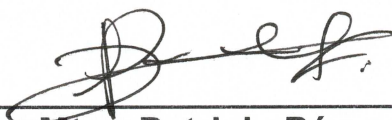


**NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
MODELO INSTITUCIONAL PARA LA  
COMPETITIVIDAD**

**Autorización**



**Mtra. Patricia Pérez De Los Ríos**  
**Titular de la Unidad de Integridad y**  
**Transparencia**

COORDINACION DE MODERNIZACION  
Y COMPETITIVIDAD

MOVIMIENTO VALIDADO Y REGISTRADO

ACTUALIZACION 31 ENE 2024

"El personal realizará sus labores con apego al Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las personas Servidoras Públicas del IMSS, utilizando lenguaje incluyente y salvaguardando los principios de igualdad, legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen el servicio público, así como con pleno respeto a los derechos humanos y a la no discriminación".



## ÍNDICE

		<b>Página</b>
1	Fundamento jurídico	3
2	Objetivo	3
3	Ámbito de aplicación	3
4	Responsables de la aplicación de la norma	4
5	Definiciones	4
6	Documentos de referencia	9
7	Disposiciones	10
7.1	Generales	10
7.2	Modelo Institucional para la Competitividad	13
7.3	Principios del Modelo Institucional para la Competitividad	13
7.4	Etapas en el desarrollo del sistema de gestión basado en el MC	15
7.5	Bandas de madurez	15
7.6	Criterios del Modelo Institucional para la Competitividad	16
7.7	Interpretación	33
	Transitorios	33



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

### 1 Fundamento jurídico

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 268, fracciones IX y XII y 303 de la Ley del Seguro Social, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de diciembre de 1995, sus reformas y adiciones posteriores; así como los artículos 5, 31, fracciones II y XII y 66, fracciones V y XVI, del Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de septiembre de 2006 y sus reformas, numeral 8.1.1, subnumerales 1 y 4 del Manual de Organización del Instituto Mexicano del Seguro Social validado y registrado el 26 de diciembre de 2022, numeral 7.1, subnumerales 1, 2 y 4; numeral 7.1.2, subnumerales 1, 2, y 5, numeral 7.1.2.1, subnumerales 1, 2, 3, 4, 5, 7, 11, numeral 7.1.2.1.1, subnumerales 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 del Manual de Organización de la Unidad de Integridad y Transparencia del IMSS con fecha de registro el 16 de diciembre de 2022 y en los acuerdos primero, inciso a) y sexto del Acuerdo ACDO.AS2.HCT.070920/240.P.DA de fecha 7 de septiembre de 2020, emitido por el Consejo Técnico por el que se crea la Unidad de Integridad y Transparencia y se instruye la transferencia de funciones en congruencia con la reestructuración, mismo que puede ser consultado en la siguiente liga: <http://intranet/normatividad/Documents/normatividad/ACDO-240-DA.pdf> se expide la siguiente:

## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

### 2 Objetivo

Establecer las disposiciones del Modelo Institucional para la Competitividad que deberán observarse para la implementación del sistema de gestión en unidades médicas, sociales y administrativas del Instituto Mexicano del Seguro Social, con el fin de consolidar la transformación de la cultura organizacional orientada a atender las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria, incrementando su satisfacción y confianza.

### 3 Ámbito de aplicación

La presente norma es de observancia obligatoria para la Dirección General, Secretaría General, los Órganos Normativos, así como para los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada Estatales y Regionales, Unidades Médicas de Alta Especialidad y Órganos Operativos del Instituto Mexicano del Seguro Social que implementan el Modelo Institucional para la Competitividad.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

### 4 Responsables de la aplicación de la norma

La Unidad de Integridad y Transparencia, a través de la Coordinación de Modernización y Competitividad, la Coordinación Técnica de Competitividad Institucional, la División de Implementación de la Competitividad Institucional, la División de Impulso a la Competitividad Institucional y la División de Desarrollo de la Competitividad; así como las Coordinaciones de Competitividad adscritas a los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada Estatales y Regionales, Jefaturas de División de Calidad en Unidades Médicas de Alta Especialidad y Gerentes o Administradores Generales de los Centros Vacacionales.

### 5 Definiciones

Para efectos de la presente norma se entenderá por:

**5.1 acciones correctivas:** Conjunto de actividades o gestiones diseñadas para reorientar la ejecución de cualquier proceso o servicio del sistema de gestión, que eliminan la causa de origen del desvío y evitan su recurrencia.

**5.2 alta dirección:** Cuerpo de Gobierno o directivos de una unidad.

**5.3 bandas de madurez:** Son los niveles en los que se ubica al sistema de gestión en la unidad, con respecto al avance en la implementación de los principios y criterios del Modelo Institucional para la Competitividad.

**5.4 buenas prácticas:** Es el resultado de la aplicación de técnicas y acciones, basadas en la implementación del Modelo Institucional para la Competitividad, que contribuyen a elevar el grado de eficiencia y satisfacción de las personas derechohabientes y usuarias, en el otorgamiento de los servicios y pueden dar lugar a la mejora o rediseño de procesos.

**5.5 causalidad:** Relación o vinculación entre las estrategias y acciones implementadas como parte de la implementación del MC y su efecto en los resultados de los indicadores asociados a cada criterio.

**5.6 CC:** Coordinación de Competitividad en los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada Estatales y Regionales.

**5.7 cédula de evaluación:** Herramienta a través de la cual la persona evaluadora del Modelo Institucional para la Competitividad ubica el nivel de madurez de la unidad, con base en la evidencia documental, el funcionamiento y los resultados de la implementación del sistema de gestión.

**5.8 certamen premio IMSS a la Competitividad:** Conjunto de actividades vinculadas con la evaluación y el reconocimiento que se otorga a las unidades, que destacan por su



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

desempeño institucional, derivado de la implementación del Modelo Institucional para la Competitividad.

**5.9 CMC:** Coordinación de Modernización y Competitividad.

**5.10 competencias:** Conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores del talento humano que contribuyen a una mejor gestión organizacional.

**5.11 competitividad:** Capacidad de la unidad para desarrollar mejoras, buenas prácticas, prácticas competitivas o innovaciones que impacten en la calidad y eficiencia de los procesos y servicios, así como en la satisfacción de la población derechohabiente y/o usuaria.

**5.12 comunidad de influencia:** Grupo de personas u organizaciones que, por su cercanía o colindancia, pueden ser afectados de manera positiva o negativa por la operación cotidiana de la unidad.

**5.13 conocimiento organizacional:** Aprendizaje generado, adquirido y documentado, individual o colectivo de la unidad, que apoya a la toma de decisiones y se integra al acervo de conocimientos de la misma.

**5.14 CTCI:** Coordinación Técnica de Competitividad Institucional.

**5.15 diagnóstico situacional:** Conjunto de herramientas que son utilizadas por la unidad de manera anual para identificar las variables internas y externas, los riesgos, la capacidad instalada y los resultados de los procesos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos.

**5.16 División de Desarrollo:** División de Desarrollo de la Competitividad.

**5.17 División de Implementación:** División de Implementación de la Competitividad Institucional.

**5.18 División de Impulso:** División de Impulso a la Competitividad Institucional.

**5.19 evaluación externa:** Actividad coordinada por la División de Desarrollo de la Competitividad dirigida a la unidad implementadora, que tiene por objetivo verificar los resultados y el nivel de madurez que la unidad ha reportado en su evaluación inicial o interna.

**5.20 evaluación inicial:** Proceso de análisis documentado que realiza la unidad, previo a la implementación del sistema de gestión, con la finalidad de contar con un resultado basal que permita evaluar su nivel de madurez.

**5.21 evaluación interna:** Actividad de monitoreo y control realizada una vez al año, por un equipo evaluador conformado por personal de la unidad, y coordinada por la División de Implementación, con el fin de cuantificar y medir los resultados, avances y el impacto de la implementación del sistema.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

- 5.22 evaluador interno:** Personal de la unidad implementadora con las competencias requeridas para aplicar la metodología de una evaluación interna en intervalos planificados.
- 5.23 gestión de integridad:** Estrategias desarrolladas por la unidad para prevenir, detectar y dar respuesta a las posibles prácticas de corrupción y rendición de cuentas.
- 5.24 gestión de la información:** Es el proceso que tiene como propósito agilizar y facilitar el manejo de la información con el objeto de transformarla en conocimiento interrelacionado y eficaz.
- 5.25 gestión de riesgos:** Se refiere a las acciones preventivas para la prevención, disminución y control de los riesgos.
- 5.26 gestión del conocimiento organizacional:** Es el proceso de identificar, organizar, almacenar y difundir información que se ha transformado en conocimiento organizacional a partir del aprendizaje, la experiencia, destrezas y habilidades de los integrantes de la unidad.
- 5.27 grupos de interés:** Personas físicas o morales que influyen o se ven influenciadas por la operación de la unidad.
- 5.28 implementación del sistema de gestión basado en el MC:** Transformación de la gestión directiva y la operación de las unidades para que, de forma sistémica, adopten las disposiciones del Modelo Institucional para la Competitividad.
- 5.29 indicador normativo complementario:** Instrumento definido por los Órganos Normativos para la evaluación de los procesos o servicios, que apoyan al cumplimiento de la misión de las unidades que implementan el Modelo Institucional para la Competitividad y aspiran a participar en el certamen Premio IMSS a la Competitividad.
- 5.30 indicador normativo prioritario:** Instrumento definido por los Órganos Normativos como indispensable para la evaluación de los procesos o servicios de unidades que implementan el Modelo Institucional para la Competitividad.
- 5.31 indicador propio:** Instrumento desarrollado por las unidades que implementan el Modelo Institucional para la Competitividad, con el fin de dar seguimiento y evaluar el impacto de las mejoras, buenas prácticas, prácticas competitivas o innovaciones desarrolladas.
- 5.32 información relevante:** Toda aquella información indispensable y necesaria para la ejecución de los procesos y la toma de decisiones.
- 5.33 informe de evaluación externa:** Documento que describe las áreas de oportunidad detectadas como resultado de la evaluación externa, con el fin de contribuir al crecimiento competitivo de la unidad; es elaborado por el equipo evaluador externo, con base en la revisión





## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

de la evidencia documental, el funcionamiento y los resultados de la implementación del sistema de gestión basado en el MC.

**5.34 informe de evaluación inicial:** Documento que describe las áreas de oportunidad detectadas como resultado de la evaluación inicial, con el fin de diagnosticar a la unidad y ubicarlo en un punto de partida en el sistema de gestión basado en el MC; es elaborado por la alta dirección de la unidad o un equipo que designe, con base en la revisión de la evidencia documental y su funcionamiento.

**5.35 informe de evaluación interna:** Documento que describe las áreas de oportunidad detectadas como resultado de las evaluaciones internas, con el fin de contribuir al crecimiento competitivo de la unidad; es elaborado por un equipo evaluador interno, con base en la revisión de la evidencia documental, el funcionamiento y los resultados de la implementación del sistema de gestión basado en el MC.

**5.36 innovación:** Proceso que aporta algún elemento diferenciador y que deriva en alguna novedad o rediseño de un servicio, que con el tiempo sus resultados son medibles, visibles y diferencian a la unidad o al servicio respecto a otros en beneficio de los derechohabientes, la población derechohabiente y/o usuaria, del personal y del Instituto.

**5.37 Instituto o IMSS:** Instituto Mexicano del Seguro Social.

**5.38 JDC:** Jefatura de División de Calidad en UMAE.

**5.39 MC o modelo:** Modelo Institucional para la Competitividad.

**5.40 mejora:** Actividad que sirve para incrementar la calidad de los servicios en beneficio de la población derechohabiente y/o usuaria, a partir del análisis de información obtenida de los sistemas y procesos de la unidad.

**5.41 mejora continua:** Cultura y estilo de trabajo que impulsa la optimización de los sistemas, procesos y servicios, para incrementar su calidad con base en el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar (PHVA).

**5.42 Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada Estatales o Regionales:** Los mencionados en el artículo 2, fracción IV, inciso a) del Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social.

**5.43 Órganos Normativos:** Se refiere a la Dirección de Administración, Dirección de Operación y Evaluación, Dirección de Finanzas, Dirección de Incorporación y Recaudación, Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, Dirección Jurídica, Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales, Dirección de Prestaciones Médicas y Dirección de Planeación para la Transformación Institucional. Así como las unidades y coordinaciones que de ellas dependan.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

**5.44 PIIMSS:** Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social vigente.

**5.45 plan integral de implementación:** Documento rector en el que se registran las actividades relacionadas con la instrumentación de cada uno de los criterios del sistema de gestión basado en el MC, con objetivos claros y alcanzables, acciones focalizadas, ordenadas y realizables, en sus diferentes fases, plazos y responsables.

**5.46 población derechohabiente:** El asegurado, el pensionado y los beneficiarios de ambos, que en los términos de la Ley del Seguro Social tengan vigente su derecho a recibir las prestaciones del Instituto.

**5.47 población usuaria:** Personas físicas o morales que reciben servicios de las unidades, que no necesariamente son población derechohabiente.

**5.48 política de la calidad:** Es la declaratoria del compromiso que cada unidad ha definido y adquiere hacia el establecimiento de objetivos de calidad y competitividad orientados a la mejora continua en beneficio de la población derechohabiente y/o usuaria.

**5.49 práctica competitiva:** Estrategia, método, técnica, herramienta, software, aplicación o trabajo de perfeccionamiento, diferenciadores y exitosos, desarrollados, adoptados y adaptados en el marco de la implementación del MC y que han producido resultados demostrables y reproducibles y que han sido validados por la normativa correspondiente al proceso mejorado.

**5.50 procesos de apoyo:** Son los facilitadores de los procesos sustantivos, su aportación a la creación de valor a la población derechohabiente y/o usuaria es indirecta; sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la unidad es relevante.

**5.51 procesos sustantivos:** Son los relacionados con el cumplimiento de la misión del Instituto y de la unidad y cuyos resultados impactan directamente en la población derechohabiente y/o usuaria y en el desempeño global de la unidad.

**5.52 programa anual de desarrollo archivístico:** Herramienta de planeación orientada a la administración de archivos que contempla acciones de mejora a escala institucional.

**5.53 programa operativo:** Es el conjunto de acciones y mecanismos de control y evaluación, que se determinan a partir de los resultados de la evaluación inicial, interna y/o externa, con el objetivo de dar cumplimiento a los requerimientos del MC y elevar el nivel de Madurez de la unidad.

**5.54 recursos:** Conjunto de elementos tales como: humanos, materiales, financieros y tecnológicos, entre otros.

**5.55 riesgo:** Evento adverso e incierto (externo o interno) que derivado de la combinación





## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto pudiera obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales.

**5.56 sistema de gestión:** Herramienta que permite planear, hacer, verificar y actuar con base en el MC.

**5.57 sistema institucional de archivos:** Conjunto de registros, procesos, procedimientos, criterios, estructuras, herramientas y funciones que desarrolla cada área generadora de documentos y sustenta la actividad archivística, de acuerdo con los procesos de gestión documental.

**5.58 UIT:** Unidad de Integridad y Transparencia.

**5.59 UMAE:** Unidad(es) Médica(s) de Alta Especialidad.

**5.60 unidad o unidades:** Unidades médicas, sociales o administrativas del Instituto, cuya especialidad es determinada por el tipo de servicio, prestación sustantiva o de apoyo que otorga, en apego a las facultades y/o atribuciones conferidas por la normatividad aplicable al Instituto.

## 6 Documentos de referencia

- NMX-CC-9001-IMNC-2015 Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos, con declaratoria de vigencia publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 2016.
- NMX-CC-9000-IMNC-2015 Norma Internacional ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, con declaratoria de vigencia publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de marzo de 2016.
- Norma para la elaboración, autorización y registro de los Documentos Normativos Internos en el IMSS, clave 0503-001-001, validada y registrada el 01 de febrero de 2023.
- Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, 2023.
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión 2019, de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.
- Modelo Europeo de Excelencia Empresarial 2020, de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad.
- Modelo Nacional para Transformación Organizacional 2020, del Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A. C.
- Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social, vigente.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

### 7 Disposiciones

#### 7.1 Generales

**7.1.1** El incumplimiento del contenido del presente documento, por las personas servidoras públicas involucradas será causal de las responsabilidades que resulten procedentes conforme a la Ley General de Responsabilidades Administrativas y demás disposiciones aplicables al respecto.

**7.1.2** El personal realizará sus labores con apego al Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las Personas Servidoras Públicas del IMSS, con los principios constitucionales de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia; a través de las pautas de conducta de: buen trato y vocación de servicio; respeto a los derechos humanos y a la igualdad y no discriminación; integridad y prevención de conflictos de interés en el uso del cargo y en la asignación de recursos públicos; y superación personal y profesional, aprobado por el Consejo Técnico mediante Acuerdo: ACDO.SA2.HCT.251121/319.P.DA, de fecha 25 de noviembre de 2021.

**7.1.3** Todo personal institucional involucrado en la implementación del sistema de gestión basado en el MC deberá conocer y dirigir su actuar con base en lo estipulado en el “Código de Ética de la Administración Pública Federal” y en el “Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social” vigente.

**7.1.4** La UIT, gestionará acuerdos con la Dirección General a través la CMC, la Secretaría General, los Órganos Normativos, el Órgano Interno del Control en el IMSS, los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada y Unidades Médicas de Alta Especialidad del Instituto para facilitar e impulsar la implementación del sistema de gestión.

**7.1.5** La UIT informará anualmente a los Órganos normativos sobre las unidades que implementarán el Modelo Institucional para la Competitividad, así como cuando existan movimientos en el número de unidades implementadoras.

**7.1.6** La CMC, a través de la CTCI, establecerá las directrices para llevar a cabo la asesoría técnica para la implementación del MC.

**7.1.7** La CTCI, a través de la División de Implementación, será la responsable de elaborar y mantener actualizadas, las herramientas o cualquier otro documento técnico, con la finalidad de facilitar y apoyar a las unidades en la implementación del sistema de gestión.

**7.1.8** La CTCI, las CC y las JDC, en su ámbito de competencia, asesorarán a las unidades en todo lo relacionado con la implementación del MC.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

**7.1.9** La CTCI, a través de la División de Implementación, División de Impulso y la División de Desarrollo podrá realizar evaluaciones externas, visitas presenciales o virtuales, a las unidades con la finalidad de verificar su avance en la implementación del sistema de gestión.

**7.1.10** La CTCI a través de la División de Desarrollo será la responsable de llevar a cabo las acciones para la formación y actualización de las y los Coordinadores de Competitividad, asesores, evaluadores de Premio IMSS a la Competitividad y de las y los evaluadores internos, de las unidades implementadoras.

**7.1.11** La unidad deberá diseñar un Plan Integral de Implementación del sistema de gestión, integrado a partir de los resultados de la evaluación inicial o en su caso de la evaluación interna, con objetivos claros y alcanzables, así como actividades focalizadas, ordenadas y realizables, para dar cumplimiento a lo señalado en cada uno de los criterios del Modelo, las cuales conformarán los programas operativos.

**7.1.12** Las unidades que se enlistan a continuación son sujetas de implementación del sistema de gestión:

**TABLA 1. Clasificación de unidades**

<b>Unidades médicas</b>
Unidades de Primer Nivel de Atención de 5 o más Consultorios
Unidades de Control Metabólico Ambulatorio
Unidades de Segundo Nivel de Atención
Clínicas de Detección y Diagnóstico de Cáncer de Mama
Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE)
Unidades Médicas Complementarias
Unidades Médicas de Atención Ambulatoria (UMAA)
Hospitales del Programa IMSS BIENESTAR
<b>Unidades sociales</b>
Centro de Atención Social a la Salud de las y los Adultos Mayores (CASSAM)
Centros de Artesanías
Centro de Capacitación y Rehabilitación para el Trabajo (CECART)
Centros Regionales de Seguridad en el Trabajo, Capacitación y Productividad (CRESTCAP)
Centros de Seguridad Social
Centros Vacacionales
Cine "Linterna Mágica"
Laboratorios de Salud en el Trabajo y Ambiental
Guarderías Madres IMSS
Guarderías Ordinarias
Tiendas
Unidad de Congresos
Unidades Deportivas
Velatorios



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

**TABLA 1. Clasificación de unidades**

<b>Unidades administrativas</b>
Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada Estatales y Regionales
Subdelegaciones
Almacenes
Direcciones Normativas
Unidades Normativas
Coordinaciones Normativas
Plantas de Lavado
Centros de Investigación en Salud
Centros de Investigación Educativa y Formación Docente
Centro de Simulación para la Excelencia Clínica y Quirúrgica
Escuelas de Enfermería

NOTA: El número de consultorios para efectos de la implementación del MC se refiere al total, incluyendo dental, medicina familiar, y atención preventiva, entre otros.

**7.1.13** Las unidades médicas de primer nivel de atención con 10 o más consultorios, los hospitales regionales y las Unidades Médicas de Alta Especialidad, deberán implementar el Modelo Institucional para la Competitividad.

**7.1.14** La unidad que decida implementar un sistema de gestión podrá iniciar su proceso en cualquier momento del año, debiendo notificarlo oficialmente a la CC o CTCl, según corresponda.

**7.1.15** La unidad implementadora del MC, podrá adoptar buenas prácticas, estándares o elementos de otros modelos de gestión de calidad o competitividad, que fortalezcan la operación actual y futura de los procesos sustantivos y de apoyo, y que a su vez impulsen la mejora continua e innovación, siempre y cuando no se contrapongan al MC.

**7.1.16** La unidad que implemente el sistema de gestión será evaluada considerando los siguientes elementos:

1. Nivel de cumplimiento de los requerimientos contenidos en los criterios establecidos en la presente norma.
2. Nivel de satisfacción de la población derechohabiente y/o usuaria.
3. Indicadores normativos prioritarios y complementarios, además de los propios de la unidad.
4. Mejoras, buenas prácticas, prácticas competitivas e innovaciones implementadas por la unidad.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

### 7.2 Modelo Institucional para la Competitividad

**7.2.1** El MC establece los principios y criterios que deberán ser la base para que las unidades diseñen e implementen el modelo en su sistema de gestión, el cual tendrá como objetivo impulsar una cultura organizacional orientada a atender las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria, incrementando su satisfacción y confianza.

**7.2.2** La División de Implementación notificará a la División de Desarrollo acerca de las necesidades de formación y actualización de asesores y personal de las unidades implementadoras, derivadas de la implementación del MC, por tratarse de su ámbito de competencia.

**7.2.3** La implementación del MC será el marco de referencia en el proceso de evaluación que se realice en el certamen Premio IMSS a la Competitividad, a cargo de la División de Impulso.

### 7.3 Principios del Modelo Institucional para la Competitividad

**7.3.1** La unidad deberá adoptar los principios del MC, con la finalidad de desarrollar una cultura organizacional orientada a atender las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria, del talento humano y demás grupos de interés.

**7.3.2** La alta dirección deberá transmitir y asegurar la adopción de los principios del MC, con el propósito de que éstos formen parte de la cultura organizacional de la unidad.

**7.3.3** La unidad deberá alinear el Plan Integral de Implementación, sus programas operativos y todas las actividades relacionadas con el diseño y desarrollo del sistema de gestión, a los principios del MC.

**7.3.4** Los principios del MC son los siguientes:

- I. Transformación institucional.** La unidad impulsa la transformación del sistema de gestión, con base en los ejes contenidos en el Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social vigente principalmente el referente a las 4T más 1T: i) Tiempo y trato, ii) Territorio, iii) Toma de decisiones compartidas, y iv) Todas y Todos, y de manera transversal, la Transparencia y la eliminación de la corrupción y la impunidad.
- II. Enfoque a la población derechohabiente y/o usuaria.** La población derechohabiente y/o usuaria es la receptora central de los servicios, por lo tanto, la unidad conoce sus necesidades y expectativas y busca incrementar su satisfacción, seguridad, y confianza.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

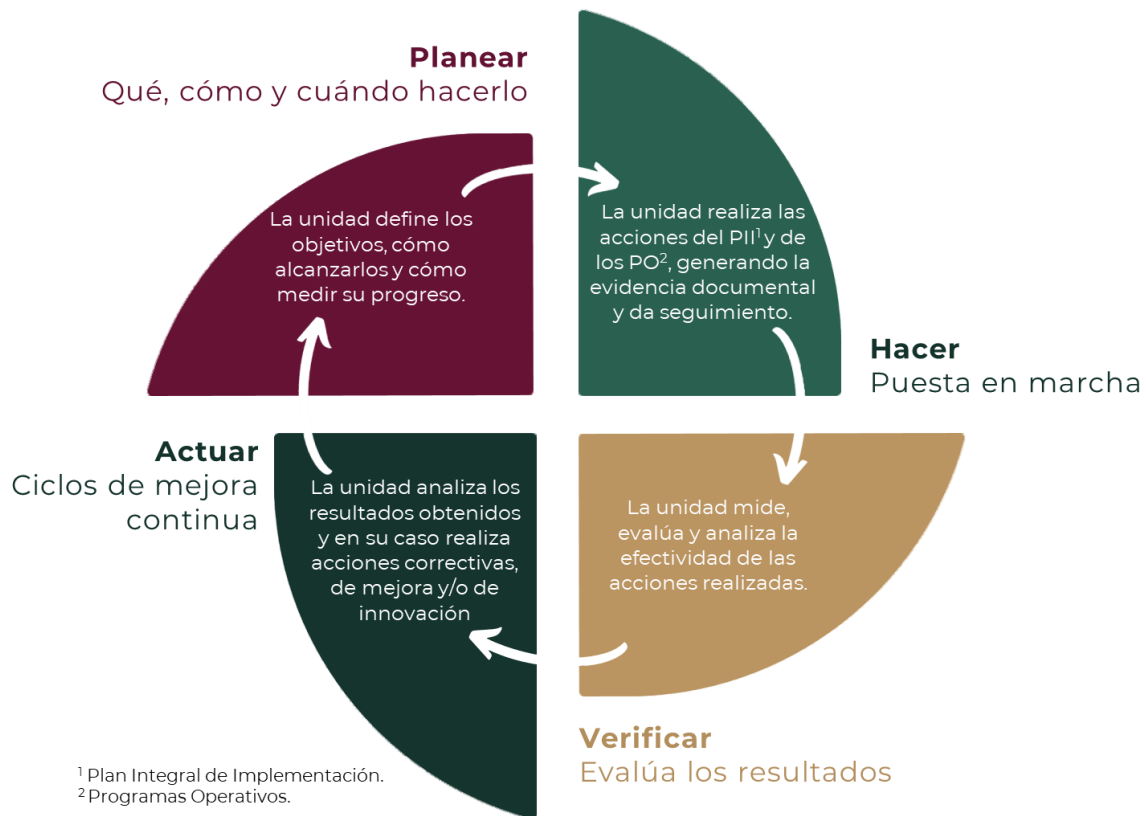
- III. **Calidez en los servicios.** Todo el personal de la unidad comprende la relevancia de brindar un trato humano, amable y con la disposición para escuchar, atender y resolver los problemas o inquietudes de la población derechohabiente y/o usuaria. Es una función sustantiva del personal de la unidad la tutela de los derechos de la población derechohabiente y/o usuaria.
- IV. **Excelencia de servicios.** El talento humano ejecuta los procesos de la unidad con base en la mejora continua para incrementar la calidad de los procesos y servicios brindados a la población derechohabiente y/o usuaria.
- V. **Liderazgo estratégico.** La alta dirección se distingue por el interés, la disposición y el compromiso para impulsar la transformación del sistema de gestión en la unidad; es capaz de incentivar, motivar y desarrollar las competencias del talento humano, e identificar oportunidades, necesidades y riesgos, para establecer estrategias enfocadas a la mejora continua y al desarrollo de una cultura organizacional orientada a la población derechohabiente y/o usuaria.
- VI. **Talento humano comprometido.** El personal de la unidad se distingue por tener una actitud receptiva y empática; identifica la necesidad de mejorar el desempeño de los servicios que se otorgan para incrementar la calidad y calidez de los mismos; asimismo, propone y se involucra en los proyectos de mejora y/o innovación desarrollados en la unidad.
- VII. **Pensamiento basado en riesgos.** La alta dirección y el talento humano de la unidad desarrollan habilidades que les permiten identificar los factores que podrían causar que los procesos, servicios y el sistema de gestión, se desvíen de los resultados planificados, con la finalidad de establecer controles preventivos que minimicen los efectos negativos.
- VIII. **Creatividad, mejora e innovación.** La alta dirección, consciente de los beneficios, promueve espacios de interlocución y confianza para que el talento humano de la unidad, en su actuación diaria, genere ideas que se transformen en prácticas competitivas y/o innovaciones que impacten en la mejora de los procesos o servicios en beneficio de la población derechohabiente y/o usuaria y grupos de interés.
- IX. **Orientación a resultados competitivos.** La unidad diseña y ejecuta programas operativos que se materializan en acciones concretas y medibles enfocadas a brindar servicios de calidad a la población derechohabiente y/o usuaria, estableciendo objetivos, metas e indicadores para medir sus resultados con expectativa de mejora constante.



## 7.4 Etapas en el desarrollo del sistema de gestión basado en el MC

Las unidades deberán llevar a cabo la implementación de cada uno de los criterios del MC, conforme a las etapas de: planear, hacer, verificar y actuar como se muestra en la Figura 1.

**FIGURA 1. Etapas en el desarrollo del sistema de gestión**



La unidad, desde el inicio y durante la implementación del sistema de gestión, deberá documentar las evidencias de las acciones de los programas operativos contenidos en el Plan Integral de Implementación, las cuales deberá considerar las etapas mencionadas en la disposición anterior.

## 7.5 Bandas de madurez

**7.5.1** El equipo de evaluación asignado en cada unidad, con base en la metodología definida por la CMC a través de la CTCL, será el encargado de determinar el nivel de madurez de las unidades de acuerdo con lo establecido en el siguiente esquema:

**FIGURA 2. Bandas de madurez**



## 7.6 Criterios del Modelo Institucional para la Competitividad

### 7.6.1. El Modelo se integra por los siguientes criterios:

#### **Criterio 1. Planeación**

- 1.1 Planeación estratégica
- 1.2 Planeación operativa
- 1.3 Resultados de la planeación estratégica y operativa

#### **Criterio 2. Población derechohabiente y/o usuaria**

- 2.1 Conocimiento y atención a la población derechohabiente y/o usuaria
- 2.2 Interacción positiva con la población derechohabiente y/o usuaria
- 2.3 Satisfacción de la población derechohabiente y/o usuaria
- 2.4 Resultados orientados a la población derechohabiente y/o usuaria

#### **Criterio 3. Liderazgo**

- 3.1 Liderazgo en acción
- 3.2 Competencias de la alta dirección

3.3 Resultados de la gestión directiva

**Criterio 4. Procesos**

- 4.1 Gestión de procesos
- 4.2 Seguimiento y control de procesos
- 4.3 Gestión de seguridad en las instalaciones
- 4.4 Resultados de procesos

**Criterio 5. Talento Humano**

- 5.1 Desarrollo del talento humano
- 5.2 Bienestar y satisfacción laboral del talento humano
- 5.3 Resultados del talento humano

**Criterio 6. Conocimiento organizacional e innovación**

- 6.1 Conocimiento organizacional y comunicación
- 6.2 Gestión de la innovación
- 6.3 Resultados de conocimiento organizacional e innovación

**Criterio 7. Responsabilidad social**

- 7.1 Gestión de integridad, igualdad sustantiva e inclusión
- 7.2 Relación positiva con la comunidad de influencia
- 7.3 Resultados de responsabilidad social

**Criterio 8. Evaluación**

- 8.1 Equipo de evaluación
- 8.2 Proceso de evaluación

**7.6.2.** Los criterios del Modelo Institucional para la Competitividad se representan a través de la Figura 3.

**FIGURA 3. Logotipo del Modelo Institucional para la Competitividad**





**7.6.3.** La unidad deberá implementar su sistema de gestión, en observancia de los siguientes criterios:

### **Criterio 1. Planeación**

La planeación de la unidad deberá alinearse al PIIMSS y a la atención de las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria y grupos de interés, a través de ésta se deberán establecer objetivos, estrategias, planes, programas, controles e indicadores, además de los recursos requeridos para su ejecución.

La unidad deberá obtener la información necesaria de los demás criterios para la elaboración de su planeación, con la finalidad de generar interrelación en los mismos y definir responsabilidades en la implementación del sistema de gestión.

#### **1.1 Planeación estratégica**

La base para elaborar o actualizar la planeación estratégica de la Unidad, parte de la realización del diagnóstico situacional, mediante el cual la alta dirección identifique las principales estrategias para mejorar el desempeño de la unidad y su nivel de competitividad.

Este diagnóstico, considera los siguientes elementos:

- Amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas.
- Identificación, análisis, priorización, atención y seguimiento de riesgos y problemas identificados.
- Análisis de capacidad instalada (infraestructura, recursos humanos, equipamiento y presupuesto).
- Resultados de desempeño.

A partir del diagnóstico situacional, la misión, visión, política de la calidad institucional y demás elementos que se consideren necesarios, la alta dirección deberá diseñar, coordinar y documentar la planeación estratégica de la unidad, la cual deberá demostrar su alineación al PIMSS.

La alta dirección deberá verificar que en la planeación estratégica de la unidad se establezcan los objetivos estratégicos, estrategias, controles e indicadores para medir el impacto de estas.

La planeación estratégica, deberá estar formalizada y ser comunicada por la alta dirección al talento humano, con el propósito de que ésta sea la base para que los planes operativos se elaboren en congruencia con la misma.

La unidad deberá realizar revisiones periódicas a la planeación estratégica, con la finalidad de establecer acciones que le permitan alcanzar los objetivos definidos, midiendo su impacto y mejorar su elaboración.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

Derivado de los resultados obtenidos de la planeación estratégica, la alta dirección deberá identificar los aprendizajes para definir estrategias de mejora continua, así como para fortalecer el proceso de planeación de la unidad, midiendo su impacto en los objetivos.

### 1.2 Planeación operativa

Para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias establecidas por la alta dirección en el proceso de planeación estratégica, se deberán elaborar planes operativos por cada área responsable de los procesos sustantivos y de apoyo de la unidad; estos planes deberán considerar objetivos, acciones, metas, indicadores y responsables, así como la definición y priorización de los recursos requeridos para su ejecución.

A partir del diagnóstico situacional, las diferentes áreas operativas de la unidad deberán generar un mecanismo para que, de manera periódica, identifiquen, analicen y prioricen los riesgos y problemas que podrían obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos, con la finalidad de:

- Identificar factores o situaciones que podrían materializar los riesgos, así como los que dieron origen a los problemas.
- Implementar acciones para prevenir los riesgos y corregir los problemas identificados.
- Implementar el mecanismo para dar seguimiento y evaluar la efectividad de los planes mencionados en el párrafo anterior.
- Modificar los planes implementados, en caso de ser necesario.
- Así mismo determinar el mecanismo y la periodicidad con la que se estará revisando el avance y/o cumplimiento de los planes operativos, con la finalidad de generar en caso de ser necesario acciones que permitan redirigir las acciones para el cumplimiento de los objetivos.

Derivado de los resultados de la planeación operativa, la unidad identifica aprendizajes y define estrategias para mejorar o innovar el proceso de planeación operativa, con el fin de asegurar un impacto positivo en cada una de las áreas de la unidad.

### 1.3 Resultados de la planeación estratégica y operativa

La unidad deberá establecer un mecanismo de medición y seguimiento a la implementación de las acciones definidas, a partir de la planeación estratégica y operativa con el fin de:

- Analizar el cumplimiento de los resultados de los objetivos estratégicos, estrategias y metas de la unidad.
- Revalorar la implementación de acciones para mitigar los riesgos y corregir problemas y en caso de ser necesario, establecer nuevas acciones para su control.
- Evaluar el funcionamiento del proceso de planeación estratégica y operativa en la unidad con el fin de realizar mejoras e innovaciones a la misma.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

NOTA: El seguimiento a la planeación se puede dar a través de los indicadores que se encuentran determinados en los procesos y que, de alguna forma están vinculados con los objetivos estratégicos.

### **Criterio 2. Población derechohabiente y/o usuaria**

La población derechohabiente y/o usuaria, son el elemento prioritario del sistema de gestión, al ser los receptores de los servicios y la razón de ser del esfuerzo institucional; los recursos, procesos, métodos, técnicas e instrumentos deberán interrelacionarse para proporcionar servicios con calidez, calidad, oportunidad y seguridad, que se traduzcan en la atención de sus necesidades y en el cumplimiento de sus expectativas para incrementar su nivel de satisfacción, seguridad y confianza.

#### **2.1 Conocimiento y atención a la población derechohabiente y/o usuaria**

Con base en la normatividad aplicable, procesos sustantivos y de apoyo, la unidad deberá:

- Identificar y clasificar a la población derechohabiente y/o usuaria.
- Identificar las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria.
- Identificar o definir los derechos de la población derechohabiente y/o usuaria.
- Determinar, priorizar y ejecutar acciones para la atención y seguimiento de las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria.
- Describir los cambios en la ejecución de los procesos y servicios, derivados de las acciones implementadas.
- Implementar mejoras en la ejecución de los procesos y servicios, derivadas del conocimiento de la población derechohabiente y/o usuaria, así como medir su impacto.
- Implementar innovaciones en los procesos y servicios, derivadas del conocimiento de la población derechohabiente y/o usuaria, así como medir su impacto.

#### **2.2 Interacción positiva con la población derechohabiente y/o usuaria**

La unidad deberá implementar acciones de comunicación con la población derechohabiente y/o usuaria para:

- Captar reconocimientos, quejas y sugerencias.
- Obtener información que permita identificar las barreras que obstaculizan el acceso oportuno a la prestación de los servicios.
- Difundir los derechos de la población derechohabiente y/o usuaria, informar de las acciones implementadas para su cumplimiento, así como los resultados obtenidos.

La unidad deberá analizar y priorizar la información obtenida y demostrar que ha implementado acciones para:





## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

- Proporcionar información acerca de los procesos y servicios, políticas (incluida la política de la calidad), derechos de la población derechohabiente y/o usuaria y demás información relevante para mejorar la atención.
- Mitigar, controlar y/o eliminar las causas de las barreras que obstaculizan el acceso oportuno a la atención.
- Brindar atención y dar seguimiento a las quejas, sugerencias y reconocimientos, evitando la recurrencia de quejas.
- Informar a la población derechohabiente y/o usuaria sobre la atención de las quejas, sugerencias y reconocimientos.
- Promover y verificar el cumplimiento de los derechos de la población derechohabiente y/o usuaria entre el personal y grupos de interés.
- Realizar mejoras en la ejecución de los procesos y servicios, derivadas de la información obtenida de la interacción positiva con la población derechohabiente y/o usuaria, realizando la medición del impacto.
- Implementar innovaciones en los procesos y servicios, derivadas de la información obtenida de la interacción con la población derechohabiente y/o usuaria y medir su impacto.

### **2.3 Satisfacción de la población derechohabiente y/o usuaria**

La unidad deberá aplicar por lo menos una vez al año, la metodología y los instrumentos definidos para evaluar la satisfacción de la población derechohabiente y/o usuaria que le permitan:

- Conocer los niveles de satisfacción de su población derechohabiente y/o usuaria.
- Identificar los aspectos que generan menor y mayor satisfacción.
- Implementar acciones para atender los aspectos que generan menor satisfacción.
- Implementar acciones para mantener y, en su caso fortalecer los aspectos que han generado mayor satisfacción.
- Realizar mejoras y buenas prácticas en la ejecución de los procesos y servicios, y en su caso, fortalecer los aspectos que han generado mayor satisfacción y medir su impacto.
- Implementar innovaciones en los procesos y servicios, derivadas de la implementación de acciones para mantener y, en su caso fortalecer los aspectos que han generado mayor satisfacción y medir su impacto.

### **2.4 Resultados orientados a la población derechohabiente y/o usuaria**

La unidad deberá dar seguimiento a las acciones implementadas en los subcriterios 2.1, 2.2 y 2.3, mediante indicadores normativos cuando aplique, o en su caso los desarrollados por la unidad para este fin.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

Asimismo, la evaluación de los resultados deberá de considerar el análisis causal del comportamiento de los mismos, así como el impacto en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

### **Criterio 3. Liderazgo**

La alta dirección de la unidad deberá dirigir la implementación del sistema de gestión basado en el MC, fijar el rumbo mediante el establecimiento de la misión, visión, valores y política de la calidad; para ello es necesario que se desarrollen y fortalezcan sus competencias directivas e impulsen a la unidad hacia un desempeño que considere de manera integral, transversal y efectiva de cada uno de los procesos, promoviendo servicios con calidad y calidez en beneficio de la población derechohabiente y/o usuaria.

#### **3.1 Liderazgo en acción**

Para la implementación del MC en el sistema de gestión, la alta dirección de la unidad deberá:

- Considerar establecer estrategias para involucrar a la representación sindical en la implementación del sistema de gestión, con la finalidad de lograr la participación de todo el talento humano, e impulsar una cultura organizacional orientada hacia la competitividad.
- Coordinar la evaluación inicial o evaluación interna del MC, así como validar los resultados obtenidos y dirigir la implementación de acciones.
- Elaborar el Plan Integral de Implementación, a partir de la evaluación inicial o interna del sistema de gestión, el cual actualizará anualmente.

La alta dirección de la unidad deberá comprometerse y dirigir la gestión para:

- Definir, actualizar en su caso, difundir la misión, visión, valores y política de la calidad.
- Dar cumplimiento al marco regulatorio aplicable.
- Informar e involucrar a todo el talento humano en la ejecución de estrategias, proyectos y programas que derivan de la implementación del MC.
- Difundir los proyectos, programas y objetivos estratégicos de la unidad.
- Definir a los grupos de interés de la unidad, mantener comunicación con ellos, evidenciar su vinculación, desarrollar y en su caso formalizar alianzas estratégicas, que le permita a la unidad fortalecer el desempeño de la misma.
- Traducir los principios del MC y valores de la unidad, en acciones concretas y conductas observables.
- Proyectar, priorizar, gestionar y optimizar los recursos, para otorgar servicios de manera efectiva, oportuna y eficiente.
- Evaluar en períodos planificados, el cumplimiento de la misión, visión, principios del MC, valores y política de la calidad en los procesos y servicios de la unidad.
- Asegurar el cumplimiento de los programas operativos que forman parte del Plan Integral de Implementación.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

- Vigilar que el suministro de bienes y servicios para el funcionamiento de la unidad, se realice con base en las especificaciones de calidad de éstos, en apego a los principios de transparencia, ética, integridad y austeridad.
- Impulsar el compromiso colectivo del talento humano.
- Analizar el impacto de la implementación de las mejoras, buenas prácticas y prácticas competitivas desarrolladas en los procesos y servicios, con la finalidad de realizar los cambios necesarios al Plan Integral de Implementación.
- Validar las innovaciones realizadas en los procesos y/o servicios, derivado de la efectividad del Plan Integral de Implementación.

### 3.2 Competencias de la alta dirección

La unidad deberá:

- Diseñar e implementar un mecanismo de desarrollo de competencias de la alta dirección, que incluya: un diagnóstico para identificar las competencias requeridas por los directivos de acuerdo con las funciones conferidas, evaluación de las competencias, implementación de acciones para desarrollar o fortalecer las competencias y reevaluación de las mismas.
- Evaluar el desempeño de la alta dirección en intervalos planificados, a partir del cumplimiento de objetivos estratégicos relacionados con los procesos sustantivos y de apoyo establecidos en la planeación y considerando la evaluación de competencias.
- Desarrollar mejoras, buenas prácticas, prácticas competitivas o innovaciones en la gestión, a partir del fortalecimiento de las competencias de la alta dirección.

### 3.3 Resultados de la gestión directiva

La alta dirección deberá establecer un mecanismo de medición y seguimiento a la implementación del sistema de gestión, basado en los indicadores normativos cuando apliquen.

Asimismo, las unidades podrán establecer indicadores adicionales que tengan por objetivo:

- Evaluar el desempeño de la implementación del sistema de gestión y analizar el comportamiento de los resultados, considerando su causalidad y tendencia.
- Implementar acciones para mejorar la posición competitiva.

En caso de que la unidad no cuente con indicadores normativos deberá desarrollar indicadores adicionales, ya que siempre deberá tener al menos un indicador.

A partir de los resultados del desempeño, deberán analizar la información e implementar acciones para la mejora de los mismos.



#### **Criterio 4. Procesos**

A partir de la planeación estratégica y operativa, la unidad deberá focalizar y dirigir sus procesos sustantivos y de apoyo, hacia el cumplimiento de los objetivos y metas en los tiempos establecidos por la alta dirección. Estos procesos deberán revisarse periódicamente con el fin de atender las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria y generar valor a través de la mejora continua y la innovación de los mismos.

##### **4.1 Gestión de procesos**

Con el propósito de administrar los procesos sustantivos y de apoyo, la unidad deberá:

- Establecer las entradas, salidas y sus requerimientos, es decir, los recursos materiales, administrativos, tecnológicos u otros que puedan ser necesarios para la ejecución y continuidad de los procesos.
- Identificar y analizar la interrelación entre éstos y las áreas, para asegurar la continuidad en la prestación de los servicios.
- Identificar los puntos críticos de la interrelación de los procesos y establecer acciones preventivas, correctivas y controles que permitan la continuidad en la prestación de los servicios.
- Ejecutar en forma sistemática las acciones que mitigan el impacto de las barreras de acceso oportuno a la atención, identificadas en el criterio de población derechohabiente y/o usuaria.
- Realizar en forma sistemática las acciones que mitigan los riesgos y corrigen los problemas.
- Determinar e implementar el mecanismo para verificar el cumplimiento de las especificaciones de calidad establecidas para los servicios suministrados por proveedores a la unidad, en caso de incumplimiento aplicar las acciones conducentes previamente establecidas.

La unidad deberá considerar la información obtenida de la población derechohabiente y/o usuaria, talento humano y grupos de interés para corregir, mejorar e innovar la ejecución de sus procesos.

La unidad deberá promover que se tenga acceso y difusión entre el talento humano, de la normatividad vigente para la ejecución correcta de los procesos, asignando al personal responsable de tales acciones.

La unidad, deberá asegurar que los recursos otorgados se destinen para la operación de los procesos y servicios conforme a la planeación.

##### **4.2 Seguimiento y control de procesos**

A fin de cumplir con la misión, visión, objetivos, estrategias y/o iniciativas institucionales, la unidad deberá:



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

- Supervisar y evaluar que la ejecución de los procesos se realice en apego a lo planificado y a la normatividad aplicable y en forma estandarizada para dar cumplimiento a sus objetivos y metas, analizar los resultados y establecer acciones correctivas o de mejora.
- Dar seguimiento a los planes operativos, a través de los indicadores establecidos en cada área responsable de procesos sustantivos o de apoyo para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
- Implementar y documentar las mejoras, buenas prácticas, prácticas competitivas o innovaciones realizadas en los procesos, derivadas de comparaciones referenciales, análisis de procesos, propuestas del talento humano, la voz de la población derechohabiente y/o usuaria, y grupos de interés.

### 4.3 Gestión de seguridad en las instalaciones

A partir de la gestión de riesgos internos y externos y del análisis del diagnóstico situacional, la unidad deberá desarrollar un plan para la seguridad de las instalaciones en apego a la normatividad aplicable y en coordinación con las autoridades competentes, para garantizar que los procesos se ejecuten en un entorno seguro y funcional, el cual deberá considerar al menos los siguientes aspectos:

- Protección de las instalaciones y sus ocupantes ante posibles factores de riesgos internos y externos.
- Manejo seguro de materiales, sustancias y residuos.
- Estrategia de seguridad contra peligros relacionados con fuego y humo.
- Servicios prioritarios para su operación como son: agua, energía eléctrica, gas, entre otros.
- Equipo y tecnología, que considere al menos el mantenimiento, sustitución, capacitación para su uso y retiro de equipo que no está en uso por inutilidad u obsolescencia.

### 4.4 Resultados de procesos

La unidad deberá establecer un mecanismo de medición y seguimiento a la implementación de las actividades mencionadas en los subcriterios 4.1, 4.2 y 4.3, mediante indicadores normativos cuando aplique o en su caso, los desarrollados por la unidad con el fin de:

- Analizar el comportamiento de los resultados e impacto para definir estrategias de consolidación de aquellos procesos que se hayan identificado con resultados esperados o en su caso, con acciones correctivas.
- Con base en los resultados obtenidos, establecer acciones para corregir, prevenir y/o mejorar su desempeño y con ello su posición competitiva institucional.



## **Criterio 5. Talento humano**

El talento humano es el recurso más importante del Instituto, deberá distinguirse por su calidez y vocación de servicio y su desempeño es determinante en la calidad de los servicios que la unidad otorga y en el nivel de satisfacción de la población derechohabiente y/o usuaria.

Por lo anterior, la unidad deberá desarrollar y evaluar las competencias del talento humano, así como promover su satisfacción y bienestar laboral, tomando en cuenta los procesos que lleva a cabo y servicios que otorga, así como las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria.

### **5.1 Desarrollo del talento humano**

A partir de los objetivos plasmados en la planeación estratégica para cada uno de los procesos de la unidad, así como de las necesidades identificadas de la población derechohabiente y/o usuaria, la unidad deberá:

- Identificar las actividades del talento humano acorde a las funciones y responsabilidades del puesto y servicio en que se encuentre asignado, cuyo fin sea propiciar y mantener su compromiso y colaboración.
- Establecer e implementar un programa de inducción para el puesto al que se integra el talento humano por nuevo ingreso, cambio de rama o cambio de puesto, que incluya evaluación y seguimiento de su cumplimiento.
- Definir las competencias del talento humano considerando el perfil de puesto y las necesidades del área o servicio donde se desempeña.
- Diseñar e instrumentar un proceso de evaluación y de retroalimentación del talento humano con base en las competencias definidas.
- Definir e implementar un programa de fortalecimiento de competencias del talento humano, que contemple la aplicación de mecanismos de evaluación de impacto.
- Realizar un proceso de evaluación del desempeño del talento humano que integre los resultados de la evaluación de las competencias fortalecidas y el cumplimiento de las funciones y responsabilidades definidas.
- Definir las estrategias para fomentar, captar, analizar y, en su caso, implementar las propuestas de mejora que resulten viables, generadas por el talento humano.
- Debe aplicar ciclos de mejora e innovaciones al sistema de talento humano.

### **5.2 Bienestar y satisfacción laboral del talento humano**

La unidad deberá establecer e implementar un método para evaluar la satisfacción del talento humano que considere lo siguiente:

- La evaluación de la satisfacción del talento humano respecto al clima laboral, así como la difusión de los resultados obtenidos.





## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

- El análisis de los aspectos más relevantes que impactan en la satisfacción y que generan menor y mayor satisfacción.
- La definición e implementación de las acciones para revertir los aspectos que ocasionan menor satisfacción, así como fortalecer aquellos que la generan o la incrementan.
- Estrategias para fomentar la participación del talento humano en propuestas de mejora hacia su ambiente laboral.

La unidad deberá diseñar e implementar acciones de bienestar laboral para el talento humano, como son promoción de vida saludable, convivencia, desarrollo intelectual, entre otros.

La unidad deberá implementar un plan de reconocimiento al talento humano basado en su desempeño, propuestas de mejoras, buenas prácticas, prácticas competitivas o innovaciones desarrolladas.

La unidad deberá desarrollar estrategias para prevenir y reducir el ausentismo no programado.

La unidad deberá identificar los riesgos a los que está expuesto el talento humano de acuerdo con su perfil de puestos, funciones asignadas y área donde labora, con el objetivo de desarrollar las siguientes acciones:

- Dotar de equipo de protección necesario.
- Capacitar periódicamente en acciones que favorezcan al desempeño de las labores de forma segura.
- Analizar y dar seguimiento a las causas por las que el talento humano se encuentra expuesto a enfermedades de trabajo.

NOTA: Los riesgos identificados deberán ser incluidos en la matriz de riesgos, que la unidad utilice para la gestión de estos.

La unidad deberá:

- Implementar estrategias y acciones permanentes para el desarrollo de una cultura organizacional caracterizada por su congruencia con los principios del MC, así como un ambiente de apertura al cambio, al aprendizaje, la innovación y el logro de resultados.
- Desarrollar las innovaciones en la ejecución de los procesos y servicios, a partir del fortalecimiento de las competencias, propuestas de mejora, la concientización y reflexión del alcance de su labor y del impacto que tiene en el bienestar de la población derechohabiente y/o usuaria.

### 5.3 Resultados del talento humano

La unidad deberá establecer un mecanismo de medición y seguimiento a la implementación de las actividades mencionadas en los subcriterios 5.1 y 5.2, mediante indicadores normativos cuando aplique o en su caso los desarrollados por la unidad, con el fin de:



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

- Analizar el comportamiento de los resultados e impacto en la satisfacción y bienestar del talento humano.
- Con base en los resultados obtenidos, establecer acciones para corregir, prevenir y/o mejorar su desempeño y con ello su posición competitiva institucional.

### **Criterio 6. Conocimiento organizacional e innovación**

La unidad deberá establecer estrategias para el desarrollo del conocimiento organizacional e innovación, a partir de la gestión de información.

#### **6.1 Conocimiento organizacional y comunicación**

La unidad deberá generar directrices e implementar acciones para la gestión de la información, del conocimiento organizacional y de la comunicación que incluya:

- La identificación de la información relevante que necesita para sus procesos y las fuentes que la generan tanto internas como externas.
- El mecanismo para compartir la información relevante para la población derechohabiente y/o usuaria, talento humano y demás grupos de interés.
- La unidad deberá implementar los procesos archivísticos, que integran el Sistema Institucional de Archivos, de conformidad con el Programa anual de desarrollo archivístico que se haya definido.
- La designación del talento humano responsable y autorizado para el registro, acceso y resguardo de la información; así como las acciones para garantizar la confidencialidad, seguridad y recuperación de ésta, asegurando su veracidad, vigencia, disponibilidad, oportunidad y confiabilidad.
- El proceso para integrar, analizar y utilizar la información en la ejecución de los procesos y para la toma de decisiones en beneficio de la población derechohabiente y/o usuaria, talento humano y demás grupos de interés.
- La implementación de estrategias de comunicación organizacional, que faciliten la toma de decisiones y propicien la ejecución efectiva de los procesos, asimismo que reduzcan las barreras de comunicación en la unidad.
- La identificación del conocimiento desarrollado internamente y el captado externamente.
- La clasificación, preservación, y difusión del conocimiento a través de los medios establecidos para ello, así como su utilización y actualización periódica.
- La implementación de acciones para que la población derechohabiente y/o usuaria adquieran: el conocimiento y las habilidades necesarias para participar activamente en su atención.
- Las mejoras, buenas prácticas y prácticas competitivas implementadas a partir del conocimiento organizacional generado y su impacto.
- Describir las estrategias innovadoras, así como el conocimiento organizacional compartido con otras unidades a nivel local, nacional o internacional.



## **6.2 Gestión de la innovación**

La unidad deberá impulsar el desarrollo de mejoras, innovaciones y prácticas competitivas a través de:

- La ejecución de estrategias que estimulen la creatividad para que el talento humano proponga, exprese y diseñe proyectos de mejora e innovación.
- Capacitación del talento humano, en materia de innovación.
- La generación de propuestas factibles y de aplicación concreta orientadas a favorecer la ejecución de los procesos.
- Mejoras implementadas a partir de las propuestas para generar valor en los procesos y servicios de la unidad.
- Innovaciones y prácticas competitivas que han compartido con otras organizaciones internas y externas a nivel local, nacional o internacional.

## **6.3 Resultados de conocimiento organizacional e innovación**

La unidad deberá establecer un mecanismo de medición y seguimiento a la implementación de las actividades mencionadas en los subcriterios 6.1 y 6.2, mediante indicadores normativos cuando aplique o en su caso los desarrollados por la unidad y los que determine necesarios a fin de:

- Analizar el comportamiento de los resultados de las acciones implementadas en la gestión del conocimiento organizacional e innovación y la población derechohabiente y/o usuaria, considerando su causalidad y tendencia.
- Con base en los resultados obtenidos por la unidad, establecer acciones para corregir, prevenir y/o mejorar su desempeño y con ello su posición competitiva institucional.

## **Criterio 7. Responsabilidad social**

Con fundamento en los ejes contenidos en el PIIMSS vigente, la unidad implementadora deberá promover e impulsar una cultura organizacional orientada a atender las necesidades y expectativas de la población derechohabiente y/o usuaria, considerando las líneas estratégicas institucionales encaminadas a fomentar la integridad, igualdad sustantiva e inclusión, el bienestar social y comunitario, así como el cuidado del medio ambiente, considerando:

1. Código de Ética de la Administración Pública Federal.
2. Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las personas servidoras públicas del IMSS.



### **7.1 Gestión de integridad, igualdad sustantiva e inclusión**

Derivado de la misión de la unidad, es necesario que la unidad diseñe, planifique y difunda estrategias de gestión de integridad, igualdad sustantiva e inclusión, considerando las líneas institucionales relacionadas con:

1. Rendición de cuentas.
2. Comportamiento ético.
3. Igualdad de género.
4. Inclusión y no discriminación.
5. Prevención del hostigamiento y acoso.

Las unidades deberán ejecutar acciones en beneficio de su comunidad de influencia para transversalizar los elementos de integridad, igualdad sustantiva e inclusión en sus procesos.

La alta dirección en coordinación con el talento humano dará seguimiento a las líneas institucionales referentes a integridad, igualdad sustantiva e inclusión, en los que la unidad pueda establecer acciones concretas que, no siendo parte de sus procesos se implementen en beneficio de su comunidad de influencia.

La alta dirección evaluará la implementación sistémica de las líneas institucionales y analiza el comportamiento de los resultados, considerando su impacto y con base en ello realiza mejoras, buenas prácticas y prácticas competitivas.

La alta dirección deberá establecer innovaciones que contribuyen activamente al fortalecimiento de la implementación de las líneas institucionales en beneficio de la comunidad de influencia que permitan mejorar su posición competitiva.

### **7.2 Relación positiva con la comunidad de influencia**

A partir de la identificación de su comunidad de influencia, la unidad deberá diseñar, planificar, implementar y difundir estrategias de relación positiva con su comunidad de influencia contribuyendo a uno o más de los siguientes aspectos de bienestar:

- Prevención o promoción de la salud.
- Integración social.
- Educación.
- Arte y cultura.
- Deporte.
- Desarrollo comunitario.
- Cuidado del medio ambiente.

La unidad junto con el talento humano deberá implementar las acciones estratégicas identificadas, asegurando los beneficios a favor de su comunidad de influencia.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

La unidad deberá supervisar, evaluar y analizar el comportamiento de los resultados de cada una de las estrategias implementadas considerando el avance en cuanto a las metas y objetivos, en caso necesario, establecer acciones correctivas.

La unidad deberá generar acciones susceptibles de implementarse para incidir positivamente en su comunidad de influencia.

La alta dirección deberá establecer innovaciones que contribuyan activamente al fortalecimiento de las estrategias en beneficio de su comunidad de influencia.

### 7.3 Resultados de responsabilidad social

La unidad deberá establecer un mecanismo de medición y seguimiento a la implementación de las actividades mencionadas en los subcriterios 7.1 y 7.2, mediante los indicadores normativos cuando aplique o en su caso los desarrollados por la unidad con el fin de:

- Analizar el comportamiento de los resultados y su impacto en la población derechohabiente y/o usuaria y su comunidad de influencia, considerando su causalidad y tendencia.
- Establecer acciones para corregir, prevenir y/o mejorar su desempeño y con ello su posición competitiva institucional considerando los resultados obtenidos por la unidad.

### Criterio 8. Evaluación

La unidad deberá evaluar los resultados de la implementación del Modelo Institucional para la Competitividad, con la finalidad de analizar e identificar y valorar si las estrategias y acciones desarrolladas han tenido un efecto positivo en el nivel de madurez de la unidad.

#### 8.1 Equipo de evaluación

La alta dirección de la unidad deberá identificar entre su talento humano, al personal que pueda ser formado como evaluador interno; para ello deberá considerar habilidades y competencias tales como:

- Ética.
- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Participación.
- Trato cordial y Respetuoso.
- Adaptabilidad.
- Inteligencia emocional.
- Así como conocimiento en sistemas de gestión y del Modelo Institucional para la Competitividad.
- Entre otras competencias, que para tal fin establezca la CTCL.



## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

Una vez identificado el personal, la alta dirección deberá designar un equipo de evaluación de por lo menos dos integrantes, para llevar a cabo sus evaluaciones internas, por lo que deberá facilitar su formación y fortalecimiento de competencias, así como promover la continuidad de su participación como evaluador.

Los evaluadores internos deberán cumplir con la capacitación que la CTCI, programe anualmente, para tal fin la unidad realiza una evaluación de competencias y con base en los resultados elaborará un programa de capacitación en los temas antes mencionados.

La unidad deberá promover la participación de los evaluadores internos para inscribirse en el certamen del Premio IMSS a la Competitividad.

### 8.2. Proceso de evaluación

El proceso de evaluación establecido en el marco del MC deberá realizarse en apego a la metodología y directrices establecidas por la CTCI, las cuales consideran los siguientes ejercicios de evaluación:

- Evaluación inicial. Proceso de análisis que realiza la unidad, previo a la implementación del sistema de gestión, con la finalidad de contar con un resultado basal que permita evaluar su nivel de madurez. A partir de este resultado la unidad diseñará su Plan Integral de Implementación.
- Evaluación interna. Actividad de monitoreo y control realizada por un equipo evaluador conformado por personal de la unidad, con el fin de cuantificar y medir el avance, resultados e impacto de la implementación del MC en el sistema de gestión. Deberá de realizarse por lo menos una vez al año, en el cierre del ciclo de implementación anual. A partir de este resultado la unidad diseña su Plan Integral de Implementación.
- Evaluación externa. Actividad coordinada por la División de Desarrollo, que tiene por objetivo verificar los resultados y el nivel de madurez que la unidad ha reportado en su evaluación inicial o interna.

Para el caso de aquellas unidades que lleven un año o más en el proceso de implementación, las evaluaciones deberán enfocarse en la revisión del Plan Integral de Implementación y sus programas operativos.

Las unidades que hayan realizado la evaluación inicial durante el segundo semestre del año estarán exentas de realizar la evaluación interna correspondiente al último trimestre del año inicial.

Una vez concluida la evaluación inicial o interna, el equipo evaluador deberá elaborar un informe de evaluación inicial o interna y presentar los resultados a la alta dirección de la unidad implementadora.





## NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

La unidad deberá promover la realización de evaluaciones internas adicionales a la del último trimestre del año conforme al Plan Integral de Implementación, con la finalidad de identificar aspectos específicos que no permiten incrementar la madurez en la implementación.

La unidad podrá establecer acuerdos con otras unidades para realizar evaluaciones internas, con la finalidad de que sus evaluadores internos realicen la evaluación en otra unidad y viceversa.

Una vez concluida la evaluación externa, el equipo evaluador externo deberá elaborar un informe de evaluación externa y enviar los resultados a la alta dirección de la unidad implementadora.

### **7.7 Interpretación**

Corresponde a la Coordinación de Modernización y Competitividad, a través de la Coordinación Técnica de Competitividad Institucional, interpretar para efectos administrativos la presente norma y resolver los casos especiales y los no previstos en la misma.

### **Transitorios**

**Primero** La presente norma entrará en vigor a partir de su registro en el Catálogo Normativo Institucional, previa aprobación del Consejo Técnico del Instituto.

**Segundo** El presente documento actualiza y deja sin efecto a la “Norma para la implementación del Modelo Institucional para la Competitividad”, clave 0503-001-002 y fecha de registro 7 de octubre de 2021.