



De pasaportes, jaboneras y transformación digital

El año pasado tuve oportunidad de viajar varias veces al extranjero, y viví de primera mano la experiencia de utilizar los nuevos sistemas lectores de pasaportes. Si bien ya han sido comentados y vilipendiados en prensa y en redes sociales, me pareció que hay lecciones interesantes sobre las complejidades de la transformación digital.

En un primer nivel, puramente técnico, noté algunos computadores apagados, otros encendidos pero pidiendo actualización, otros más prendidos pero sin la app funcionando, y afortunadamente algunos procesando pasaportes.

Un momento. ¿Cómo puede suceder eso? ¿Alguien entregó y alguien aceptó programas incorrectos, o computadores dañados? Es posible, pero intuía que al principio todo funcionaba bien. ¿Entonces? Me acordé de un viaje que hice a Alemania justo después de la pandemia. En el aeropuerto de Frankfurt, había jaboneras con alcohol desinfectante... y estaban vacías. ¡Una jabonera vacía en Alemania! ¿Qué tan difícil puede ser mantener una jabonera llena?

Pues es difícil. Un segundo nivel de análisis, por sobre los computadores y el software, son los "procesos". Instalar una jabonera es sencillo, pero mantenerla siempre con jabón implica que alguien debe reponerlo cada día, y otro alguien debe revisarla cada día (o semana) y repararla si está averiada. Porque en realidad, nosotros no queremos jaboneras, sino jabón. Y no sólo el primer día, sino todo el día, todos los días, en todas las jaboneras.

Volviendo al aeropuerto, está claro que los viajeros no quieren tener scanners de pasaportes, sino que quieren que sus pasaportes sean scaneados. Bastaba que hubiera alguien revisando los computadores, encendiendo los apagados, activando la app en los desactivados, y quizás dirigiendo a los viajeros a los computadores funcionando bien.

Pero no era el caso. Hemos topado con un ter-



Dr. Hernán Astudillo, investigador del Instituto de Tecnología para la Innovación en Salud y Bienestar U. Andrés Bello

cer nivel en la adopción de tecnología: las personas. En el sistema antiguo del aeropuerto, se hacía una fila, y una pantalla (o una persona) dirigía a los viajeros a las ventanillas que se desocupaban. Pero en los scanner automáticos, no había nadie indicando nada, y los viajeros deambulaban entre los computadores buscando uno que funcionase, se chocaban, se amontonaban afuera... casi como escolares en la entrada del comedor.

Me llamó mucho la atención la falta de personal y el poco entusiasmo de los pocos presentes (cosa que puede haber cambiado desde entonces, me pongo el parche etc.). Si bien no conozco los detalles de esta implementación, podría especular que quizás algunos de los encargados no estaban particularmente felices con la mera existencia del sistema. Me acordé de cuando se trató de incorporar pago con tarjeta en las "micro amarillas": los lectores siempre estaban malos, y los conductores no parecían molestos con ello.

Ninguna transformación digital es exitosa sin el respaldo de quienes la operan. Introducir tecnología es instalar jaboneras y esperar que todo funcione solo. Necesitamos diseñar y supervisar los procesos que mantienen esa tecnología funcionando. Y por sobre todo, necesitamos que las personas afectadas por este cambio quieran que suceda. La transformación digital será muy digital, pero transforma a gente. Y eso se nos olvida.