

# Transformación digital inteligente

La transformación digital se ha planteado como una necesidad para la modernización de los servicios. Así, las organizaciones que los ofrecen han intentado digitalizar algo atractivo, pero no demasiado complejo: un trámite público, un servicio simple como venta por internet o aplicar inteligencia artificial (IA) para atención automatizada en un *call center*. El implícito es que la tecnología crea valor para el usuario, pero la práctica no avala este supuesto. La experiencia publicada enseña que muchas organizaciones han invertido millones de dólares en *software* y *hardware* (ERP, CRM, registros electrónicos en salud, Big Data e IA) sin creación de valor. La única manera de conseguirlo es, primero, concebir y diseñar explícitamente los servicios que lo generarán, para después usar creativamente la tecnología que permite implementarlos. La propuesta es una transformación digital inteligente para diseñar y asegurar la creación de valor en servicios complejos. Además, particularmente con el buen uso de la tecnología, el diseño intenta proveer el servicio en la forma más eficiente posible.

Hay organizaciones de las que se puede aprender, como Amazon, Netflix y Uber, que crean gran valor para sus usuarios

y muestran el camino a seguir; además de buenas experiencias de servicios muy exitosos en Chile y reconocidos internacionalmente, como Cornershop, ChileAtiende y el Hospital Exequiel González Cortés (HEGC). Existe una estructura de diseño común detrás de estos casos de éxito. Primero, un diseño creativo y riguroso de los componentes del servicio y de los procesos que permiten generarlos; por ejemplo, la atención que el HEGC da a sus pacientes crónicos en sus hogares con monitoreo en línea de su situación, o los servicios que ChileAtiende ofrece con una ventanilla única digital, consolidando trámites que se realizaban en diferentes puntos de atención. Tal diseño permite definir e implementar la tecnología digital que habilita el servicio. Por ejemplo, en el HEGC la tecnología de medición continua de las variables médicas del paciente, de transmisión a un computador central y la IA que procesa tales variables para entregarle un diagnóstico a los

médicos para que actúen; así como las tecnologías de identidad digital (Clave Única), *workflow*, acceso e integración de datos que permiten un trámite electrónico complejo en ChileAtiende.

Estos diseños definen un sistema de servicio con una digitalización inteli-

gente que genera el valor esperado en forma eficiente. Este enfoque permitiría, por ejemplo, diseñar una estructura apoyada en tecnología para detectar y evaluar las necesidades de los pacientes covid-19, asignar recursos en forma óptima, como camas, y hacer seguimiento dinámico para asegurar un buen tratamiento. Otros ejemplos son nuevos modelos y servicios de educación y de protección a los menores, y *marketplaces* que integran la actividad comercial de pymes.

**“Hay organizaciones de las que se puede aprender, como Amazon, Netflix y Uber, además de experiencias de éxito en Chile”.**

**Oscar Barros**  
Profesor titular Ing. Industrial, U. de Chile  
Andrés Bustamante  
Exdirector de Gobierno Digital, Chile