



## **Transformando la Gestión del IMSS\***

En marzo de 2009, recientemente nombrado Director General del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Daniel Karam (MPA, HKS 2000) se encontraba visitando una de las unidades médicas del IMSS. Para él era necesario recorrer personalmente los hospitales para entender de primera mano las necesidades del personal y los usuarios. Como el proveedor de seguridad social más grande en México y América Latina, el IMSS era una prueba de destreza gerencial para Karam, quien a la edad de 36 años ya había fungido como Director de Finanzas del IMSS y encabezado la Comisión Nacional de Protección Social en Salud (Seguro Popular).

Mejorar la prestación de servicios del IMSS resultaba una tarea compleja. Si bien en casi 70 años de existencia el Instituto se había constituido en un referente para la prestación de seguridad social en América Latina, la percepción de los usuarios recogida en diversas encuestas de satisfacción, daba muestra de problemas no resueltos en la operación. Logros como el haber sido la primera institución en México en realizar un trasplante de corazón en 1988, o ser el mayor formador de médicos especialistas en el país, con cerca de 3,000 graduados cada año, se veían opacados por altos tiempos de espera, falta de medicamentos y mal trato a los usuarios, entre otros.

A lo largo de los recorridos y en las sesiones con los trabajadores, recalca la necesidad de lograr los resultados que la sociedad esperaba de nosotros. Para mejorar nuestros servicios debíamos ponernos del otro lado del mostrador; sentarnos precisamente en la sala de espera o en la fila donde esperan cita los beneficiarios. ¿Cuál es la manera más transparente y genuina para conocer las necesidades de los usuarios? La respuesta es simple: preguntándoles. Ellos y ellas saben qué funciona bien y qué funciona mal en cada una de nuestras unidades médicas. – Daniel Karam

---

\*Estudio de Caso elaborado por Sylvia Meljem, Profesora del Departamento Académico de Contabilidad del ITAM; Luis Ramón Carazo, Profesor del Departamento Académico de Administración del ITAM; José Luis Romo Cruz, Titular de la Unidad de Planeación Estratégica Institucional del IMSS y Sara Zetune Calderón, Jefe de la División de Estrategia del IMSS, con el objetivo de ser utilizado como base de discusión en clase y no para ilustrar la forma de manejar una situación administrativa. Derechos reservados conforme a la Ley Copyright © 2013 Instituto Tecnológico Autónomo de México. Prohibida su reproducción parcial o total sin permiso de la Escuela de Negocios del ITAM. Para ordenar copias llamar al 52 (55) 5628-4000 ext. 3400. Versión: Febrero de 2013