

Unidad 1

Caso de Estudio

Crisis de Pasaportes en el Reino Unido (1999)

En el año 1995 la Oficina de Pasaportes del Reino Unido inició un plan para introducir un nuevo sistema informático con el objetivo de incrementar la eficiencia y seguridad de la confección y entrega de pasaportes. El equipamiento era provisto por Siemens y el costo total estimado ascendía a £230 millones (aproximadamente U\$S 370 millones).

La instalación del nuevo sistema se realizó en dos de las seis oficinas –Liverpool y Newport- en octubre de 1998. En los nueve meses siguientes se expidieron 400.000 pasaportes menos de lo esperado.

El problema se agravó cuando las noticias de la demora impulsaron solicitudes anticipadas por parte de los ciudadanos, incrementando así la carga total de las oficinas.

Otro factor fue un cambio en la legislación que establecía que los jóvenes menores de 16 años debían tener pasaporte para salir del país.

Los gastos extras que afrontaron las agencias fueron de £12.6 millones en compensaciones, horas extras a trabajadores y publicidad informativa, entre otros.

Posteriormente la Oficina Nacional de Auditoría estableció un conjunto de causas que se describen a continuación:

1. Ausencia de planes de contingencia para hacer frente a probables aumentos de demanda y asegurar el servicio.
2. Las técnicas de previsión y pronósticos, aunque necesariamente imprecisas, fueron poco robustas.
3. Las agencias no estaban preparadas para ayudarse mutuamente.
4. Inadecuada capacitación del personal.
5. Los inconvenientes detectados en pruebas pilotos realizadas a pequeña escala no fueron considerados para un volumen alto de transacciones.
6. Desoyeron opiniones y consejos de los usuarios sobre la viabilidad y utilidad del nuevo sistema.
7. La desinformación al público aumentó la ansiedad y reclamos.
8. Ausencia de mecanismos adecuados de registro de desempeño para realizar reclamos por incumplimiento de contrato (con Siemens).

Preguntas:

1. Discuta cada uno de los ítems anteriores y reflexione sobre el grado de responsabilidad del jefe del proyecto del nuevo sistema (alta, baja o compartida).
2. La decisión de comenzar con sólo dos de las seis oficinas redujo el impacto a nivel global, ¿qué alternativa sugiere que podría haber disminuido los problemas a nivel de sede?

Fuente: Report by the Comptroller and Auditor General, National Audit Office (NAO), HC-812 Session 1998-1999, 27-10-1999.

http://www.nao.org.uk/publications/9899/united_kingdom_passport_agency.aspx