

Elisa García-Morales:

‘Un autoanálisis estratégico es clave para futuras mejoras’



Consultora y socia directora de Inforárea.

En su opinión, ¿cuáles deben ser los pilares fundamentales para una óptima gestión de la información en las organizaciones?

Hay tres pilares básicos que deben fundamentar cualquier planteamiento orientado a conseguir una óptima gestión de la información. En primer lugar, el conceptual: la gestión de la información debe estar al servicio de los objetivos y necesidades de la organización. Por ello, lo primero es definir un modelo que contemple qué información es necesaria para la organización, qué información es crítica, cuál se requiere para dar soporte al trabajo y cómo se quiere que fluya interna y externamente. Este planteamiento conceptual debe realizarse desde una perspectiva global, que tenga en cuenta las interconexiones existentes. El enfoque conceptual implica un planteamiento de carácter estratégico que debe ser promovi-

do, asumido e impulsado desde los ámbitos gerenciales. Estos deberían ver la información como un recurso estratégico esencial. El segundo pilar es el tecnológico: hoy día no se puede hablar de gestión de la información sin tener en cuenta las tecnologías de información y comunicaciones. Todas las empresas son, en mayor o menor medida, usuarias de algún tipo de ellas: desde las más básicas –correo electrónico, navegadores, hojas de cálculo o procesadores de texto– hasta las aplicaciones más sofisticadas para manejar los procesos de negocio. Una buena gestión de la información debe alinear las tecnologías al servicio de las necesidades identificadas en el modelo conceptual. Para organizaciones pequeñas, esto puede significar algo tan simple como establecer una buena identificación y clasificación de la información disponible, y establecer unos procedimientos sobre su obtención, circulación, almacenamiento, publicación, distribución y, en general, la forma de operar con ella. En organizaciones más complejas, se pueden requerir herramientas específicas para gestionar la información, por lo que será necesario plantear un proyecto tecnológico que dé soporte al modelo propuesto. Por último, está el pilar organizativo: hay que tener en cuenta las personas y los procedimientos. Venimos de una cultura organizacional fuertemente basada en el papel, y el cambio a modelos basados en el soporte electrónico es lento y complejo. La óptima gestión de la información requiere de procedimientos sistemáticos que no deben ser vistos como un trabajo extra e independiente del resto. Es necesario, además, que en la organización se asuman las responsabilidades en materia de gestión de la información que a todos atañen.

¿Cómo influye una deficiente gestión de la información en el trabajo cotidiano de las organizaciones?

Está comprobado que la falta de una adecuada gestión de la información influye directamente en la eficiencia de cualquier organización. Por un lado, supone altos costes y bajo rendimiento en la obtención, manipulación, tratamiento y explotación de datos y documentos; y por otro,

no permite aprovechar el valor de la información como ventaja competitiva y factor de innovación. Los problemas más comunes que he identificado en mi trayectoria como consultora son tres. En primer lugar, entender la gestión de la información como una cuestión puramente operativa. Si bien es cierto que cada vez los ámbitos gerenciales van siendo más conscientes de que éste es un elemento crítico, hay todavía una fuerte tendencia a verlo como un ‘problema informático’, o como un asunto que debe solucionar el departamento concreto que tiene una problemática concreta. Esto conduce a una dinámica de parcheo continuo y, a veces, contradictorio. El segundo error es el ‘territorialismo informativo’: la información se considera propiedad de las personas y no de las organizaciones. Es muy común que los departamentos o los individuos tiendan a solucionar de manera ‘personalizada’ sus problemas con la información o con los documentos. La visión particularista acaba creando islas informacionales que dificultan enormemente el adecuado flujo de información y dan lugar a duplicidad de esfuerzos, tareas, datos y documentos. Por último, está el uso inadecuado de las tecnologías, que no se refiere a una mala praxis profesional, sino a un mal planteamiento de cómo emplear la tecnología al servicio de las necesidades de la organización. Hay una tendencia a confundir los ‘sistemas informáticos’, o suma de componentes tecnológicos, con los ‘sistemas de información’, o conjunto de planteamientos, acciones y tecnología que, al actuar, de forma ‘sistémica’, permiten la adecuada gestión de la información.

¿En qué sentido cree que está influyendo la implementación masiva de las tecnologías en la gestión de la información?

Es por medio de ellas por el que se recibe, emite, genera y trabaja con la información. Si observamos la evolución en los últimos treinta años de los precios de los procesadores, la velocidad de transmisión o la capacidad de almacenamiento, las cifras dan vértigo. Hay una evolución constante del mercado, y cada día surge una ‘tecnología’ nueva. En esta vorágine, las personas y organizaciones se sienten abrumadas. Dichas tecnologías, por

elkarrizketa entrevista

un lado, nos facilitan enormemente el trabajo y la forma de operar, pero, por otra, son causa y consecuencia de un crecimiento exponencial de la información que se maneja, de las fuentes por las que se obtiene, de las vías por las que se comunica, de los lugares en el que se almacena. A medida que pasa el tiempo, el problema de falta de control aumenta y puede llegar a convertirse en caótico. Pero son esas mismas tecnologías las que nos deben servir para solucionar el problema. Quizás sea de ayuda un breve vistazo a la evolución de la tecnología en cuanto a la gestión de la información. Todas las organizaciones manejan información estructurada y no estructurada; esto ha dado lugar a dos mundos aparentemente diferenciados: el de los datos y el de los documentos. La tecnología, desde sus inicios, se ha orientado principalmente a la búsqueda de soluciones para gestionar la información estructurada, y en ese terreno, los avances han sido realmente espectaculares: hoy día es difícil pensar en nadie que gestione sus datos económico-financieros por procedimientos manuales. La asignatura pendiente sigue siendo la gestión de la información no estructurada y la confluencia de ambos mundos en un modelo integrado que dé servicio efectivo a lo que las organizaciones realmente necesitan.

¿Cuáles son las principales mejoras que aconsejaría a las organizaciones sociales?

Yo las resumiría en seis puntos: visión global y estratégica, guerra al papel, sistemática y clasificación, integración, cambio de cultura 'informacional', gobierno y disciplina. Pueden ayudarnos en este camino las actuales normas ISO 15489, de gestión de documentos, que parten de un concepto de documento muy amplio: "información u objeto registrado que puede ser tratado como una unidad". Se está trabajando ya en su evolución hacia la futura norma ISO 30200, Management System for Records, que establecerá unos requerimientos para la gestión de sistemas de información y documentos auditables y certificables en la misma línea de las actuales normas para la implantación de sistemas de calidad.

¿Cómo pueden las organizaciones sociales abordar la gestión de la información?

Puede haber organizaciones de muy distintas características, tamaño y situación de partida; por ello, en primer lugar es necesario realizar un autoanálisis de carácter estratégico: dónde estamos y hacia donde queremos ir. Este análisis debe conducir a un plan o estrategia de información que, con una visión global, contemple de forma integrada la información interna (producida en la actividad cotidiana de la empresa), la externa (adquirida por la empresa para tener conocimiento de temas que son de su interés), y la información pública (la que la empresa emite al exterior para conocimiento de sus clientes, potenciales clientes, proveedores e inversores). Hacer este plan nos ayudará a empezar, arreglando lo que ya tenemos, abordando los problemas más relevantes e identificando lo que necesitamos para mejorar la situación. La gestión de la información deberá estar apoyada en las herramientas tecnológicas. Dependiendo del tipo de organización, puede haber iniciativas básicas orientadas a mejorar el uso de las herramientas que ya están utilizando, o se requerirán aplicaciones específicas para la gestión de los contenidos informativos. Por último no hay que olvidar que la información está creada por personas, que con ella trabajan personas, y que son personas las que la necesitan y utilizan. Elaborar procedimientos adecuados para la gestión de la información e impulsar su cumplimiento efectivo será la otra mejora importante. Se puede comenzar con pequeñas iniciativas: un archivo común para correos electrónicos, un plan de clasificación común para los documentos de la red y para los archivos físicos, planes para la eliminación de documentos físicos en determinados procesos, normalizar y unificar la base de datos de contactos de la organización... Otras iniciativas requerirán proyectos de mayor dimensión: descentralización y protocolos para la gestión de contenidos web, archivo electrónico, integración de datos y documentos, etc.

Y, para finalizar, ¿cuál cree que va a ser la evolución futura de la gestión de la información en las organizaciones sociales?

Las organizaciones sociales están muy volcadas a la acción, y es, por lógica, su primera prioridad; pero no se puede olvidar que, en aras a la transparencia y la rendición de cuentas, están obligadas a la gestión. Por ello, más pronto o más tarde tendrán que plantearse la gestión de su información. Entidades como el SIIS, la Fundación EDE u otras similares llevan años ayudando a las organizaciones sociales a mejorar su gestión y también el acceso a las fuentes de información a través de sus centros de documentación. Estas pueden convertirse en piezas importantes en la articulación de modelos de gestión de la información que sean fácilmente asumibles por las organizaciones, en especial dirigidos a las de menor tamaño y recursos. En este sentido, es muy positivo ver iniciativas como el estudio *La gestión de la información en el tercer sector en Bizkaia* y la herramienta de autodiagnóstico elaborados por la Fundación EDE, pues suponen un punto de partida inicial. Aunque nadie tiene la bola de cristal, yo señalaría como claves de la evolución futura: a) una mayor toma de conciencia por parte de los responsables de las organizaciones de la importancia de la gestión de la información, que llevará a abordar esta cuestión desde un punto de vista global y organizacional; b) un uso mucho más intensivo de las tecnologías de gestión de la información, que requerirá formación continua y adecuación a los nuevos entornos de comunicación e interrelación social que éstas facilitan; c) una evolución imparable hacia el uso de documentos electrónicos y transacciones electrónicas, en especial en el cumplimiento de las obligaciones de rendición de cuentas, que irá impulsada por las administraciones públicas; d) y, para terminar, una tendencia a compartir infraestructuras e inversiones en tecnología.