

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO:

**Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad del
Instituto Mexicano del Seguro Social**

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Existencia de un modelo burocrático poco orientado al logro.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Implantar un modelo que permita una cultura directiva más competitiva, participativa y comprometida.

TERRITORIO:

Estados Unidos Mexicanos.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal directivo del Instituto Mexicano del Seguro Social.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Instituto Mexicano del Seguro Social.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es el instrumento básico de la seguridad social en este país y la institución, de esta índole, más grande de América Latina. Establecido como un servicio público de carácter nacional, el IMSS garantiza el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo del pueblo mexicano.

El IMSS en los últimos años ha encauzado un rumbo hacia una cultura más competitiva destinada a mejorar la calidad de sus servicios y modernizar la institución. Para ello, se ha contado con el papel fundamental de los directivos de la entidad, para los cuales se empezó a implementar en el año 2007 el *Modelo de evaluación y fortalecimiento de habilidades directivas para la competitividad* (MEFHADIC).

Con el lanzamiento del MEFHADIC se perseguían los siguientes objetivos:

- Implantar un modelo de evaluación y fortalecimiento directivo que permitiera el tránsito de la cultura directiva vigente en ese momento hacia un enfoque competitivo.
- Propiciar que dicha cultura directiva de tipo competitivo optimice el capital humano de manera dinámica, participativa y comprometida.
- Asegurar tanto la idoneidad técnica y administrativa del personal directivo como el papel singular que le corresponde desempeñar en cuanto al aspecto humano.

Así pues, a través del MEFHADIC se identifica el nivel de competencia que poseen los directivos. Para ello, se estableció un sistema de competencias directivas formada por nueve competencias básicas: atención y servicio al cliente, gestión del cambio, toma de decisiones, gestión de la asociatividad, gestión de la diversidad, pensamiento sistémico y estratégico, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo. Del mismo modo, alrededor de cada competencia se diseñó un paquete educativo y una metodología encaminada al aprendizaje y desarrollo de éstas.

Hay que destacar que las tecnologías de información y comunicación (TIC) juegan un papel importante en este modelo: se han desarrollado instrumentos en línea para facilitar el enfoque evaluativo 360º característico de esta práctica y ofrecen la posibilidad de otras formas de aprendizaje y fortalecimiento de competencias distintas a la convencional. En el desarrollo de herramientas on-line se ha trabajado conjuntamente con la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico y se ha aprovechado las instalaciones y los recursos con los que cuenta el IMSS.

El MEFHADIC fue reconocido con el Premio de Buenas Prácticas de la Asociación internacional de Seguridad Social para las Américas en el año 2009.

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

Las nuevas fórmulas de gestionar la administración siempre cuentan con obstáculos y ciertas reticencias al cambio. En el desarrollo de esta práctica se contaba con la posible presencia de riesgos y problemas en torno a la movilidad y rotación de directivos o a la insuficiencia de talento humano para implantar y desarrollar el modelo, entre otras cuestiones.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

La implantación del MEFHADIC se ha llevado a cabo en tres etapas:

- En un primer momento se llevó a cabo el diseño general y específico del modelo, incorporando la evaluación de desempeño, fortalecimiento y desarrollo de competencias directivas, carrera profesional o cuadros de reemplazo y monitoreo de directivos.
- La ejecución del modelo se llevo a cabo en tres etapas: la piloto, la de expansión y de la generalización. En un primer momento se realizó una prueba para validar y ajustar la arquitectura general del modelo, para ello se seleccionó una muestra de 11 delegaciones, cuerpos de gobiernos de una unidad médica de segundo nivel, una unidad médica del tercer nivel y una unidad médica de primer nivel. En la etapa de expansión se aplico el modelo en 24 delegaciones y en la generalización se inició con 7 delegaciones en Unidades Operativas.
- El modelo está en continuo seguimiento y evaluación con la idea de mejorar aquellos aspectos que se crean convenientes. Al tratarse de un proceso longitudinal, a partir de los resultados obtenidos en la fase piloto, se ha ido implantando y generalizando en los distintos departamentos y unidades de la institución, siempre en continua supervisión y evaluando los resultados.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Manual de organización de la dirección de administración y evaluación de delegaciones:

<http://www.imss.gob.mx/instituto/normatividad/normas/Documents/DAED/1000-002-001.pdf>

Documento de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) sobre el modelo del IMSS:

<http://www.issa.int/es/Observatorio/Buenas-practicas/Modelo-de-Evaluacion-y-Fortalecimiento-de-Habilidades-Directivas-para-la-Competitividad-MEFHADIC>