



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**



Dirección De Prestaciones Médicas  
Unidad De Educación e Investigación  
Coordinación de Educación en Salud  
División de desarrollo del Proceso Educativo en Salud

# MODELO DE COMPETENCIAS PARA LÍDERES DE ALTO IMPACTO

Ciudad de México, a 15 de enero de 2024





## MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LÍDERES DE EQUIPOS DE ALTO IMPACTO

### Introducción:

La definición y desarrollo de competencias directivas en líderes de equipos alto impacto es crucial en un contexto donde la excelencia en la atención médica y el bienestar de los pacientes dependen en gran medida de la calidad del liderazgo. Estos líderes, ya sean directores médicos, gerentes de hospitales o responsables de equipos clínicos, deben poseer habilidades y cualidades específicas para gestionar eficazmente los recursos, motivar a sus equipos y garantizar la prestación de servicios óptimos.

La importancia radica en varios aspectos fundamentales:

1. *Optimización de la calidad asistencial:* para influir en la mejora de los estándares de atención médica al impulsar la implementación de mejores prácticas, promover la seguridad del paciente y fomentar la innovación en los procedimientos médicos.
2. *Eficiencia operativa:* para realizar gestión efectiva de recursos, planificación estratégica y toma de decisiones ágiles para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios de salud, lo que se traduce en una atención más rápida y efectiva para los pacientes.
3. *Desarrollo de equipos colaborativos:* en donde se cultive un entorno de trabajo colaborativo, fomentar la comunicación efectiva entre profesionales de la salud y promover un espíritu de equipo que beneficie tanto a los pacientes como al personal.
4. *Adaptación a entornos cambiantes:* los líderes deben ser capaces de adaptarse a cambios tecnológicos, regulaciones, demandas de los pacientes y evoluciones médicas, liderando a sus equipos hacia la adaptación y la innovación constantes.
5. *Gestión de crisis y toma de decisiones:* Los líderes de equipos de salud se enfrentan a situaciones de crisis y tomas de decisiones difíciles que deben manejar con calma, liderazgo efectivo y toma de decisiones informadas.

El desarrollo de estas competencias en líderes de equipos no solo beneficia a la institución médica en términos de eficiencia y calidad, sino que también influye directamente en la experiencia y el resultado para los pacientes, impactando positivamente en su bienestar y recuperación.

El liderazgo efectivo en equipos de alto impacto se fundamenta en un conjunto específico de competencias. Este modelo identifica y detalla seis competencias fundamentales que impulsan el éxito en entornos dinámicos y desafiantes: Visión Estratégica, Gestión de Planes y Proyectos, Inteligencia Emocional, Liderazgo, Manejo de Conflictos e Integración de Equipos de Trabajo.



## Antecedentes cronológicos del proyecto de generación de la definición y generación del perfil y herramienta de evaluación de competencias directivas del IMSS





## Definición de competencia

De acuerdo con Noriega (2005) una competencia, es la posibilidad real que tiene el ser humano de integrar y movilizar sistemas de conocimientos, habilidades, actitudes, afectividad y valores para la solución exitosa de aquellas actividades vinculadas a la satisfacción de sus necesidades cognitivas y profesionales, demostradas en su desempeño al tomar decisiones y solucionar situaciones dentro de un contexto dado.

Las competencias también son consideradas como la capacidad de aplicar, en diferentes contextos, un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas desarrollan en determinados ambientes como son los académicos o profesionales. (Ramírez y Rocha, 2023)

Dado que la definición de las competencias depende del contexto de desarrollo o aplicación se han clasificado en:

- Básicas, competencias cuyo desarrollo se da en etapas escolares ya que tienen como objetivo favorecer el desarrollo de habilidades del pensamiento las cuáles son indispensables para continuar aprendiendo y para adquirir competencias más complejas.
- Transversales: competencias de aplicación en un amplio abanico de ocupaciones o situaciones laborales. Se caracterizan porque favorecen la inserción al campo laboral, son transferibles o útiles para diferentes profesiones y refieren a desempeños comunes a diferentes ocupaciones. Se requieren para que los alumnos tengan éxito tanto en el ámbito académico como en el profesional, personal e interpersonal. Por ejemplo: Trabajo en equipo.
- Específicas: competencias que permiten a una persona desempeñarse en actividades propias de su profesión. Se relacionan con un conocimiento técnico o especializado. Por ejemplo: Gestión de recursos en Salud.

Desde esta perspectiva lo que se espera es que el alumno con funciones directivas desarrolle un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que sean identificables y por lo tanto evaluables para determinar si su desempeño es satisfactorio considerando las necesidades del contexto en el que se desenvuelve.

El principal error en la definición de competencias directivas del equipo de salud, cuando no se adecúan al contexto de la operación, radica en la falta de alineación entre las habilidades y conocimientos requeridos y las demandas específicas del entorno de la atención médica. Este desajuste puede manifestarse en desconexión con la problemática del sector, falta de adaptabilidad del directivo, incompatibilidad con la cultura de la organización o escasa consideración de la interdisciplinabilidad.



El perfil referencial de la competencia se compone por:

1. **Nombre de la Competencia:**

- Este es el término o etiqueta que se asigna a la competencia que se busca evaluar en un contexto específico. Por ejemplo, en un entorno directivo, el nombre de la competencia podría ser "Liderazgo Estratégico" o "Comunicación Efectiva".

2. **Subcompetencia (unidad de competencia):**

- Las subcompetencia (unidad de competencia) son divisiones o componentes más pequeños de la competencia principal. Describen áreas específicas de habilidades o conocimientos que contribuyen al logro general de la competencia. Estas subdivisiones facilitan la evaluación detallada y la comprensión más específica de las capacidades necesarias para cumplir con la competencia principal.

3. **Alcance y Finalidad:**

- Estos términos se refieren a la extensión y el propósito de la competencia. El alcance se relaciona con la amplitud de las habilidades o conocimientos que abarca la competencia, mientras que la finalidad indica el propósito o el resultado deseado al poseer esa competencia. Juntos, ayudan a definir los límites y objetivos de la competencia.

4. **Criterios de Desempeño:**

- Estos son estándares o indicadores específicos que describen cómo se evaluará el desempeño de una persona en relación con la competencia. Los criterios de desempeño pueden abordar aspectos cognitivos (conocimientos), motores (habilidades prácticas) y socioafectivos (habilidades interpersonales y actitudes). Sirven como guía para medir y evaluar el logro de la competencia.

La clasificación del dominio de competencia se define por niveles, ya sea básico, intermedio o avanzado, proporciona una estructura jerárquica que ayuda a evaluar y medir el grado de dominio de una competencia o subcompetencia (unidad de competencia). Cada nivel representa un grado creciente de complejidad y profundidad en el desempeño.

- **Básico:** Este nivel implica un conocimiento fundamental y la capacidad de llevar a cabo tareas y responsabilidades básicas asociadas con la competencia. Indica un nivel introductorio de habilidad y comprensión.
- **Intermedio:** En este nivel, se espera que la persona tenga un dominio más sólido de la competencia, demostrando habilidades y conocimientos más avanzados. Puede implicar la capacidad de abordar situaciones más complejas y tomar decisiones más informadas.
- **Avanzado:** El nivel avanzado indica un alto grado de maestría en la competencia. Las personas en este nivel no solo poseen un conocimiento profundo y habilidades avanzadas, sino que también son capaces de aplicar su competencia de manera efectiva en contextos desafiantes y novedosos. Este nivel refleja un dominio experto de la competencia evaluada.



## Modelo de competencias directivas para líderes de equipos de alto impacto

El modelo consta de seis competencias, que a su vez se componen por 84 subcompetencias (unidad de competencia) las cuales se convierten en criterios de desempeño esperados y observables que se pretende sean adquiridos por los directivos, se enlistan a continuación:

1. Visión Estratégica
  - *Subcompetencia (unidad de competencia):* apego al marco normativo, gestión del cambio, innovación, manejo de la incertidumbre, pensamiento sistémico y proyección del futuro.
2. Integración de Equipos de Trabajo
  - *Subcompetencia (unidad de competencia):* comunicación en los equipos de trabajo, desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento, motivación y compromiso, promoción de ambientes saludables (clima laboral), promoción de equipos autodirigidos.
3. Gestión de Planes y Proyectos
  - *Subcompetencia (unidad de competencia):* comunicación organizacional, control y supervisión de planes y proyectos, diseño de planes y proyectos operativos, gestión de la calidad, gestión de recursos (incluye costos y presupuesto), gestión de riesgos, gestión del impacto de planes y proyectos, manejo de indicadores estratégicos y operativos, organización y priorización de planes y proyectos a través de la administración de tiempo, orientación al desempeño, uso de sistemas de información (habilidades digitales).
4. Liderazgo
  - *Subcompetencia (unidad de competencia):* actitud de servicio, empoderamiento, facultamiento y delegación, iniciativa, manejo del poder e influencia, proactividad, solución de problemas y toma de decisiones.
5. Manejo de Conflictos
  - *Subcompetencia (unidad de competencia):* análisis de conflicto, gestión de conflictos y manejo de la información.
6. Inteligencia Emocional
  - *Subcompetencia (unidad de competencia):* adaptación al cambio, autoconciencia, automotivación, autorregulación, autovaloración y autoconfianza, empatía, gestión del estrés en manejo del trabajo bajo presión, relaciones constructivas y resiliencia.



Este modelo proporciona un marco sólido para evaluar y desarrollar las competencias esenciales en los líderes de equipos de alto impacto, fortaleciendo así su capacidad para enfrentar desafíos, innovar y liderar con efectividad en entornos complejos y en constante evolución.

**Criterios de desempeño de las competencias y unidades de competencias**

**Visión Estratégica** conformado por las *Subcompetencias (unidad de competencia)* de apego al marco normativo, gestión del cambio, innovación, manejo de la incertidumbre, pensamiento sistémico y proyección del futuro.

Unidad de Competencia	Nivel	Criterio de desempeño
Apego al marco normativo	básico	El directivo fundamenta sus acciones en el marco normativo que regula sus funciones y procesos a su cargo.
Proyección del futuro	básico	El directivo elabora un diagnóstico estratégico interno y externo, considerando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de su área de responsabilidad.
	intermedio	El directivo establece en su planeación estratégica acciones concretas para atender las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el diagnóstico.
	avanzado	El directivo establece alianzas estratégicas considerando la misión y visión institucional para adaptarse a los cambios y desafíos presentes y futuros.
Pensamiento sistémico	intermedio	El directivo plantea en su planeación estratégica, intervenciones que consideran las interrelaciones y consecuencias (incluyendo productos) de sus decisiones hacia otras áreas de la organización.
	avanzado	El directivo establece en su planeación estratégica, acciones preventivas y/o correctivas para mejorar el funcionamiento de su área como parte de un sistema.
Manejo de la incertidumbre	avanzado	El directivo comunica a su equipo de trabajo los escenarios y posibles respuestas a los mismos para manejar la incertidumbre
Innovación	básico	El directivo utiliza herramientas para idear nuevas soluciones y alternativas ante los problemas que amenazan el cumplimiento de la visión estratégica institucional.
	intermedio	El directivo elabora propuestas de nuevas soluciones para atender las problemáticas que se presentan en los procesos dentro de su área de responsabilidad, considerando las ideas emitidas por el equipo de salud involucrado en el problema.
	avanzado	El directivo atiende las problemáticas que se presentan en su área de responsabilidad, considerando soluciones innovadoras que fueron generadas con métodos estructurados.
Gestión del cambio	intermedio	El directivo utiliza metodologías para gestionar el cambio organizacional, considerando los procesos en su área de responsabilidad.





**Integración de Equipos de Trabajo** conformado por las *subcompetencias (unidad de competencia)* de: comunicación en los equipos de trabajo, desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento, motivación y compromiso, promoción de ambientes saludables (clima laboral), promoción de equipos autodirigidos.

Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento	básico	El directivo reconoce en el personal a su cargo sus fortalezas, áreas de oportunidad y necesidades, a fin de facilitar oportunidades para su desarrollo personal y profesional, considerando los objetivos institucionales.
	intermedio	El directivo diseña planes desarrollo personal y profesional, que incluye capacitación y para cada uno de los integrantes de su equipo, considerando sus áreas de oportunidad y necesidades para el logro de objetivos institucionales.
	avanzado	El directivo desarrolla el potencial de los integrantes de su equipo, considerando las estrategias de mentoría y acompañamiento.
Motivación y compromiso	avanzado	El directivo motiva a los integrantes de su equipo de trabajo, considerando el establecimiento de retos desafiantes y el reconocimiento a sus logros, a fin de favorecer su sentido de pertenencia y compromiso institucional.
Promoción de equipos autodirigidos	básico	El directivo distribuye de manera equitativa las tareas de sus colaboradores considerando sus competencias para el logro de las metas y objetivos institucionales
	intermedio	El directivo acompaña a sus colaboradores en el desarrollo de proyectos autodirigidos generando en ellos confianza mediante su retroalimentación, asesoría y guía en cada una de las decisiones que toman.
	avanzado	El directivo favorece que los integrantes de los equipos auto dirigidos propongan soluciones o mejoras a su desempeño, considerando la valoración de sus logros y resultados obtenidos en cada de sus procesos.
Comunicación en los equipos de trabajo	básico	El directivo utiliza la comunicación asertiva para transmitir con precisión la información y conocimientos relevantes para sus compañeros y otros profesionales que participan en el equipo, considerando las necesidades presentes y el logro de objetivos en común.
	intermedio	El directivo utiliza técnicas y estrategias para desarrollar la comunicación asertiva en sus colaboradores, considerando sus áreas de oportunidad y la mejora de los procesos organizacionales.





Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
	avanzado	El directivo crea espacios para que los integrantes de su equipo se comuniquen y retroalimenten en un ambiente seguro y saludable, considerando la clarificación de dudas y aseguramiento de la comprensión del mensaje para el desarrollo de sus objetivos en común.
Promoción de ambientes saludables (clima laboral)	básico	El directivo crea un ambiente laboral basado en la confianza, seguridad y motivación que estimula y propicia la participación equitativa de sus colaboradores en los diferentes entornos de trabajo.
	intermedio	El directivo fomenta un ambiente de trabajo basado en la tolerancia, confianza, la seguridad y el respeto, considerando la participación equitativa e incluyente con sus colaboradores.
	avanzado	El directivo realiza acciones para evitar, prevenir e intervenir de manera oportuna y eficaz ante prácticas de hostigamiento, desigualdad, discriminación o maltrato en cualquiera de sus formas y en caso necesario canaliza a los involucrados a las instancias correspondientes

**Gestión de Planes y Proyectos** comprende las siguientes *subcompetencias (unidad de competencia)*: comunicación organizacional, control y supervisión de planes y proyectos, diseño de planes y proyectos operativos, gestión de la calidad, gestión de recursos (incluye costos y presupuesto), gestión de riesgos, gestión del impacto de planes y proyectos, manejo de indicadores estratégicos y operativos, organización y priorización de planes y proyectos a través de la administración de tiempo, orientación al desempeño, uso de sistemas de información (habilidades digitales).

Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
Diseño de planes y proyectos operativos	básico	El directivo elabora un diagnóstico de necesidades, problemas o riesgos de sus procesos de influencia, considerando, la capacidad instalada, la calidad de los servicios y los recursos financieros asignados, de acuerdo con la misión y visión estratégica del Instituto.
	intermedio	El directivo elabora el programa operativo de su área de responsabilidad, considerando la planeación estratégica establecida por el Instituto.
	avanzado	El directivo establece en su plan operativo, objetivos específicos, claros y medibles; estrategias realistas y coherentes con los recursos disponibles para alcanzar los objetivos estratégicos.



Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
Gestión de recursos (costos y presupuestos)	básico	El directivo analiza si los recursos asignados son suficientes para alcanzar los objetivos establecidos, considerando las actividades establecidas en el plan a fin de realizar los ajustes pertinentes.
	intermedio	El directivo utiliza los recursos presupuestales asignados considerando los criterios de eficiencia, eficacia, transparencia, imparcialidad, honradez y economía.
	avanzado	El directivo realiza el seguimiento del ejercicio presupuestal de su área de responsabilidad, considerando los lineamientos en materia de transparencia determinados por el Instituto.
Organización y priorización de planes y proyectos (administración de tiempo)	intermedio	El directivo administra el tiempo de los proyectos en forma efectiva, asigna plazos realistas para la realización de actividades, elimina el desperdicio de tiempo y propicia horarios saludables considerando el cumplimiento de las tareas establecidas en su plan operativo.
	avanzado	El directivo valora los resultados obtenidos con relación a lo planificado, considerando la distribución del trabajo, el tiempo y los recursos invertidos para el cumplimiento de objetivos.
Uso de sistemas de información (habilidades digitales)	básico	El directivo reconoce las herramientas digitales y sistemas de información que le facilitan su desempeño, considerando sus funciones y responsabilidades como directivo.
	intermedio	El directivo utiliza las herramientas digitales y sistemas de información institucional para comunicarse, facilitar y cumplir con sus responsabilidades como directivo.
	avanzado	El directivo toma decisiones individuales y/o colaborativas que favorecen su gestión directiva, considerando los resultados del análisis de los datos que le proveen las herramientas digitales y sistemas de información.
Gestión de riesgos	intermedio	El directivo elabora un plan para la gestión de riesgos propios de los procesos a su cargo, considerando aquello que constituye una amenaza para el cumplimiento de sus objetivos
	avanzado	El directivo atiende los riesgos detectados, considerando su prevención, control, limitación o contención de sus daños.
Comunicación organizacional	básico	El directivo establece líneas de comunicación efectiva, considerando los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.
	intermedio	El directivo utiliza las líneas de comunicación formales, considerando aquellas que le permiten la transmisión fluida de información y la retroalimentación periódica de sus colaboradores para la gestión de planes y proyectos encomendados.



Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
	avanzado	El directivo promueve que los colaboradores utilicen las líneas de comunicación formales, considerando los canales de comunicación adecuados para realizar intervenciones o acciones correctivas de manera oportuna y favorecer la gestión de planes y proyectos encomendados.
Orientación al desempeño	básico	El directivo cumple con los objetivos y metas de los planes y/o proyectos establecidos, generando confianza a partir de la consistencia de sus acciones.
	intermedio	El directivo muestra autonomía y responsabilidad en la ejecución de planes y proyectos.
	avanzado	El directivo promueve que sus colaboradores expresen de manera plena su potencial en el desempeño de sus funciones, considerando los objetivos y metas establecidos.
Control y supervisión de planes y proyectos	básico	El directivo reconoce los mecanismos de supervisión para el análisis de los avances en los planes y proyectos establecidos, considerando los indicadores y estándares de desempeño esperados.
	intermedio	El directivo supervisa los avances del personal operativo, considerando sus tareas y acciones encomendadas para el logro de los planes y proyectos establecidos.
	avanzado	El directivo asesora a sus colaboradores para asegurar, mantener y elevar la efectividad de los procesos, programas y proyectos a su cargo, considerando sus resultados y brechas de desempeño.
Manejo de indicadores estratégicos y operativos	intermedio	El directivo interpreta, junto con sus colaboradores, la información que generan los indicadores institucionales, considerando su tipo, impacto y uso para la mejora de la operación.
	avanzado	El directivo toma decisiones que impactan favorablemente los procesos a su cargo, considerando la información analizada de los indicadores.
Gestión de la calidad	básico	El directivo realiza acciones alineadas al modelo de gestión de la calidad, considerando los procesos a su cargo para la mejora de la atención en su área de responsabilidad.
	intermedio	El directivo involucra a sus colaboradores y dueños de los procesos en la implementación del modelo de gestión de la calidad del IMSS, considerando su participación en todas sus etapas para la obtención de mejores resultados.
Gestión del impacto de planes y proyectos	avanzado	El directivo evalúa los resultados y logros obtenidos a través de la implementación del plan operativo, considerando los objetivos establecidos y los resultados esperados.
	intermedio	El directivo valora los efectos a mediano o largo plazo de los resultados obtenidos en un programa o proyecto, considerando la población objetivo, así como la misión y visión institucional.



Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
	avanzado	El directivo integra junto con sus colaboradores, las lecciones aprendidas de un programa o proyecto, considerando los aciertos y errores durante su desarrollo.

**Liderazgo**, comprende las subcompetencias (*unidad de competencia*): actitud de servicio, empoderamiento, facultamiento y delegación, iniciativa, manejo del poder e influencia, proactividad, solución de problemas y toma de decisiones.

Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
Iniciativa	avanzado	El directivo identifica oportunidades y toma decisiones proactivas considerando el logro de resultados positivos.
Proactividad	avanzado	El directivo prevé acciones, se anticipa a los hechos, y crea oportunidades que minimizan riesgos y que facilitan el cumplimiento de los objetivos previstos, considerando los cambios del entorno que implican una respuesta inmediata de su parte.
Empoderamiento	avanzado	El directivo promueve la proactividad de los integrantes de su equipo, considerando la escucha activa a sus ideas, sugerencias para la mejora de los procesos a su cargo y les da el poder de tomar decisiones en relación a las tareas que han de realizar.
Actitud de servicio	básico	El directivo se reconoce como un servidor que escucha, atiende las necesidades y entrega lo prometido a los usuarios del servicio de su área con amabilidad y empatía, considerando el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades propias de los procesos a su cargo.
	avanzado	El directivo promueve una actitud de servicio en sus colaboradores, convirtiéndose en un referente para el resto de la organización.
Facultamiento y delegación	básico	El directivo delega autoridad y responsabilidad a los miembros de su equipo de trabajo, considerando sus capacidades para el logro de los objetivos institucionales.
	básico	El directivo empodera a sus colaboradores para que tomen decisiones, considerando las responsabilidades asignadas.
	intermedio	El directivo ante obstáculos imprevistos, intercambia ideas y brinda apoyo a los colaboradores de su equipo en quien ha delegado responsabilidades a fin de que puedan lograr sus objetivos
Solución de problemas y toma de decisiones	básico	El directivo analiza los problemas considerando sus causas reales y efectos a fin de generar alternativas de solución.
	intermedio	El directivo define alternativas de solución a los problemas identificados, considerando la información de fuentes confiables y los puntos de vista de los involucrados, así como las metas y objetivos establecidos.



Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
	avanzado	El directivo elige la alternativa de solución a implementar para resolver diversos problemas, considerando el contexto y su impacto positivo o negativo dentro del ámbito institucional.
Manejo del poder e influencia (gestión política)	intermedio	El directivo distingue las relaciones de poder que se presentan en la organización, con colaboradores, usuarios y proveedores, considerando la estructura formal y no formal de la organización.
	avanzado	El directivo establece alianzas con personas clave en la toma de decisiones, considerando aquellos grupos o individuos que tienen un interés o que pueden ser afectados por sus acciones como autoridades, usuarios, colaboradores o proveedores.

**Manejo de Conflictos**, comprende las *subcompetencia (unidad de competencia)*: análisis de conflicto, gestión de conflictos y manejo de la información.

Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
Análisis de conflicto	intermedio	El directivo analiza los factores o motivaciones que generan un conflicto, así como su magnitud e impacto para cada uno de los involucrados, considerando sus consecuencias para el entorno organizacional.
Gestión de conflictos	básico	El directivo ante un conflicto, muestra actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra cambios de opiniones, enfoques o posturas, considerando el uso de argumentos sólidos y honestos para establecer acuerdos conjuntos en beneficio de la organización.
Gestión de conflictos	intermedio	El directivo utiliza argumentos sólidos y honestos para lograr cambios de opiniones, enfoques o posturas o establecer acuerdos en beneficio de la organización.
	avanzado	El directivo establece estrategias y tácticas de mediación o negociación para el abordaje de los conflictos personales y laborales, considerando aquellos factores que los han desencadenado.
	básico	El directivo actúa de manera imparcial ante las partes de un conflicto y propone vías de solución que permitan la conciliación entre las partes contrapuestas, considerando la comprensión y beneficio mutuo de los involucrados.
Manejo de la información	avanzado	El directivo sustenta sus posturas ante una negociación, en información y datos que facilitan la toma de decisiones considerando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.



**Inteligencia Emocional**, comprende las *subcompetencias (unidad de competencia)*: adaptación al cambio, autoconciencia, automotivación, autorregulación, autovaloración y autoconfianza, empatía, gestión del estrés en manejo del trabajo bajo presión, relaciones constructivas y resiliencia.

Unidad de Competencia	nivel	Criterio de desempeño
Autoconciencia	básico	El directivo muestra disposición y busca ser retroalimentado de manera constructiva por sus colaboradores y su superior a fin de tomar medidas enfocadas a mejorar su desempeño
	intermedio	El directivo es capaz de reconocer y admitir sus errores, considerando la posibilidad de mejorar su desempeño a través de sus experiencias
Autovaloración y autoconfianza	básico	El directivo toma decisiones con seguridad y está dispuesto a asumir la responsabilidad de las mismas, considerando transmitir confianza al equipo en momentos de incertidumbre.
	intermedio	El directivo afronta los desafíos y obstáculos con determinación, sin dejarse intimidar y mostrando una actitud resiliente y perseverante
Automotivación	avanzado	El directivo muestra alto nivel de energía y entusiasmo por su trabajo, no se desalienta ante obstáculos y muestra perseverancia ante las dificultades.
Autorregulación	avanzado	El directivo muestra control emocional ante situaciones desafiantes y estresantes del entorno.
Adaptación al cambio	avanzado	El directivo es capaz de ajustar sus planes y acciones, considerando las circunstancias cambiantes del entorno.
Empatía	intermedio	El directivo muestra apertura y comprensión hacia la situación emocional de otras personas considerando el establecimiento de relaciones interpersonales sanas.
Relaciones constructivas	básico	El directivo establece relaciones constructivas, considerando diversas acciones que contribuyen al logro de los objetivos mutuos y el bienestar personal y laboral de las personas con las que se interactúa.
Resiliencia	intermedio	El directivo muestra una actitud proactiva ante situaciones adversas en los diferentes contextos en donde se desenvuelve.
	avanzado	El directivo muestra empatía, escucha activa y proporciona recursos que ayudan al equipo a superar obstáculos, mostrando compromiso hacia el logro de resultados.
Gestión del estrés (manejo del trabajo bajo presión)	básico	El directivo mantiene un equilibrio emocional ante situaciones estresantes, considerando la búsqueda de apoyo y/o soluciones para superar los obstáculos.
	intermedio	El directivo establece límites considerando el equilibrio entre lo personal y laboral de él y sus colaboradores.



### Enfoque de la Intervención entre definición de las competencias, evaluación y la Capacitación:

La capacitación dirigida a líderes de equipos de salud se encuentra cuidadosamente diseñada y alineada con las competencias fundamentales que se buscan observar en dichos líderes. Los elementos evaluados, tanto en términos de comportamiento como de producto, son minuciosamente detallados y fomentados en los objetivos de aprendizaje de cada sesión de capacitación de una manera congruente.

Esta alineación estratégica asegura que lo evaluado refleje directamente lo enseñado durante la capacitación, creando una conexión entre los contenidos abordados y las competencias deseadas. Además, la formulación explícita de los objetivos de aprendizaje no solo guía a los participantes en el camino hacia el desarrollo de habilidades clave, sino que también facilita la medición precisa del impacto de la capacitación en el desempeño de los líderes, como un proceso virtuoso de desarrollo de competencias directivas.

Esta metodología garantiza que la inversión en el desarrollo de habilidades no solo sea efectiva, sino también mensurable, permitiendo una evaluación objetiva del progreso y la aplicación práctica de las competencias adquiridas en el entorno real de trabajo.



Figura.- Proceso virtuoso de desarrollo de competencias directivas

### Evaluación de Competencias Directivas para líderes de equipos de alto impacto

Generalidades:

La evaluación de competencias directivas es de vital importancia en el contexto de liderazgo en equipos de salud, donde las habilidades y aptitudes de los líderes tienen un impacto directo en la calidad de la atención brindada y en el bienestar tanto del personal como de los pacientes. Este modelo de evaluación específico se diseñó con el propósito de identificar, medir y potenciar las competencias críticas que los líderes de equipos de salud deben poseer para enfrentar los desafíos únicos de este entorno dinámico y complejo.

Las competencias se desglosan en subcompetencias específicas y se establecen criterios de desempeño adaptados al contexto de la atención médica, por lo que este modelo proporciona una herramienta integral para evaluar el liderazgo en equipos. La clasificación por niveles, desde



habilidades básicas hasta niveles avanzados de maestría, añade una capa adicional de refinamiento a la evaluación, permitiendo una comprensión más precisa de las fortalezas y áreas de mejora de los líderes de equipos. Proporciona una guía para la identificación de líderes talentosos y el desarrollo de programas de capacitación específicos.

El modelo de evaluación propuesto transforma los criterios de desempeño en elementos evaluables que cuestionan tanto el actuar como los productos del líder, se logra una evaluación integral que abarca distintas facetas de su desempeño. Este enfoque tiene como objetivo principal fomentar respuestas claras y detalladas por parte de los evaluadores en cada una de las funciones asignadas. Al formular preguntas específicas para cada rol, se busca no solo medir el rendimiento general, sino también obtener percepciones detalladas sobre las habilidades y competencias específicas asociadas con el liderazgo en contextos de equipos. Esta estrategia de personalización de las preguntas garantiza que la evaluación sea más precisa y centrada en aspectos particulares relevantes para cada posición, permitiendo así una comprensión más profunda y holística del desempeño del líder desde diversas perspectivas. La claridad en las respuestas proporciona un valioso insumo para la retroalimentación constructiva y el diseño de planes de desarrollo personalizados, contribuyendo al crecimiento continuo y la excelencia en el liderazgo

Este enfoque paradigmático modifica los criterios de desempeño para convertirlos en elementos evaluables es decir preguntas para cada uno de los que evalúan, que examinan tanto las acciones como los resultados del líder. Este proceso culmina en una evaluación integral de 360 grados, involucrando la perspectiva de un homólogo, un subordinado, el superior directo y una autoevaluación, todos ponderados de manera equitativa en un 25% del total. Este meticuloso método no solo propicia una evaluación más holística y completa, sino que también asegura una equidad en la ponderación de cada evaluador, lo que contribuye a un proceso imparcial y ecuánime.

### **Evaluación de 360 grados:**

La evaluación de 360 grados es una herramienta integral de retroalimentación que proporciona una visión completa del desempeño de un líder desde diversas perspectivas dentro de un equipo. En este enfoque, se recopila información de diferentes fuentes, incluyen homólogos, subordinado, superior directo y autoevaluación, para obtener una visión integral desde 4 vistas:

1. Desde la perspectiva de homólogo, permite a los compañeros de trabajo del líder compartir sus impresiones sobre las habilidades interpersonales, colaboración y capacidad para trabajar en equipo, así como se relaciona y contribuye al ambiente de trabajo.
2. La evaluación de subordinados ofrece una visión valiosa sobre la eficacia del líder desde la perspectiva de aquellos que están directamente bajo su supervisión. Los subordinados pueden proporcionar información sobre la capacidad de liderazgo, la comunicación efectiva y el apoyo en el desarrollo profesional, entre otros aspectos relevantes.



3. La perspectiva del superior directo proporciona una visión desde la posición jerárquica más alta. Esto incluye la evaluación de la capacidad del líder para cumplir con los objetivos organizativos, la toma de decisiones y la gestión de recursos de manera eficiente.
4. La autoevaluación permite que el líder reflexione sobre sus propias fortalezas y áreas de mejora. Esta autoevaluación es esencial para el crecimiento personal y profesional, ya que brinda al líder la oportunidad de identificar y abordar sus propias percepciones.



Figura.- Evaluación 360°, que se compone de 4 fuentes.

Para que sea de mayor claridad, a partir del siguiente ejemplo, se observa la competencia de gestión de planes y proyectos, de la unidad de competencia de “Gestión de Calidad”, se toma el criterio de desempeño del nivel básico, dice: “El directivo realiza acciones alineadas al modelo de gestión de la calidad, considerando los procesos a su cargo para la mejora de la atención en su área de responsabilidad”, en relación a ese criterio de desempeño, se transforma a pregunta por cada rol que evalúa para quedar de la siguiente manera:

- Desde la autoevaluación: ¿Usted realiza acciones alineadas al modelo de gestión de la calidad en los procesos a su cargo para mejorar la atención que se brinda en su área de responsabilidad?
- Desde la referencia del subordinado: ¿Su jefe realiza acciones alineadas al modelo de gestión de la calidad en los procesos a su cargo para mejorar la atención que se brinda en su área de responsabilidad?
- Desde la referencia del superior inmediato: ¿El directivo realiza acciones alineadas al modelo de gestión de la calidad en los procesos a su cargo para mejorar la atención que se brinda en su área de responsabilidad?
- Desde la referencia del homólogo: ¿Su compañero realiza acciones alineadas al modelo de gestión de la calidad en los procesos a su cargo para mejorar la atención que se brinda en su área de responsabilidad?

En este modelo de evaluación de 360 grados, cada perspectiva tiene un peso equitativo del 25% en el total. Esto asegura que ninguna fuente de retroalimentación sea subestimada y que se otorgue importancia a todas las dimensiones de liderazgo. La combinación de estas evaluaciones proporciona un panorama completo y equilibrado del desempeño del líder, facilitando así el desarrollo continuo y la mejora de habilidades de liderazgo en el contexto de equipos.



## Validez de la herramienta de evaluación de competencias para líderes de equipos

Para llevar a cabo la validez y confiabilidad de un instrumento de medición y establecer que este, se ha diseñado y construido con un alto rigor científico y psicométrico que permita medir con exactitud el o los diferentes constructos, es necesario analizar el índice de confiabilidad y la validez de dicho instrumento.

Entendiendo por confiabilidad a la exactitud, precisión o consistencia en la medición de un instrumento donde se espera que los resultados sean estables en el tiempo, es decir, que los puntajes obtenidos en un instrumento por los mismos individuos en distintas ocasiones sean iguales o semejantes. Se utiliza el coeficiente obtenido por la prueba estadística Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de un instrumento para determinar si los reactivos presentan una consistencia interna, resultando un Alfa de Cronbach mayor a 0.95 para cada competencia.

Se entiende por validez al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir, es la capacidad del instrumento para medir realmente cada unidad de competencia, sustentada en un marco teórico científico. El análisis de la validez de los instrumentos de las diferentes subcompetencias directivas se realizó considerando la validez de contenido y la validez de constructo. Para valorar el intervalo de confianza de los juicios emitidos por los jueces expertos se utiliza la prueba V de Aiken que es una medida estadística para evaluar el intervalo de confianza del juicio de expertos sobre la validez de contenido de los reactivos. Los resultados que arrojó la prueba indican que existe una alta confianza (cercano a 1.0) entre la valoración emitida por el juicio de los expertos en el análisis de cada ítem considerando su claridad, congruencia y suficiencia.

### Proceso de evaluación:

En el proceso de implementación de una evaluación de 360 grados para líderes de equipos, se lleva a cabo una serie de pasos fundamentales para garantizar la efectividad y relevancia del proceso, consta de los siguientes pasos:

Paso 1: Definición de personal que será evaluado.

Paso 2: Definición de red de evaluación, es decir, el directivo que se evalúa, homologo, superior directo y subordinado que evalúa.

Paso 3: Registro de la red de evolución en el sistema de evaluación directiva (datos de los participantes, matrícula, nombre, unidad, categoría y rol).

Paso 4: Invitación y comunicación a los integrantes de cada red, para que realicen la evaluación, así como explicación del funcionamiento del aplicativo y el sentido de la evaluación.

Paso 5: Realización de las evaluaciones en los 4 roles de evaluación.

Paso 6: Obtención de resultados y producción de informe individual y de cada unidad.

Paso 7: Retroalimentación respetuosa y efectiva al evaluado.

Paso 8: Capacitación conforme a resultados.

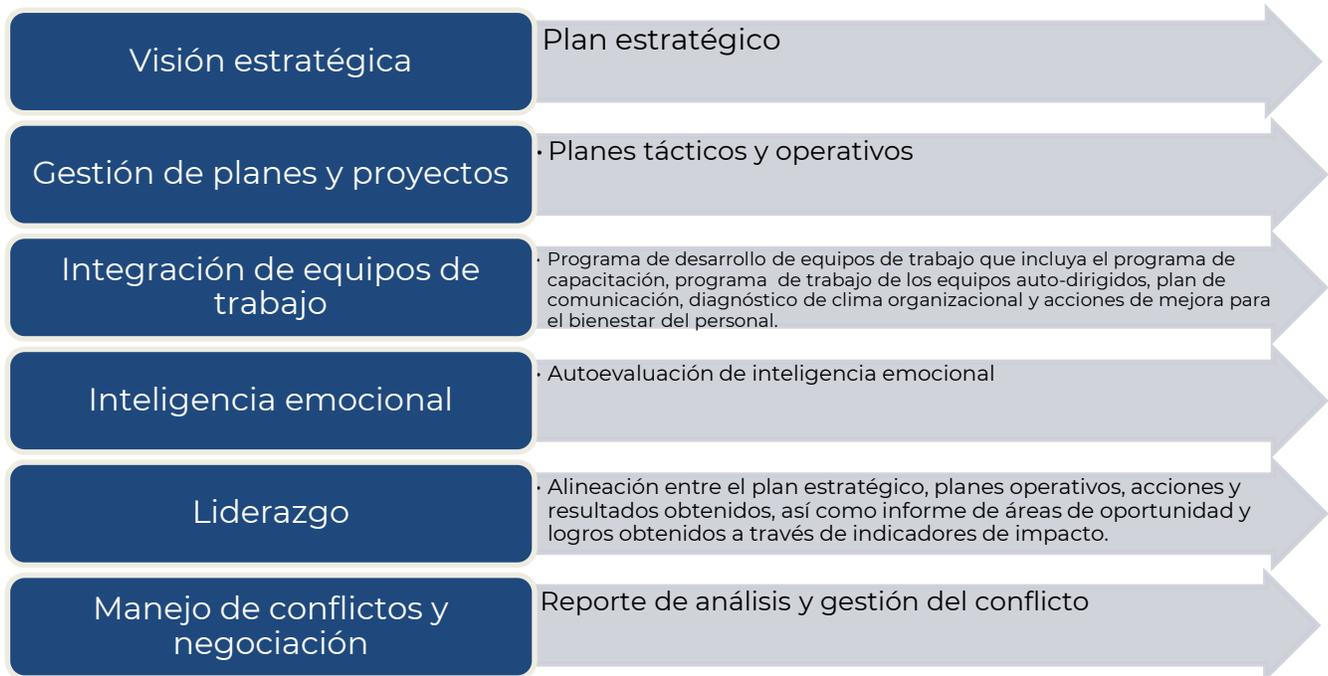


### Productos generales esperados de cada competencia

En el contexto específico de los líderes de equipos de salud en unidades médicas, la competencia directiva se traduce en productos tangibles que evidencian su capacidad para guiar eficientemente.

La visión estratégica se materializa en la elaboración de planes estratégicos que aseguran una prestación de servicios médicos eficaz y alineada con las necesidades de la comunidad. La integración de equipos de trabajo se refleja en la formación de equipos multidisciplinares cohesionados, capaces de colaborar de manera efectiva para ofrecer una atención integral. La gestión de planes y proyectos se concreta en la implementación exitosa de iniciativas que mejoran la eficiencia operativa y la calidad de la atención médica. El liderazgo se evidencia en la motivación y desarrollo profesional del personal, así como en la creación de un ambiente que fomente la excelencia. El manejo de conflictos se traduce en resoluciones efectivas de disputas dentro del equipo, promoviendo un entorno de trabajo armonioso. Finalmente, la inteligencia emocional se manifiesta en relaciones interpersonales saludables, mejorando la comunicación y el bienestar emocional en el entorno médico.

Estos productos son las pruebas tangibles que certifican la competencia directiva de los líderes de equipos en unidades operativas, asegurando un liderazgo sólido y orientado al logro de resultados positivos en el ámbito de la atención médica.





## Productos específicos sugeridos para cada competencia

En el ámbito crítico de liderar equipos en unidades operativas, la competencia directiva se desglosa en productos específicos, cada uno correspondiente a subcompetencias o unidades de competencia. Estos productos, más que simples indicadores, son la manifestación concreta de habilidades, productos y desempeños que demuestran la efectividad del líder en enfrentar los desafíos únicos de la atención médica y son ejemplos concretos de cómo estas subcompetencias se traducen en resultados tangibles y medibles.

Así, este enfoque detallado e individualizado no solo valida la competencia general del líder, sino que también ofrece una perspectiva clara de su capacidad para impactar positivamente la calidad de la atención médica en la unidad a través de productos que se sugieren a continuación:

### Visión estratégica

- Diagnóstico situacional estratégico (Sugerencia de herramientas: Hoshin Kanri, Marco Lógico, FODA, análisis situacional)
- Diagrama de sistemas donde especifique, sus procesos, productos, usuarios, la interacción de sus procesos y su retroalimentación.
- FODA / STEEP
- Fundamentación de la metodología elegida para gestionar el cambio en su área de responsabilidad
- Plan de gestión de cambio conforme la metodología elegida
- Plan de mejora del sistema a partir de las problemáticas identificadas para el adecuado funcionamiento del sistema.
- Plan estratégico del área de responsabilidad
- Propuesta de mejora de procesos a partir del FODA /STEEP
- Propuesta de vinculación con socios estratégicos
- Proyecto de innovación
- Reporte de análisis de alternativas a problemas identificados
- Reporte de análisis de escenarios para la solución de una problemática o riesgo identificado para el cumplimiento de la visión estratégica institucional
- Reporte de análisis de la planeación estratégica del IMSS
- Reporte de cambios observados en los colaboradores como producto de las acciones implementadas para gestión del cambio
- Reporte de resultados de la innovación
- Reporte de resultados de la intervención y siguientes acciones
- Tabla de relación de las funciones que corresponde al puesto directivo que desempeña versus los productos o procesos esperados.
- Tabla de relación de las funciones que corresponde al puesto directivo que desempeña versus marco normativo de cada una de ellas.
- Tabla de relación de las funciones que corresponde al puesto directivo que desempeña versus metas definidas y resultados alcanzados en relación a las metas definidas.



### Gestión de planes y proyectos:

- Análisis de indicadores resultantes de la implementación del modelo de gestión de calidad
- Autodiagnóstico de modelo de gestión de calidad
- Comunicaciones formales relacionadas al seguimiento de proyectos
- Cronograma de actividades con responsables
- Diagnóstico de necesidades del área de influencia
- Documentación de buenas prácticas
- Entrega de presupuesto para la operación del programa del área de responsabilidad
- Ficha de indicadores de los procesos a su cargo
- Listado de datos que generan los sistemas de información que son útiles para su labor directiva
- Minutas de reuniones de seguimiento
- Plan de gestión de riesgos
- Plan de mejora a indicadores operativos, conforme los resultados obtenidos
- Plan operativo de su área de influencia y/o responsabilidad
- Plan u organigrama de comunicación
- Programa de trabajo con hitos o puntos de control o seguimiento de los procesos, planes o proyectos
- Reporte de análisis de desempeño de sus colaboradores
- Reporte de análisis de información de los sistemas que apoyan su labor directiva
- Reporte de análisis de riesgos
- Reporte de análisis del impacto de sus resultados a corto plazo
- Reporte de análisis del impacto de sus resultados a mediano y largo plazo
- Reporte de erogación del presupuesto
- Reporte de interpretación de resultados de los indicadores estratégicos y la relación con los procesos a cargo del directivo
- Reporte de programa operativo de la implementación de un modelo de gestión de calidad
- Reporte de resultados
- Reporte de riesgos atendidos
- Reporte de seguimiento a responsabilidades y compromisos, para el óptimo desempeño
- Reporte de toma de decisiones sustentada en la información aportada por los sistemas que soportan su labor directiva
- Resultado de la evaluación de metas
- Tablero de control
- Tablero de control o de seguimiento de las actividades asignadas al personal

### Inteligencia emocional

- Autoevaluación de inteligencia emocional



## Liderazgo

- Evaluación de sus colaboradores
- Matriz de análisis de alternativas
- Matriz de Mendelow
- Minuta de reunión de trabajo para la elaboración del plan de gestión de riesgos
- Minuta de seguimiento a proyectos
- Plan de gestión de riesgos
- Plan estratégico del área de responsabilidad, asignaciones de proyectos
- Reporte de análisis de causa - efecto
- Reporte de satisfacción del cliente interno o externo
- Reporte de toma de decisiones

## Integración de equipos de trabajo

- Análisis de resultados de la evaluación del clima organizacional por parte de los colaboradores
- Ejemplo de gestión de incidentes con apego a la LPD
- Estrategias de mejora al clima organizacional
- Minutas de las reuniones con equipos de trabajo
- Plan de comunicación
- Plan de desarrollo de colaboradores
- Programa de capacitación del equipo de trabajo
- Programa de trabajo de los equipos auto dirigidos
- Reporte de estrategias del plan de comunicación

## Manejo de conflictos y negociación

- Autoevaluación de su capacidad de persuasión
- Esquema argumentativo de una postura en particular
- Reporte de análisis del conflicto (causa -efecto, involucrados)

## Consideración del impacto del desarrollo de competencias directivas:

Implementar este modelo integral en la gestión de equipos de salud puede tener un impacto significativo en diversos aspectos clave de la operación y el liderazgo. La visión estratégica, respaldada por herramientas como Hoshin Kanri y el análisis FODA/STEEP, permitirá una planificación a largo plazo que aborda proactivamente las necesidades de la población y optimiza los recursos disponibles. El desglose detallado y la fundamentación de la metodología para gestionar el cambio y la elaboración de planes estratégicos específicos ofrecen una guía sólida para dirigir la evolución de la unidad médica.



En la gestión de planes y proyectos, la atención a indicadores resultantes, la implementación de un modelo de gestión de calidad, y la evaluación constante de riesgos contribuirán a la mejora continua y eficaz de los procesos operativos. La documentación de buenas prácticas y la entrega de presupuestos para la operación del programa mejorarán la eficiencia y la transparencia financiera.

La inteligencia emocional, evaluada mediante autoevaluaciones, promoverá un liderazgo empático y la creación de un entorno de trabajo saludable, mejorando la satisfacción y el desempeño del personal de salud. La integración de equipos se fortalecerá con estrategias específicas para mejorar el clima organizacional, programas de desarrollo y capacitación, y una comunicación efectiva. El manejo de conflictos y negociación, medido a través de autoevaluaciones y análisis detallados, permitirá abordar disputas de manera constructiva y lograr resoluciones efectivas.

Algunos ejemplos de indicadores que podrían utilizarse para evaluar el desempeño en cada una de las competencias mencionadas:

#### 1. Visión Estratégica:

- Número de objetivos estratégicos alcanzados en relación con los establecidos.
- Porcentaje de alineación de las metas del equipo con la visión institucional.
- Número de cambios estratégicos implementados y su impacto medido.

#### 2. Integración de Equipos de Trabajo:

- Puntuación del clima organizacional según encuestas periódicas.
- Número de conflictos resueltos de manera efectiva.
- Porcentaje de participación en actividades de team building.

#### 3. Gestión de Planes y Proyectos:

- Cumplimiento de plazos y hitos del cronograma del proyecto.
- Porcentaje de proyectos completados dentro del presupuesto asignado.
- Mejora en indicadores operativos después de la implementación de un plan de mejora.  
\*En caso de no mejorar indicadores, número de análisis realizados, plan de mejora congruente y gestiones realizadas a partir del análisis.

#### 4. Liderazgo:

- Evaluación del desempeño de los colaboradores en revisiones periódicas.
- Número de iniciativas de desarrollo profesional implementadas.
- Índice de satisfacción del personal.

#### 5. Manejo de Conflictos:

- Tiempo promedio para resolver conflictos.
- Número de conflictos recurrentes.
- Índice de satisfacción del equipo en relación con la resolución de conflictos.



## 6. Inteligencia Emocional:

- Puntuación en autoevaluaciones de inteligencia emocional.
- Número de iniciativas implementadas para mejorar el bienestar emocional del equipo.

Estos indicadores son ejemplos generales y podrían adaptarse según las necesidades y características específicas de la organización y del equipo en cuestión. Es importante establecer métricas claras y medibles para evaluar el progreso y el éxito en cada competencia.

## Referencias:

### Libros:

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books. (Trad. cast.: Inteligencia Emocional. Barcelona: Paidós, 1997).
- Alles, M. (2003). *Gestión por Competencia: El diccionario*. España: Editorial Gránica S.A.
- Scott, R. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.

### Artículos académicos:

- Osorio, J. (2015). "El sistema-mundo de Wallerstein y su transformación. Una lectura crítica." *Argumentos (México)*, 28(77), 47-53.
- Nieva, V.F., & Sorra, J. (2003). "Safety culture assessment: a tool for improving patient safety in healthcare organizations." *Qual Saf Health Care*, 12, 17-23.
- Cervelló-Gimeno, E.M., Moreno-Murcia, J.A., González-Cutre, D., & Montero-Carretero, C. (2013). "Motivación, dirección de la autoconfianza y flow en judokas de alto nivel." *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 31, 1-16.

### Documentos y Guías Técnicas:

- Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2000). *Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe: Anexo N° 6 - Documento de Trabajo*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
- IMSS. (2015). *Guía Técnica del Modelo de Gestión de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Médicas IMSS*.
- DPM. (2018). *Guía Técnica de Gestión por Procesos y Planeación Operativa*.

### Sitios web y Recursos Digitales:

- UNESCO Office Montevideo, & Morduchowicz, R. (2021). *Competencias y habilidades digitales*. [Versión en línea]. Disponible en: <https://www.bibliotecadecompetencias.com/en/Competency/Stress%20Management>
- American Library Association. (s.f.). *Normas sobre aptitudes para el acceso y uso de la información en la enseñanza superior*. [Versión en línea]. Disponible en: <http://www.aab.es>

### Tesis y Publicaciones Académicas:

- Delgado Fernández, M., & Barroso Rodríguez, G. (2007). *Gestión del cambio organizacional a través de proyectos*. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 42-47.



- Suárez Conejero, J., Godue, C., García Gutiérrez, J.F., Magaña Valladares, L., Rabionet, S., Concha, J., et al. (2013). *Competencias esenciales en salud pública: un marco regional para las Américas*. *Rev Panam Salud Pública*, 34(1), 47–53. [Versión en línea]. Disponible en: <https://scielosp.org/article/rpsp/2013.v34n1/47-53/es/>

Aclaración del contenido, referirse con:

Dra. Ana Laura Cajigas Magaña

Jefa de Área de Evaluación Educativa

[ana.cajigas@imss.gob.mx](mailto:ana.cajigas@imss.gob.mx)

Mtra. Rocío Galduroz Galduroz

Coordinadora de Programas de Evaluación Educativa

[Rocio.galduroz@imss.gob.mx](mailto:Rocio.galduroz@imss.gob.mx)