 1 de febrero de 2024, (<https://www.wemindcluster.com/es/tot-un-exit-els-tallers-estrategics-wemind-2024/>)

Tabla 3.

Información sobre Miembros / Socios en página web

Etiqueta de Oro ECEI Nombre	Página web contenido Información sobre Miembros / Socios
<u>BioLAGO e. V. – life science network</u>	Con la información de cada miembro /socio. Logos y enlaces. Enlace dirigido a los clientes, no tienen uno exclusivo para socios
<u>Estonian HeathTech Cluster</u>	Con la información de cada miembro/socio Fotografías / logos y enlaces
<u>Life Science Nord</u>	Con la información de cada miembro. Logos y enlaces. Información para hacerte miembro y para los miembros como los estatutos. **
<u>MedicalMountains GmbH</u>	Si se mencionan a los socios. Enlace dirigido a los clientes, no tienen uno exclusivo para socios.
<u>Mental Health Cluster Catalonia</u>	Enlace con la información del socio y además cuentan con un enlace exclusivo para socios. **
<u>Norway Health Tech</u>	Enlace con la información de cada miembro y de la junta de trabajo del clúster en donde tienen información relevante para los miembros.**
<u>Norwegian Smart Care Cluster</u>	En el enlace de contacto se menciona quienes son los socios junto con su enlace. No tienen uno exclusivo para socios
<u>Oslo Cancer Cluster</u>	Enlace con la información de sus miembros y además cuentan con un enlace exclusivo para socios. **
<u>ROHEALTH Cluster</u>	Enlace con la información de cada miembro. Logos y enlaces. Enlace exclusivo para miembros.**
<u>Technology Mountains e. V.</u>	Enlace con la información de cada miembro. Logos y enlaces. Enlace dirigido a miembros y futuros miembros.**

Nota: Elaboración propia.

Comunicación externa

Dentro de la comunicación externa de los 10 clústeres que tienen la Etiqueta Oro ECEI en el ámbito de la salud y ciencia médica se analizó lo siguiente (observar tablas 4, 5, 6, 7 y 8):

El 100% de los clústeres cuentan con un sitio web accesible, bien estructurado, con información actualizada, noticias sobre las actividades del clúster y de sus miembros/socios, algunos de ellos generan una revista o un boletín informativo que se puede descargar, comparten noticias que se publicaron en otros medios de comunicación, algunos de los clústeres dentro de sus actividades generan proyectos, congresos, seminarios, cursos certificados, podcast, y todo se puede encontrar publicado en su sitio web (tabla 4 y 5).

Dentro del mismo sitio web de los clústeres el 60% maneja mínimo 2 idiomas, el de su región e inglés; y el 40% maneja solo el idioma de la región, con la evolución de la tecnología algunos de los navegadores más utilizados como google chrome, safari o microsoft edge, te dan la opción de hacer la traducción a otros idiomas como el español en este caso, lo que facilita la comunicación externa al resto del mundo (tabla 5).

El 100% de los clústeres tienen por lo menos 2 redes sociales, todos manejan LinkedIn que, al ser una red social orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo, va más orientada a la búsqueda de nuevos miembros/socios (tabla 6). El 70% tiene página de Facebook (tabla 6), 90% YouTube (tabla 7), 70% tienen Twitter (tabla 7) y el 50% Instagram (tabla 8).

2. Documentar la información obtenida según los indicadores 4.6.1, 4.6.2, 5.1 y 5.2 de ESCA (ECEI).

4.6.1. Comunicación de la organización del clúster

Analizando la información obtenida sobre los clústeres en el ámbito de la salud y ciencia médica con etiquetado ECEI Oro, se observó que emplean estrategias de comunicación cuidadosamente diseñadas para dar a conocer su organización y logros a nivel nacional e internacional. Estas estrategias están orientadas a destacar su excelencia, fomentar la colaboración global, atraer a socios estratégicos y clientes.

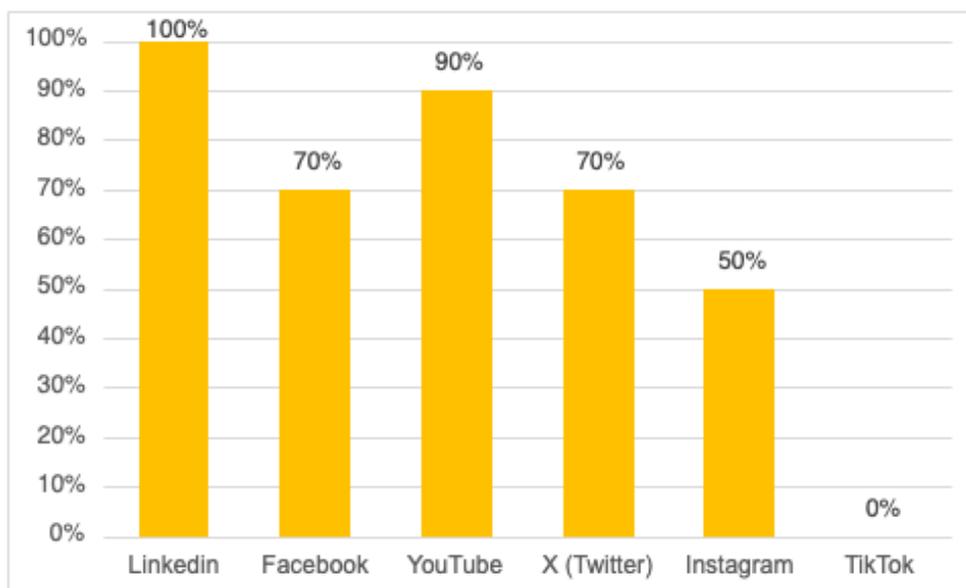
La forma en cómo se organizan cada uno de los Clústeres lo dan a conocer utilizando una combinación de canales digitales, publicaciones, eventos, relaciones públicas y colaboraciones globales.

Todos cuentan con un sitio web corporativo, en donde se puede encontrar la información del clúster, tienen diferentes secciones, dentro de la sección en donde se hace referencia a historia de cada cluster ha sido importante para ellos mencionar los logros que han obtenido, premios, nombramientos, reconocimientos, así como el etiquetado Oro ECEI, explicando su importancia, los criterios cumplidos y cómo esto beneficia a los miembros del clúster y a sus clientes.

Los clústeres tienen presencia en las redes sociales, las plataformas principales que utilizan son LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram y YouTube para compartir noticias, eventos, logros, y contenido relacionado con el clúster y sus miembros.

Figura 7.

Porcentaje de la presencia en las redes sociales de los Clústeres con Etiquetado Oro ECEI.



Nota. Elaboración propia.

Dentro del contenido multimedia publican videos, infografías, y entrevistas con líderes del clúster reforzando así su posición a nivel nacional e internacional.

Publican informes detallados que resumen los logros del clúster, incluyendo avances en investigación, proyectos exitosos, y colaboraciones estratégicas.

Los clústeres participan activamente en conferencias nacionales e internacionales de salud y ciencia médica, donde presentan sus investigaciones, innovaciones, y casos de éxito. Estas presentaciones no solo muestran su expertise, sino que también posicionan al clúster como líder en su campo. Como resultado de las investigaciones los integrantes del cluster publican investigaciones y descubrimientos en revistas científicas de alto impacto, resaltando su rol en la generación de conocimiento y avance en la ciencia médica.

Para mantener las Relaciones Públicas emiten comunicados de prensa para anunciar logros importantes, como la obtención de financiamientos nacionales e internacionales, la finalización de proyectos relevantes, o la firma de acuerdos de colaboración globales.

Para los clústeres son importantes las alianzas y acuerdos estratégicos, por tal razón publicitan las firmas de acuerdos estratégicos con universidades, centros de investigación y empresas relacionadas a través de comunicados de prensa y en su sitio web, mostrando su capacidad de influencia y su red de colaboración a nivel local, regional, nacional e internacional.

4.6.2. Presencia en la Web de la organización del clúster.

Se presentan las siguientes tablas con la información de la Presencia en la Web de la organización del clúster.

Tabla 4.

Información sobre el sitio web de los clústeres parte 1

Etiqueta de Oro ECEI Nombre	Historia/ Acerca de	Sitio Web Contenido				Noticias
		Miembros/ Socios	Proyectos	Eventos / Congresos / Cursos		
BioLAGO e. V. – life science network	SI	Con información de cada miembro /socio. Logos y enlaces	la de	SI	–	SI 2 al año
Estonian HeathTech Cluster	SI	Con información de cada miembro/socio Fotografías / logos y enlaces	la de	SI	SI Los mencionan en los boletines	SI Las últimas noticias estan en una sección
Life Science Nord	SI	Con información de cada miembro.	la de	SI	SI	SI

			Logos y enlaces. Información para hacerte miembro y para los miembros como los estatutos.**			
MedicalMountains GmbH	SI	SI se menciona a los socios. Enlace dirigido a los clientes, no tienen uno exclusivo para socios.**	SI	SI	Eventos varios, seminarios, cursos certificados, etc.	SI Boletín, Podcast MedTalk mensual
Mental Health Cluster Catalonia	SI	Enlace con la información del socio y además cuentan con un enlace exclusivo para socios. **	SI	SI		SI
Norway Health Tech	SI	Enlace con la información de cada miembro y de la junta de trabajo del clúster en donde tienen información relevante para los miembros.**	SI	SI		SI Actualizadas, varias por mes
Norwegian Smart Care Cluster	SI	En el enlace de contacto se menciona quienes son los socios junto con su enlace.	SI	SI		SI Actualizadas
Oslo Cancer Cluster	SI	Enlace con la información de sus miembros y además cuentan con un enlace exclusivo para socios. **	SI	SI	Tienen publicado un calendario de eventos actualizado	SI Actualizadas, varias por mes
ROHEALTH Cluster	SI	Enlace con la información de cada miembro.	SI	SI		SI Actualizadas,

		Logos y enlaces. Enlace exclusivo para miembros.**			varias por año
Technology Mountains e. V.	SI	Enlace con la información de cada miembro. Logos y enlaces. Enlace dirigido a miembros y futuros miembros.**	NO en específico	SI	SI Actualizadas, varias por año

Nota: Elaboración propia.

Tabla 5.

Información sobre el sitio web de los clústeres parte 2

Etiqueta de Oro ECEI	Sitio Web Contenido				Observaciones
	Nombre	Historias de éxito/Integrantes del clúster	Contacto	Idiomas	
<u>BioLAGO e. V. – life science network</u>	Cuenta con sección de Proyectos realizados con éxito	SI	Alemán Inglés		
<u>Estonian HeathTech Cluster</u>	Cuentan con un boletín informativo mensual sobre los logros del clúster (hasta julio 2023)	SI	Estonio Inglés Frances	En Frances información sobre el clúster	
<u>Life Science Nord</u>	Cuentan con una revista anual publicada, sobre investigaciones de lo que hacen los miembros del clúster	SI	Alemán Inglés	En su página tienen el logo del etiquetado oro Tanto en la pág. web como en sus redes tienen la misma imagen corporativa	
<u>MedicalMountains GmbH</u>	Dentro de los boletines	SI	Alemán	Cuentan con un canal propio de podcast https://medtalk.podigee.io/	
<u>Mental Health Cluster Catalonia</u>	Publican una memoria anual con las	SI	Catalán	Recaudan presupuesto para los proyectos.	

	actividades y proyectos logrados del clúster				En su página tienen el logo del etiquetado oro Tanto en la pág. web como en sus redes tienen la misma imagen corporativa
<u>Norway Health Tech</u>	En la sección de noticias y Play, se presentan actividades del clúster realizadas con éxito	SI	Noruego Inglés		Tienen una oficina en donde es: * Un espacio de coworking con más de 60 empresas ubicadas * 3000 metros cuadrados con innovación sanitaria * Ubicado en el Parque Científico de Oslo Compartir conocimientos, sinergias y expansión de redes son palabras clave
<u>Norwegian Smart Care Cluster</u>	En la sección de NSC Lab tienen una sección sobre Historias de clientes e historias y noticias sobre lo que se hace en el clúster	SI	Noruego Inglés		La imagen corporativa esta correcta en todas sus redes y página web
<u>Oslo Cancer Cluster</u>	Publicadas en la sección de noticias	SI	Inglés		Tienen bolsa de trabajo. La imagen corporativa esta correcta en todas sus redes y página web, la misma imagen.
<u>ROHEALTH Cluster</u>	roh4ucraina Programa para ayudar a los refugiados de manera gratuita no solo en el área de la salud	SI	Rumano Inglés		
<u>Technology Mountains e. V.</u>	En la sección de noticias se pueden encontrar casos de éxito del clúster	SI	Alemán		La página web y LinkedIn es lo que tienen actualizado, cumplen con la imagen corporativa correspondiente

Nota: Elaboración propia.

Tabla 6.

Información sobre Facebook y LinkedIn

Etiqueta de Oro ECEI	Facebook		LinkedIn		
	Nombre	URL	Tipo de Publicaciones	URL	Tipo de Publicaciones
<u>BioLAGO e. V. – life science network</u>	NO	NO		https://www.linkedin.com/companiy/biolago-e.v.-%E2%80%933-life-science-network/?trk=biz-companies-cym	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros
<u>Estonian HeathTech Cluster</u>	https://www.facebook.com/innovatsioonikliinik	De sept 2023 a enero 2024 no hubo publicaciones. Antes de eso publicaciones continuas de las actividades y logros del clúster y miembros	https://www.linkedin.com/companiy/tehnopol-healthtech/		Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros
<u>Life Science Nord</u>	https://www.facebook.com/LifeScienceNord	Pocas publicaciones. no publican desde 2022	https://www.linkedin.com/companiy/lifesciencenord/		Publicaciones continuas y actualizadas
<u>MedicalMountains GmbH</u>	https://www.facebook.com/MedicalMountains	Publicaciones activas de eventos del clúster y de sus miembros, noticias, notas, podcast, etc.	https://www.linkedin.com/companiy/medicalmountains/?originalSubdomain=de		Publicaciones continuas y actualizadas sobre las actividades del clúster y de sus miembros, reposteos de publicaciones sobre los miembros y actividades del clúster publicados en otras redes

<u>Mental Health Cluster Catalonia</u>	NO	NO	https://www.linkedin.com/company/wemindcluster/posts/?feedView=all&viewAsMember=true	Publicaciones continuas y actualizadas sobre las actividades del clúster y de sus miembros, reposteos de publicaciones sobre los miembros y actividades del clúster publicados en otras redes
<u>Norway Health Tech</u>	https://www.facebook.com/norwayhealthtech/	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros, reposteos, etc. Muy activa la cuenta	https://www.linkedin.com/company/norwayhealthtech/	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros
<u>Norwegian Smart Care Cluster</u>	https://www.facebook.com/Smartcarecluster	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros	https://www.linkedin.com/company/norwegian-smart-care-cluster/	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros
<u>Oslo Cancer Cluster</u>	https://www.facebook.com/oslocancer/	Varias publicaciones al mes	https://www.linkedin.com/company/oslo-cancer-cluster/	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros
<u>ROHEALTH Cluster</u>	https://www.facebook.com/rohealthcluster	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros	https://www.linkedin.com/company/rohealth---the-health-cluster/	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros
<u>Technology Mountains e. V.</u>	NO	NO	https://www.linkedin.com/company/technologymountains/	De 1 a 3 publicaciones por mes sobre los eventos del clúster

Nota: Elaboración propia.

Tabla 7.*Información sobre YouTube y X (Twitter)*

Etiqueta de Oro ECEI	YouTube	X (Twitter)		
Nombre	URL	Tipo de Publicaciones	URL	Tipo de Publicaciones
BioLAGO e. V. – life science network	https://www.youtube.com/channel/UCzVxawY2yj_wDCKabJCBlzg	Publicaciones continuas sobre conferencias, webinars. Última publicación finales de 2022.	NO	NO
Estonian HeathTech Cluster	NO	NO	https://twitter.com/ConnectedHealt2	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros
Life Science Nord	https://www.youtube.com/@lifesciencenord539/videos	Pocos videos publicados en 2019	https://twitter.com/lifesciencenord	Pocas publicaciones, 1 por mes
MedicalMountains GmbH	Cuentan con VIMEO https://vimeo.com/medicalmountains	Publicaciones continuas y actualizadas sobre conferencias, simposios, entrevistas, eventos.	https://x.com/MedicalMountains3	Publicaciones continuas sobre las actividades del clúster y de sus miembros hasta diciembre de 2023
Mental Health Cluster Catalonia	https://www.youtube.com/@wemindcluster	Publicaciones continuas, actualizada sobre conferencias, eventos, entrevistas, mensajes sobre salud mental.	https://twitter.com/WeMindCluster	Publicaciones continuas y actualizadas sobre las actividades del clúster y de sus miembros, reposteos de publicaciones sobre los miembros del clúster, Y actividades del

					clúster publicados en otras redes
Norway Tech	Health	https://www.youtube.com/@norwayhealthtech8176	Pocas publicaciones, la última de 2022	https://twitter.com/NorwayHealthTec	Poco activa la cuenta, no publican desde marzo 2022
Norwegian Care Cluster	Smart	https://www.youtube.com/@norwegiansmartcarecluster9279	Publicaciones de webinars en el 2020 y no han vuelto a publicar	https://twitter.com/Smartcareclust	En 2022 publicaciones continuas sobre las actividades del cluster y de sus miembros, su última publicación fue en febrero de 2023.
Oslo Cluster	Cancer	https://www.youtube.com/@oslocancercluster	Publicaciones continuas desde 2013 sobre el Cluster, conferencias, entrevistas, miembros, etc... Última publicación diciembre 2023	https://twitter.com/OsloCancer	Publicaciones continuas sobre las actividades del cluster y de sus miembros
ROHEALTH Cluster		https://www.youtube.com/@rohealth-cluster6946/featured	Publicaciones continuas sobre conferencias, entrevistas, miembros	NO	NO
Technology Mountains e. V.		https://www.youtube.com/@technologymountains3876/featured	Pocas publicaciones, la última en 2019	NO	NO

Nota: Elaboración propia.

Tabla 8.*Información sobre Instagram y TikTok*

Etiqueta de Oro ECEI		Instagram		TikTok	
Nombre	URL	Tipo de Publicaciones	URL	Tipo de Public.	
<u>BioLAGO e. V. – life science network</u>	NO	NO	NO	NO	NO
<u>Estonian HeathTech Cluster</u>	NO	NO	NO	NO	NO
<u>Life Science Nord</u>	NO	NO	NO	NO	NO
<u>MedicalMountains GmbH</u>	https://www.instagram.com/medicalmountains_tut	Publicaciones activas de eventos del clúster y de sus miembros			
<u>Mental Health Cluster Catalonia</u>	https://www.instagram.com/wemindcluster/	Publicaciones muy activas y actualizadas	NO	NO	NO
<u>Norway Health Tech</u>	https://www.instagram.com/NorwayHealthTech	Pocas publicaciones de 2018 al 2023	NO	NO	NO
<u>Norwegian Smart Care Cluster</u>	https://www.instagram.com/norwegiansmartcarecluster/	Varias publicaciones al año sobre las actividades del Clúster	NO	NO	NO
<u>Oslo Cancer Cluster</u>	NO	NO	NO	NO	NO
<u>ROHEALTH Cluster</u>	https://www.instagram.com/rohealthcluster/	Sin publicaciones	NO	NO	NO
<u>Technology Mountains e. V.</u>	NO	NO	NO	NO	NO

Nota: Elaboración propia.

5.1. Reconocimiento del Clúster en Publicaciones, Prensa, Medios.

Los clústeres emiten comunicados de prensa para anunciar logros importantes, como la obtención de inversiones nacionales e internacionales, el inicio y finalización de proyectos

relevantes, firmas de acuerdos de colaboraciones. Estos comunicados se distribuyen a medios locales, regionales, así como medios especializados en salud y ciencia; y los repostean en su sitio web y/o redes sociales.

Figura 8.

Comunicado de prensa en la web de evento en donde participó el Estonian HealthTech Cluster (en estonio y español).



Nota. Tervise Plus, 10 de agosto de 2023, (<https://tervispluss.delfi.ee/artikkel/120222750/jarelvaadatav-vaata-arvamusfestivali-tervise-tuleviku-ala-tuliste-arutelude-ulekandeid-siin>)

Figura 9.

Reposteo del comunicado de prensa de un evento en donde participó el Estonian HeathTech Cluster.



Nota. Reproducido de la página de Facebook del Estonian HeathTech Cluster. 10 de agosto de 2023, (<https://www.facebook.com/innovatsioonikliinik>)

Los integrantes del clúster participan en entrevistas con medios de comunicación para discutir su trabajo, las tendencias en salud y ciencia médica, y los beneficios de pertenecer a un clúster. Además, participan activamente en redes globales de salud, biotecnología, y ciencia médica, donde comparten mejores prácticas, buscan colaboraciones, y acceden a oportunidades de financiamiento.

Figura 10.*Noticias sobre los financiamientos del sitio web del Mental Health Cluster Catalonia*

Nota. Imagen del área de noticias del sitio web del Mental Health Cluster Catalonia en donde se comparte sobre los financiamientos que han tenido proyectos de los miembros, abril 2024, (<https://www.wemindcluster.com/es/wemind-presenta-los-resultados-de-los-tres-proyectos-de-innovacion-financiados-por-la-linea-de-ayudas-aei/>)

5.2. Historias de éxito de la Iniciativa europea de excelencia de clústeres

Los clústeres desarrollan y publican estudios de caso que destacan proyectos específicos, mostrando cómo han abordado desafíos críticos en salud y ciencia médica. Además, publican los logros del clúster y/o de los miembros pertenecientes al mismo como avances en investigación, proyectos exitosos, logros con pacientes y colaboraciones estratégicas, todos lo anterior como parte de sus Historias de Éxito. Estos logros y estudios se dan a conocer en conferencias, sitios web, redes sociales y plataformas de publicaciones académicas y/o médicas.

Figura 11.

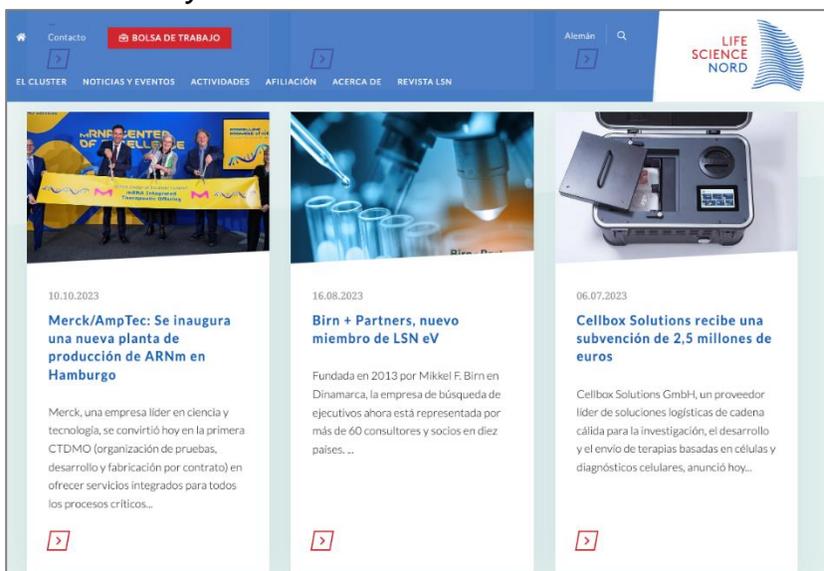
Historias de éxito del clúster y sus miembros del Clúster BioLAGO.



Nota. Imagen del área de noticias del sitio web del clúster BioLAGO e. V. – life science network en donde se comparten historias de éxito del clúster y sus miembros, 2023, (https://www.biolago.org/de/news.html?page_n44=13)

Figura 12.

Historias de éxito del clúster y sus miembros del Clúster Life Science Nord.



Nota. Imagen del área de noticias del sitio web del clúster Life Science Nord en donde se comparten historias de éxito del clúster y sus miembros, 2023, (https://www.lifesciencenord.de/en/news-events/news.html?page_n89=2)

Figura 13.

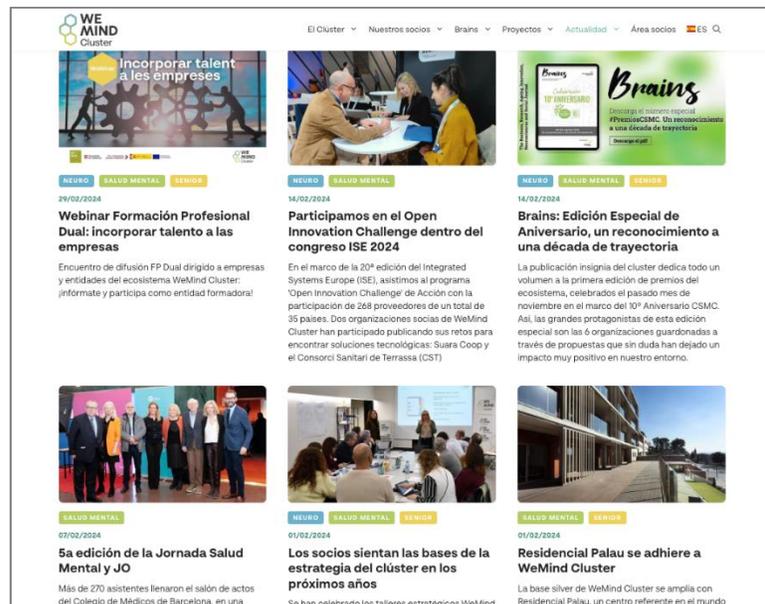
Historias de éxito del clúster y sus miembros del Clúster ROHEALTH.



Nota. Imagen del área de noticias del sitio web de ROHEALTH Cluster en donde se comparten historias de éxito del clúster y sus miembros, 2023, (<https://rohealth.ro/en/news-categories/press-releases-media-appearances>)

Figura 14.

Historias de éxito del clúster y sus miembros del Mental Health Cluster Catalonia



Nota. Imagen del área de noticias del sitio web del Mental Health Cluster Catalonia en donde se comparten historias de éxito del clúster y sus miembros, 2024, (<https://www.wemindcluster.com/es/noticies/page/3/>)

3. Diseño de estrategias para la comunicación interna del Clúster

Estrategia 1. Comunicación Interna entre los miembros del Clúster

Táctica 1.1. Realizar periódicamente Sesiones del Consejo Directivo (por lo menos 1 cada trimestre). Estas reuniones pueden ser en formato físico o virtual.

Táctica 1.2. Convocar a Asambleas Generales (o Extraordinarias si es el caso) de miembros (mínimo 2 al año) y quede documentado.

Táctica 1.3. Dentro del espacio exclusivo para los miembros del clúster en el sitio web haya un espacio que permita la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros.

Táctica 1.4. Formar un grupo de whatsapp y/o telegram abierto en donde todos los asociados puedan escribir y comunicarse sobre temas exclusivos o de interés del Clúster.

Estrategia 2. Comunicación Interna hacia los miembros del Clúster

Táctica 2.1. Diseñar en el sitio web un espacio exclusivo para los miembros del Clúster, donde solo los asociados tienen acceso y se publique información de interés dirigida solo a ellos.

Táctica 2.2. Formar un grupo de whatsapp y/o telegram exclusivo para los integrantes del Consejo Directivo del Clúster para tratar temas de interés y de ahí comunicar al resto de los miembros del clúster.

Táctica 2.3. Formar un grupo en whatsapp y/o telegram informativo en donde sólo los miembros tengan acceso y reciban información exclusiva del clúster para ellos, en el cual solo los administradores del grupo (integrantes Consejo Directivo del Clúster o a quienes ellos designen) puedan mandar la información.

Táctica 2.4. Generar boletines internos y enviarlos a los miembros del clúster para mantenerlos informados sobre noticias, eventos y logros.

Táctica 2.5. Mandar información de interés (por ejem.: boletín interno, convocatorias, etc.) directamente al correo electrónico de los miembros del clúster.

4. Diseño de estrategias para la comunicación externa y difusión

Estrategias de comunicación externa y difusión dirigida a los grupos de interés para generar confianza y aumentar la visibilidad de los servicios que se ofrecen.

Estrategia 1. Marca y Posicionamiento

Táctica 1.1. Desarrollo de la imagen corporativa, que sea coherente con los valores y la misión del clúster. Que la imagen corporativa sea uniforme en el sitio web del Clúster y en todas las redes sociales que se utilicen, las imágenes que se muestren de presentación, la portada, los colores, el logo, el nombre, la tipografía sean iguales.

Táctica 1.2. Generar relaciones públicas colaborando con medios de comunicación, blogs y otras plataformas para difundir los avances y logros del clúster y/o de sus miembros.

Táctica 1.3. Generar comunicados de prensa cada que el cluster tenga algo que comunicar al público en general, publicarlos en la sección de noticias del sitio web

del clúster y que se manden a los medios de comunicación impresos, televisivos y digitales de la región y/o internacionales.

Táctica 1.4. Organizar Conferencias de prensa e invitar a todos los medios de comunicación impresos, televisivos, radio y digitales cuando se requiera para promover iniciativas del Clúster

Estrategia 2. Presencia digital en la web

Táctica 2.1. Desarrollar y diseñar un sitio web profesional, actualizado y optimizado que muestre claramente la misión, servicios y logros del clúster, con la información necesaria para los grupos de interés y de fácil acceso:

- Debe estar en español y en inglés por lo menos.
- Sección sobre la información del Clúster (Historia del Clúster)
- Sección con la información de quienes Integran el Consejo Directivo del Clúster (Fotografía, nombre, puesto, especialidad, contacto para hacer citas, redes sociales si cuenta con ellas)
- Sección con la Información sobre los miembros del clúster (se puede hacer un espacio por categoría y proporcionar la información de cada uno de los integrantes del clúster, fotografía. nombre, especialidad, número de teléfono para hacer citas, redes sociales si cuenta con ellas)
- Sección con la información para el paciente en donde pueda encontrar fácilmente la información que requiere (información sobre los miembros: médicos, dentistas, hospedaje, laboratorios, transporte, espacios recreativos, alimentación)

- Sección con información abierta y cerrada para los miembros del clúster
- Sección de proyectos, eventos, congresos, cursos.
- Sección de noticias sobre las actividades del clúster y de sus miembros, y de las historias de éxito del clúster y/o de sus miembros, se puede redactar como comunicado de prensa, (esta sección se puede vincular con las redes sociales que maneja el clúster y que así la información sea uniforme, se puede programar de tal manera que lo que se publique en FB automáticamente se vea en la página web y en las demás redes sociales)
- Sección en donde se vincule con las redes sociales que maneja el clúster
- Sección de Contacto

Táctica 2.2. Uso activo de redes sociales para interactuar con la comunidad, compartir noticias, eventos, y avances científicos o tecnológicos generados y logrados por el cluster y/o sus miembros.

- Para mantener activa las redes sociales LinkedIn y Facebook que maneja el clúster:
 - Tener la misma imagen corporativa que el sitio web,
 - Hacer publicaciones continuas sobre las actividades que realiza el clúster y/o sus asociados (de preferencia en idiomas inglés y español),
 - Hacer publicaciones continuas de mensajes sobre Salud (de preferencia en idiomas inglés y español),
 - Repostear logros de sus asociados (casos de éxito, entrevistas, conferencias, etc.),

- Repostear videos que se publiquen en el canal de Youtube del clúster para generar más vistas.
- Para mantener activa la red social Instagram que maneja el clúster
 - Tener la misma imagen corporativa que el sitio web y FB,
 - Hacer publicaciones continuas sobre las actividades que realiza el clúster y/o sus asociados, pueden ser las mismas que en FB (de preferencia en idiomas inglés y español),
 - Hacer publicaciones continuas de mensajes sobre Salud dirigido a un segmento de mercado más joven que en FB (se pueden publicar en ambas redes sociales y de preferencia en idiomas inglés y español),
 - Generar historias y/o reels sobre los logros del clúster y de sus asociados (casos de éxito, entrevistas, conferencias, etc.)
 - Publicar en historias videos que se publiquen en el canal de YouTube (si lo tienen) del clúster para generar más vistas.

Estrategia 3. Alianzas y Redes de Contacto.

Táctica 3.1. Generar colaboraciones con otros clústeres e instituciones, al formar alianzas con otros clústeres de la misma industria o de sectores complementarios fortalece la red y las capacidades.

Táctica 3.2. Participar activamente en redes de contacto, tanto a nivel local, regional e internacional y así generar oportunidades de negocio y colaboración, se puede aprovechar el uso de la red social LinkedIn para generar el networking.

Estrategia 4. Publicaciones y Estudios de Caso.

Táctica 4.1. Fomentar publicaciones de artículos científicos, estudios de caso y white papers en revistas especializadas y/o portales de la industria concernientes al Turismo médico o afines, y publicarlo en el sitio web y redes sociales del clúster como parte de sus historias de éxito.

Táctica 4.2. Generar colaboraciones con instituciones educativas e instituciones de investigación para producir conocimiento relevante y que sea aplicable al sector (Turismo médico), y publicarlo en el sitio web y redes sociales del clúster como parte de sus historias de éxito.

Estrategia 5. Eventos y Conferencias.

Táctica 5.1. Organizar y/o participar en conferencias, seminarios, congresos y workshops abiertos al público y a otros actores del sector para posicionar al clúster como un líder en su campo, y generar la información para dar a conocer todo lo que se realice publicándolo en el sitio web y en las redes sociales del cluster.

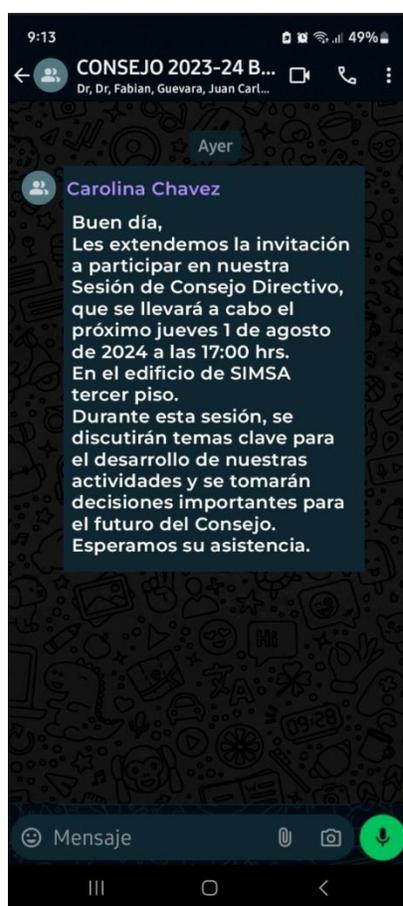
Resultados

Comunicación Interna

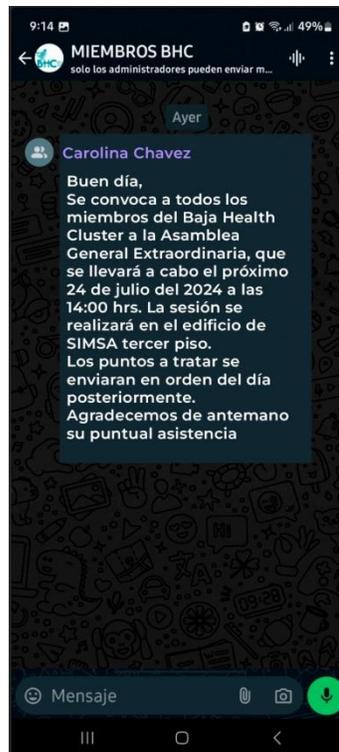
Aplicación de las estrategias para la comunicación interna del Clúster

Estrategia 1. Comunicación Interna entre los miembros del Clúster

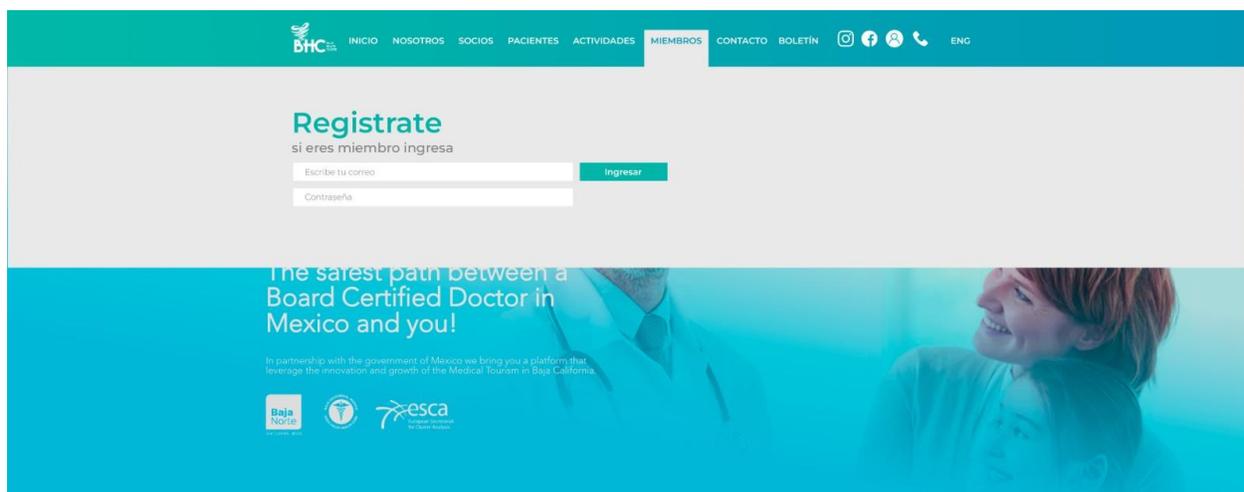
Táctica 1.1. Realizar periódicamente Sesiones del Consejo Directivo (por lo menos 1 cada trimestre). Estas reuniones pueden ser en formato físico o virtual.



Táctica 1.2. Convocar a Asambleas Generales (o Extraordinarias si es el caso) de miembros (mínimo 2 al año) y quede documentado.



Táctica 1.3. Dentro del espacio exclusivo para los miembros del clúster en el sitio web haya un espacio que permita la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros.

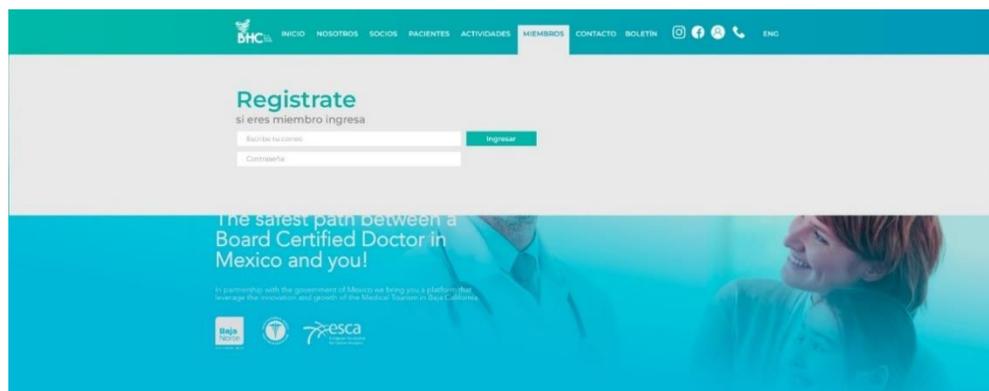


Táctica 1.4. Formar un grupo de whatsapp y/o telegram abierto en donde todos los asociados puedan escribir y comunicarse sobre temas exclusivos o de interés del Clúster.



Estrategia 2. Comunicación Interna hacia los miembros del Clúster

Táctica 2.1. Diseñar en el sitio web un espacio exclusivo para los miembros del Clúster, donde solo los asociados tienen acceso y se publique información de interés dirigida solo a ellos.



Táctica 2.2. Formar un grupo de whatsapp y/o telegram exclusivo para los integrantes del Consejo Directivo del Clúster para tratar temas de interés y de ahí comunicar al resto de los miembros del clúster.



Táctica 2.3. Formar un grupo en whatsapp y/o telegram informativo en donde sólo los miembros tengan acceso y reciban información exclusiva del clúster para ellos, en el cual solo los administradores del grupo (integrantes Consejo Directivo del Clúster o a quienes ellos designen) puedan mandar la información.



Táctica 2.4. Generar boletines internos y enviarlos a los miembros del clúster para mantenerlos informados sobre noticias, eventos y logros y

Táctica 2.5. Mandar información de interés (por ejem.: boletín interno, convocatorias, etc.) directamente al correo electrónico de los miembros del clúster.



The screenshot shows a website header with a teal navigation bar containing the BHC logo and menu items: INICIO, NOSOTROS, SOCIOS, PACIENTES, ACTIVIDADES, MIEMBROS, CONTACTO, BOLETIN, and social media icons. The main content area features the article title "Acuerdan colaboración entre Canaco y Baja Health Clúster" with a date of "El Nov 30, 2023" and a "ECONOMÍA MINUTO A MINUTO" tag. Below the title is a photograph of a group of seven people in business attire standing behind a table, holding signed documents. Under the photo are social media sharing icons for Facebook, X, Email, LinkedIn, and Print. The text below the photo reads: "Por: RedacciónE32. TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, A 30 DE NOVIEMBRE DE 2023.- La Cámara Nacional de Comercio (Canaco) en Tijuana, firmó un convenio de colaboración con el Baja Health Clúster, con el fin de promover los servicios de turismo médicos y las actividades comerciales. La firma del convenio se realizó por medio del presidente de Canaco Tijuana, Julián Palombo, así como el presidente del Baja Health Clúster, Frank Carrillo."

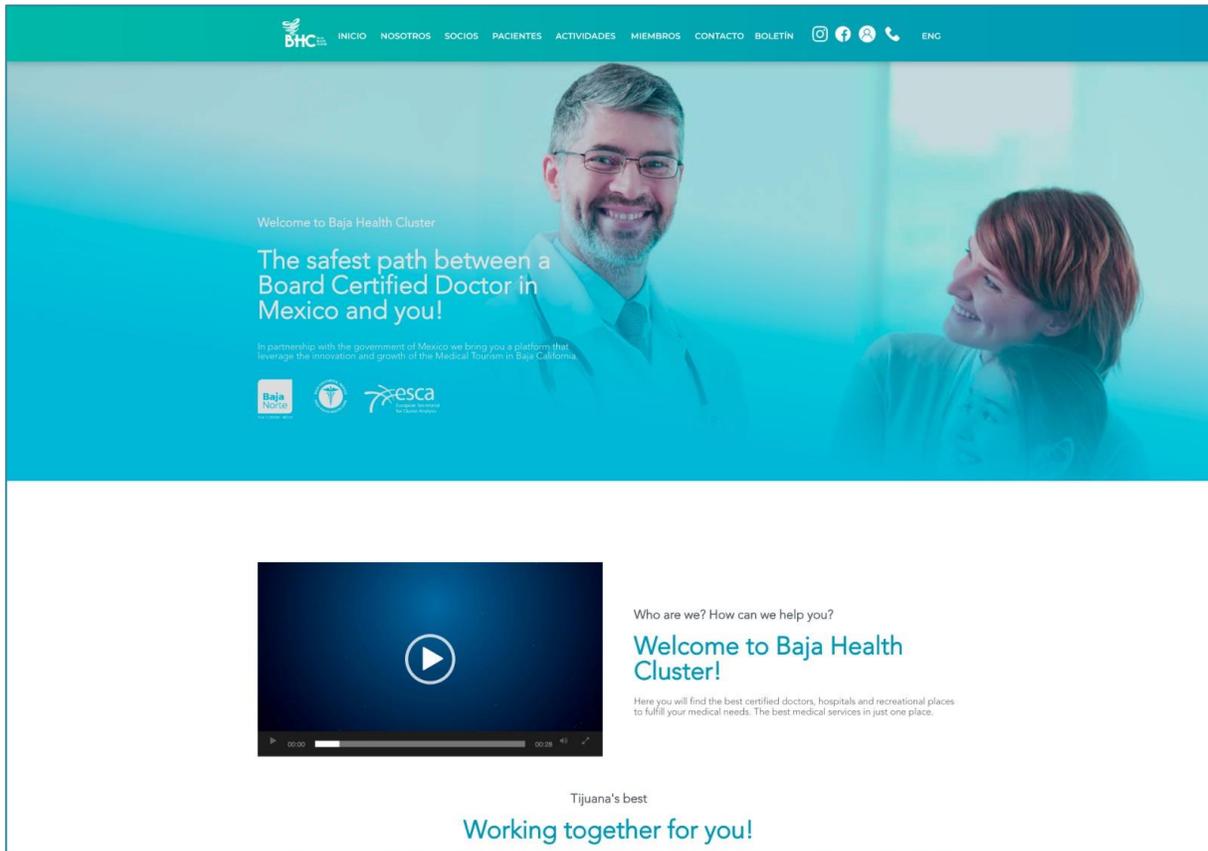
Comunicación Externa

Aplicación de las estrategias de comunicación externa y difusión dirigida a los grupos de interés para generar confianza y aumentar la visibilidad de los servicios que se ofrecen.

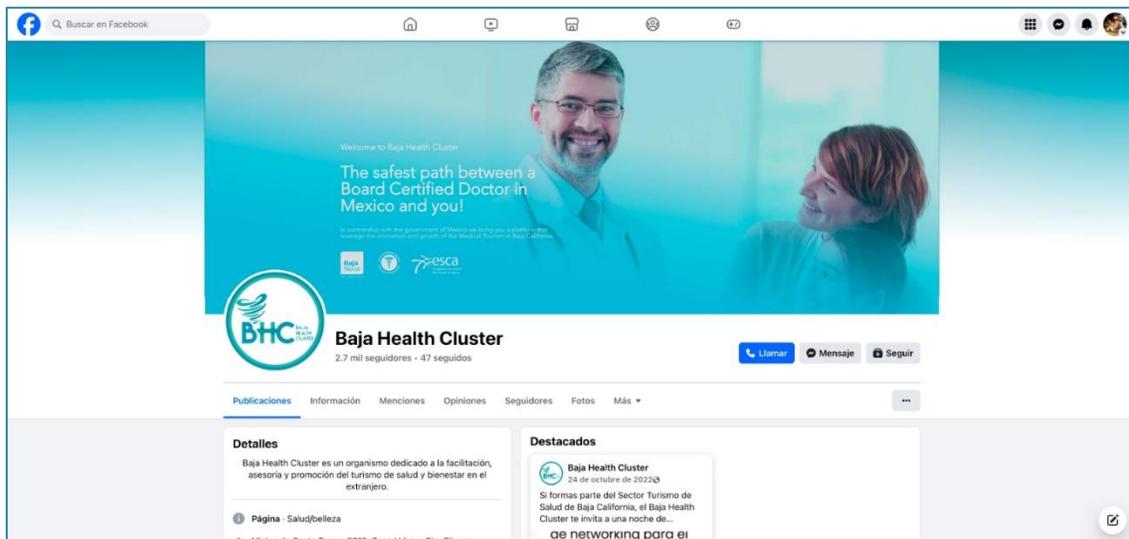
Estrategia 1. Marca y Posicionamiento

Táctica 1.1. Desarrollo de la imagen corporativa, que sea coherente con los valores y la misión del clúster. Que la imagen corporativa sea uniforme en el sitio web del Clúster y en todas las redes sociales que se utilicen, las imágenes que se muestren de presentación, la portada, los colores, el logo, el nombre, la tipografía sean iguales.

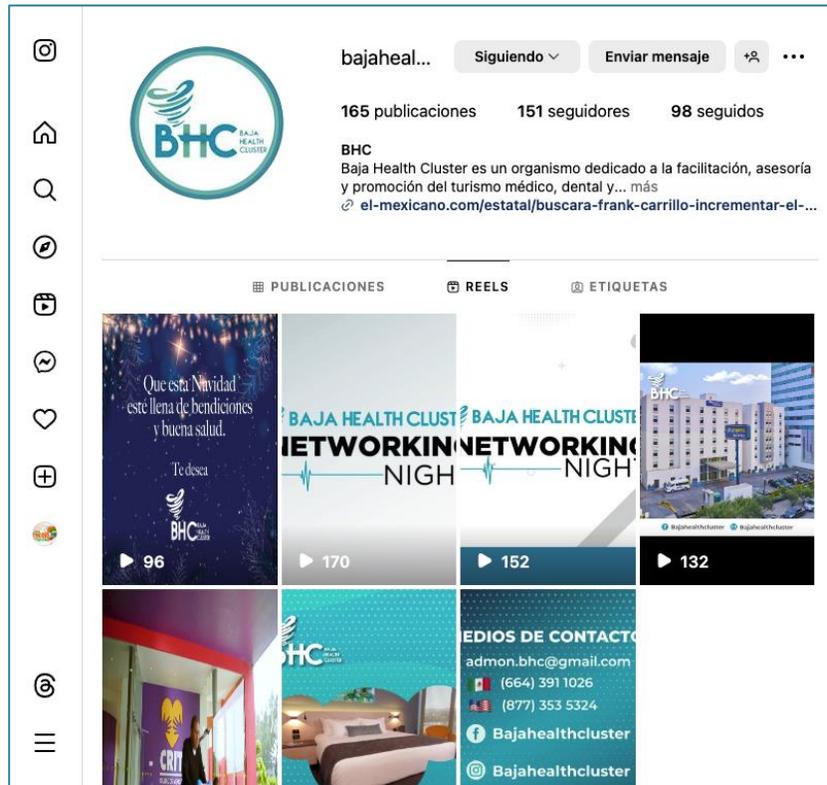
Página web:



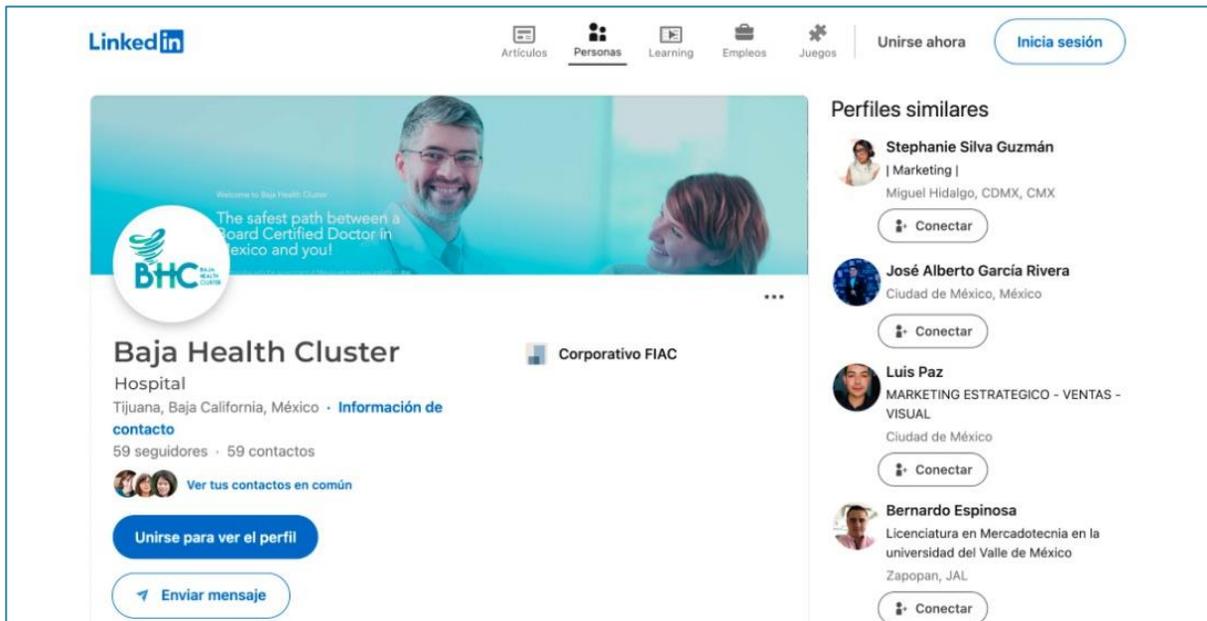
FaceBook:



Instagram:



LinkedIn:



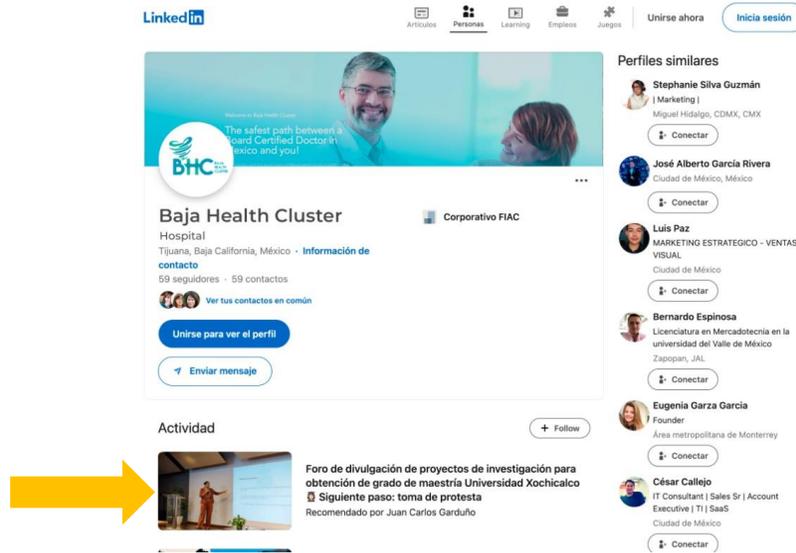
Táctica 1.2. Generar relaciones públicas colaborando con medios de comunicación, blogs y otras plataformas para difundir los avances y logros del clúster y/o de sus miembros



Táctica 1.3. Generar comunicados de prensa cada que el cluster tenga algo que comunicar al público en general, publicarlos en la sección de noticias del sitio web del clúster y que se manden a los medios de comunicación impresos, televisivos y digitales de la región y/o internacionales,

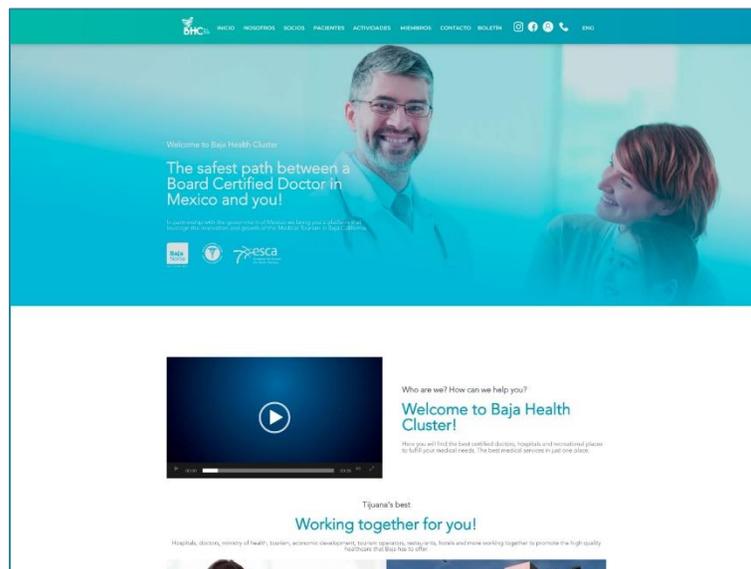


Táctica 1.4. Organizar Conferencias de prensa e invitar a todos los medios de comunicación impresos, televisivos, radio y digitales cuando se requiera para promover iniciativas del Clúster

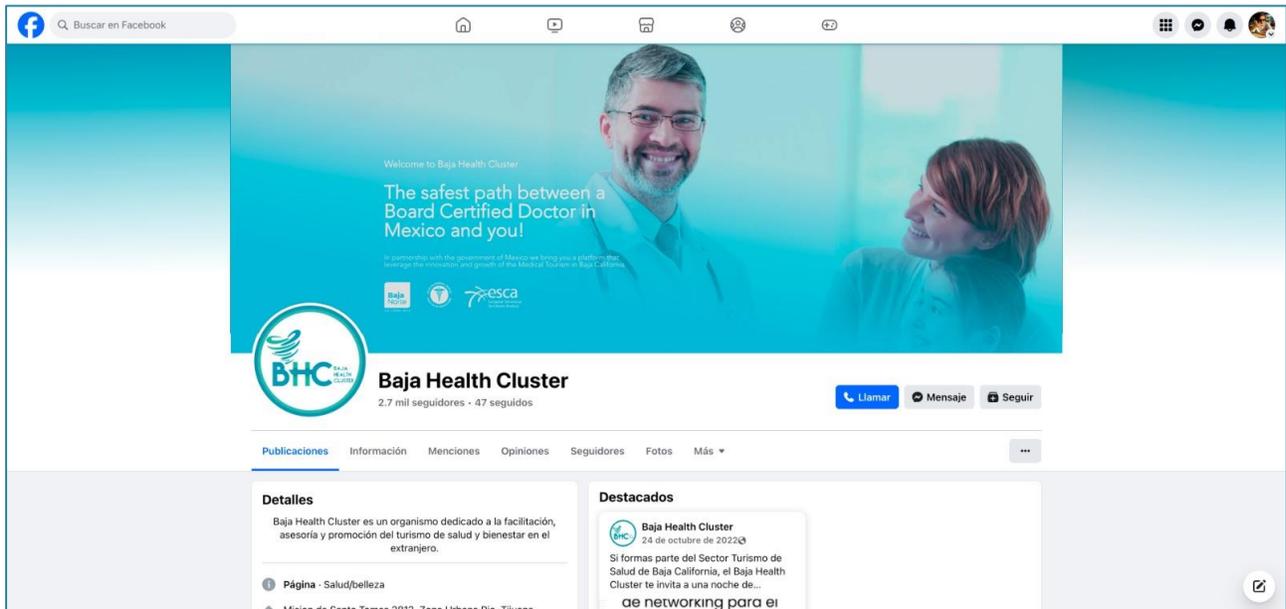
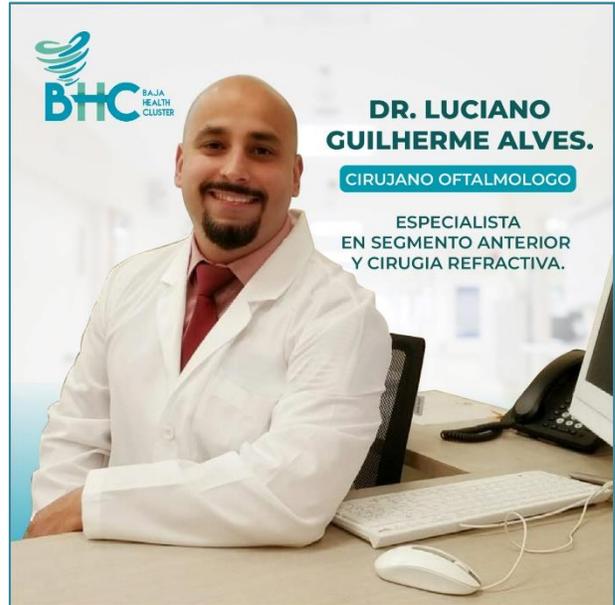


Estrategia 2. Presencia digital en la web

Táctica 2.1. Desarrollar y diseñar un sitio web profesional, actualizado y optimizado que muestre claramente la misión, servicios y logros del clúster, con la información necesaria para los grupos de interés y de fácil acceso.



Táctica 2.2. Uso activo de redes sociales para interactuar con la comunidad, compartir noticias, eventos, y avances científicos o tecnológicos generados y logrados por el cluster y/o sus miembros.

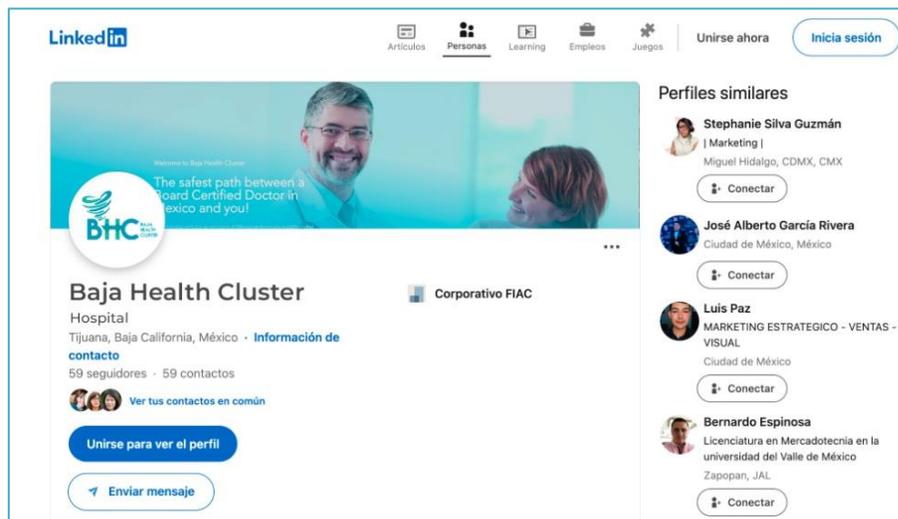


Estrategia 3. Alianzas y Redes de Contacto.

Táctica 3.1. Generar colaboraciones con otros clústeres e instituciones, al formar alianzas con otros clústeres de la misma industria o de sectores complementarios fortalece la red y las capacidades.



Táctica 3.2. Participar activamente en redes de contacto, tanto a nivel local, regional e internacional y así generar oportunidades de negocio y colaboración, se puede aprovechar el uso de la red social LinkedIn para generar el networking.



Estrategia 4. Publicaciones y Estudios de Caso.

Táctica 4.1. Fomentar publicaciones de artículos científicos, estudios de caso y white papers en revistas especializadas y/o portales de la industria concernientes al Turismo médico o afines, y publicarlo en el sitio web y redes sociales del clúster como parte de sus historias de éxito y

Táctica 4.2. Generar colaboraciones con instituciones educativas e instituciones de investigación para producir conocimiento relevante y que sea aplicable al sector (Turismo médico), y publicarlo en el sitio web y redes sociales del clúster como parte de sus historias de éxito.

The screenshot shows a website interface for a conference paper. At the top, there is a navigation bar with the BHC logo and menu items: INICIO, NOSOTROS, SOCIOS, PACIENTES, ACTIVIDADES, MIEMBROS, CONTACTO, BOLETIN, and social media icons. The main content area features a paper titled "CARACTERIZACIÓN DEL CLÚSTER DE TURISMO DE SALUD COMO SECTOR ESTRATÉGICO" published in February 2019. The authors listed are Dayam Guerrero and Martha Alicia Rodríguez Medellín, both from the Tijuana Institute of Technology. There are buttons for "Download citation", "Copy link", "Download full-text PDF", and "Read full-text". Below the paper information, there is an "Abstract" section with a summary of the project's goals and findings. To the right of the abstract is a ResearchGate advertisement with the text "Discover the world's research" and statistics: 25+ million members, 160+ million publication pages, and 2.3+ billion citations, with a "Join for free" button. At the bottom of the page, there is a slogan "Working together for you!" and a small text block: "Hospitals, doctors, ministry of health, tourism, economic development, tourism operators, restaurants, hotels and more working together to promote the high quality healthcare that Baja has to offer."

Estrategia 5. Eventos y Conferencias.

Táctica 5.1. Organizar y/o participar en conferencias, seminarios, congresos y workshops abiertos al público y a otros actores del sector para posicionar al clúster como un líder en su campo, y generar la información para dar a conocer todo lo que se realice publicándolo en el sitio web y en las redes sociales del cluster.



Conclusiones de proyecto, recomendaciones y experiencia personal profesional adquirida.

Se concluye que, al requerir una profesionalización en la operación del Clúster de Turismo de Salud en Tijuana, este manual de comunicación y difusión dirigido a Baja Health Clúster les permitirá cumplir y operar con ciertos indicadores de acuerdo con la Iniciativa Europea de Excelencia en Clúster (ECEI por sus siglas en inglés), tanto a sus integrantes como a su ecosistema y a la cadena de valor, así mismo podrá utilizarse como guía para los miembros de la Red Nacional de Clústeres de Turismo de Salud en México.

Al realizarse un exhaustivo análisis sobre los indicadores de comunicación interna y externa, y de difusión se observó que existen diferentes formas de transmitir un mensaje o una serie de mensajes, el seguir cada una de las estrategias que en este proyecto se proponen dentro del manual de comunicación y difusión permitirá que el equipo encargado de este aspecto dentro del clúster esté enterado de lo que es importante comunicar y de qué manera hay que hacerlo, lo cual contribuye a que los esfuerzos de comunicación sean más eficientes y que los mensajes se transmitan eficazmente al segmento de mercado al que va dirigido (miembros, futuros miembros del clúster y pacientes interesados), se recomienda que se sigan las indicaciones que se proponen en las estrategias y tácticas de comunicación y difusión para tener un mejor posicionamiento del clúster a nivel local, nacional e internacional y lograr los indicadores que la Iniciativa Europea de Excelencia en Clúster (ECEI por sus siglas en inglés) proponen en este tema para así lograr obtener el etiquetado oro de calidad.

Ha sido enriquecedora la experiencia personal profesional adquirida, ya que se aplicaron conocimientos previos a un tema nuevo y novedoso, por lo que se tuvo que

investigar, estudiar, analizar todos los aspectos sobre el Turismo médico, cómo manejan la comunicación interna y externa los clústeres del sector a nivel nacional e internacional, el conocer personas involucradas en el tema, hacer equipo de trabajo, etc. y conocer los indicadores de calidad que la Iniciativa Europea de Excelencia de Clústeres (ECEI) me ayudaron a poder entender y entender todo el ecosistema de un clúster de turismo médico en los indicadores de comunicación y difusión.

Competencias desarrolladas y/o aplicadas.

Dentro de las competencias que se aplicaron fueron las siguientes:

En las competencias instrumentales se aplicó:

La capacidad de análisis y síntesis, la capacidad de organización y planificación, la comunicación oral y escrita, el conocimiento de lengua extranjera, en este caso el inglés, el conocimiento de informática, se utilizaron herramientas en este rubro, la capacidad de gestión de la información, la resolución de problemas y toma de decisiones.

En las competencias interpersonales se aplicaron:

La habilidad en las relaciones interpersonales, el reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad, el razonamiento crítico y el compromiso ético para la realización de este proyecto.

En las competencias sistémicas se aplicó:

El aprendizaje autónomo, la adaptación a nuevas situaciones, creatividad, conocimiento de otras culturas y costumbres, la iniciativa, la motivación por la calidad.

Fuentes de información

Martins, Julia. (19 de octubre de 2022) Qué es un plan de comunicación y cómo elaborar uno efectivo para tu proyecto.

<https://asana.com/es/resources/communication-plan>

Palacios, L. (2022) Estrategias de Comunicación Empresarial. Ecoe Ediciones.

Solé, Mel. (2022). Marketing digital y dirección de e-commerce. Alfaomega /Esic

Maurette, T., & Fguira, S. B. (2022). ¿Turismo médico? Via Tourism Review, 21.

<https://doi.org/10.4000/viatourism.8603>

Ferrer-Roca, N., Espinosa-Mirabet, S., & Oliveira, A. (2022). Limpieza en línea: Cómo los sitios web de hospitales con mejores prácticas pueden impulsar el turismo médico.

Obra digital, 22. <https://doi.org/10.25029/od.2022.331.22>

Osteicoechea, Alí. (Última edición:9 de diciembre del 2022). Definición de Comunicación. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/comunicacion/>.

Civila, S. (2021). Manual de gestión de la comunicación corporativa [Reseña]. Revista Mediterránea de Comunicación. <https://doi.org/10.14198/medcom000014>

Huerta, L. M. A. (2021). Turismo médico al noreste de México: Clúster en línea de salud. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2580>

Sánchez, M., Pinochet, G. (2017). El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos. *Universidad & Empresa*, 19 n. 32. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187247578006/index.html>

Uzaimi, A., Abdel, J. F., & Armaidah, R. (2015). El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*.

Münch, L. (2014) *Administración*. PEARSON Education.

Costa, De C., Piñeiro, T. (2013) *Estrategias de comunicación Multimedia*.

Rodríguez, J. (4ª Edición). (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Aguayo, V. (2015). *El podcast como herramienta de Comunicación Empresarial. Publicaciones y divulgación científica*. Universidad de Málaga.

Cantarero, Mario Alfredo (2003) "Investigación de la Comunicación, Introducción a las Metodologías", Selección, Edición y Notas.

Villafañe, Justo (1999) "La gestión profesional de la imagen corporativa", Ediciones Pirámide 1999, Madrid.

Salud, O. P. de la. (1985). *Manual de Técnicas para una estrategia de comunicación en salud*. Organización Panamericana de la Salud, 92 75 71007 4.

Etiqueta Oro ECEI (1 nov 2023) Portafolio Comparativo. Salud y ciencia médica.

<https://www.cluster-analysis.org/gold-label->

[new/listing?industry=Health+and+medical+science](https://www.cluster-analysis.org/gold-label-new/listing?industry=Health+and+medical+science)

Excelencia en la gestión de clústeres (1 nov 2023) <https://www.cluster->

[analysis.org/cluster-management-excellence](https://www.cluster-analysis.org/cluster-management-excellence) .