

Gobernanza de la información en la empresa

ELISA GARCÍA-MORALES HUIDOBRO · Directora Inforárea Consultores en Información y Documentación

La información se ha convertido en un activo esencial en la empresa: se trata de un bien ubicuo, cambiante, inmaterial y con una tendencia al crecimiento exponencial. Somos conscientes del valor que aporta a nuestro negocio cuando está bien gestionada, pero su falta de control y gobierno puede también convertirla en un importante factor de riesgo.

La realidad de la información en la empresa se hace cada vez más compleja, evoluciona y crece con rapidez impulsada por el motor tecnológico. Ello da lugar a un ecosistema que comprende muchos elementos que, por lógica, debieran estar interrelacionados, pero que, en la práctica, funcionan muchas veces internamente como "silos" de información estancos. Externamente, nos vemos arrastrados en la vorágine de posibilidades que abren el uso de internet, las redes sociales y las comunicaciones o el uso de los dispositivos móviles, que permiten un flujo de información permanente y una alerta continua.

En este contexto está irrumpiendo con fuerza un nuevo concepto: la Gobernanza de la Información (Information Governance). El término gobernanza tiene varias acepciones que por sí mismas son significativas: acción y efecto de gobernar o gobernarse; mandar con autoridad o regir algo; guiar y dirigir; regirse según una norma, regla o idea.

Pudiera parecer que se trata de una nueva palabra para vendernos productos de la industria tecnológica y, de hecho, las grandes compañías informáticas mundiales rápidamente la han incorporado a su oferta. Sin embargo, estamos ante un concepto que responde a una necesidad real y cada vez más acuciante de las empresas. Éstas ven cómo la multitud de datos, documentos, registros, canales, medios y procesos en los que se contiene y fluye la información, se multiplican de forma imparable y crecen sin control. Se hace cada día más patente que hay que poner reglas, orden, organización y gobierno.

Gobernar versus gestionar

El concepto de gobernar, frente al de gestionar/automatizar, significa un cambio importante con el enfoque que ha prevalecido hasta ahora. Durante años se ha puesto más énfasis en el continente –las herramientas tecnológicas– que en los contenidos –la información propiamente dicha–. La gobernanza nos obliga a reflexionar sobre las necesidades de información de la empresa y su valor como un recurso que es necesario regular, y pensar que la infraestructura tecnológica que usamos para su gestión puede cambiar y/o quedar obsoleta: ¿No tenemos todavía que "gobernar" muchos documentos críticos que permanecen en soporte papel? ¿Qué hacemos con los documentos digitales originales? ¿Qué debemos hacer con los datos de años y años que, a veces, se soportan en aplicaciones antiguas de difícil sustitución? ¿Qué reglas rigen la seguridad y protección de datos de nuestros clientes? ¿Tenemos una política sobre lo que nuestros empleados comunican a través del entorno web? ¿Qué hacemos con la información que recibimos sobre nuestros productos o servicios a través de una web social? ¿Cómo queremos que se use la información de nuestra empresa? ¿Qué implicaciones tiene externalizar nuestra información o situarla en la nube? ...Éstas y muchas más son las preguntas a las que debemos responder para poner gobierno a nuestra información.

El nuevo término se relaciona con conceptos importantes a día de hoy en nuestra sociedad y en las empresas, tales como el "buen gobierno", la "gobernanza global", la "gobernanza económica" o la "gobernanza corporativa". Por asociación, ello facilita situar la información en un contexto

estratégico con una necesaria implicación de los ámbitos directivos de control y decisión.

“Se hace cada día más patente que hay que poner reglas, orden, organización y gobierno a la información.”

¿Qué ventajas proporciona la gobernanza de la información?

Gobernar la información significará establecer unos objetivos, reglas y estructura de responsabilidades sobre la valoración, captura, almacenamiento, uso, archivo y eliminación de la información. Todo ello orientado a asegurar un uso efectivo y eficiente de la información que permita a la empresa conseguir sus objetivos de negocio.

Las ventajas a obtener son múltiples:

- » Disponer de una **visión global** de la información de nuestra empresa, **alineada con la estrategia de negocio**. Evitar la dinámica un problema/una solución que conduce a los nichos de información aislados.
- » **Minimizar los riesgos** asociados a las obligaciones de **cumplimiento** de la empresa: auditorías, pruebas y evidencias frente a procesos legales, obligaciones de información, protección de datos, documentación y registros de los sistemas de calidad, etc.
- » Convertir la información en un verdadero **soporte para el desarrollo del negocio**: automatización de

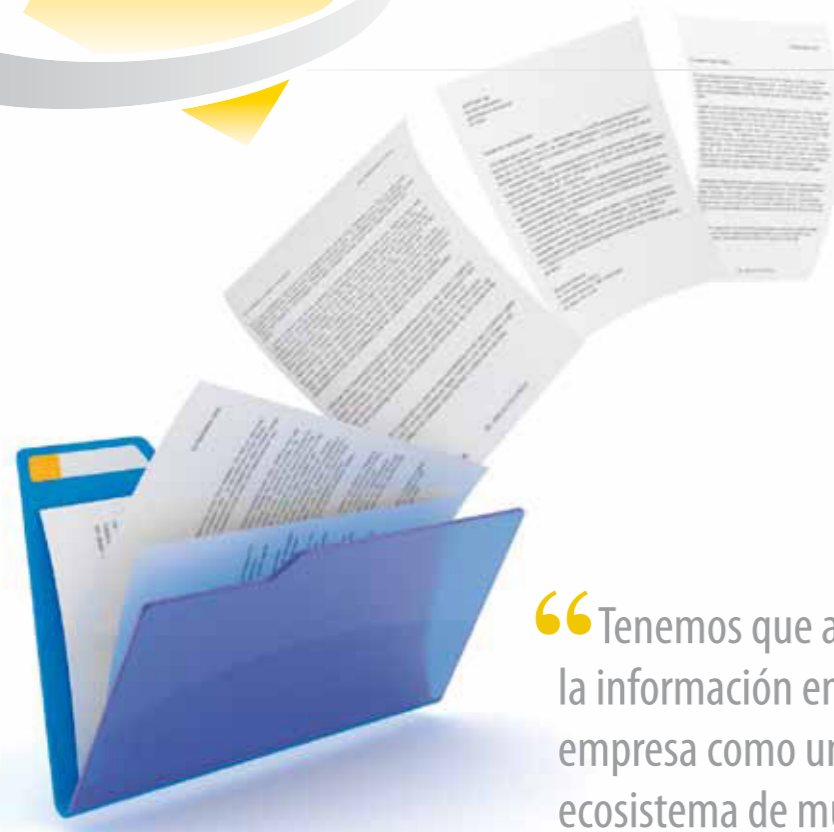
los procesos, integración de datos, obtención de cuadros de mandos, mejora de los flujos de información, mayor aprovechamiento y compartición de los recursos existentes, eliminación de duplicaciones, nuevas vías de comunicación con clientes y proveedores, etc.

» **Facilitar la innovación y el cambio**: anticiparse y adaptarse a los cambios tecnológicos y funcionales en el ámbito de la gestión de la información dentro del marco de una estrategia coherente, coordinada y con visión de conjunto.

» **Asegurar el uso eficiente y efectivo** de la información por parte del personal mediante un conjunto de políticas, responsabilidades, reglas, instrumentos y tecnologías.

» **Medir los resultados** e introducir las acciones de mejora pertinentes dentro de un esquema de mejora continua.





“Tenemos que analizar la información en la empresa como un ecosistema de múltiples componentes.”

**Ámbito:
¿Qué debemos gobernar?**

Tenemos que analizar la información en la empresa como un ecosistema de múltiples componentes, lleno de entramados y conexiones. Para poner gobierno en el mismo y orientarlo hacia un desarrollo sostenible, debemos conocer a fondo y reflexionar sobre cuatro aspectos primordiales:

1. Los recursos de información.
2. Las tecnologías empleadas.
3. Los métodos de organización de la información.
4. Las personas.

Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

- Los recursos de información. **¿Qué información maneja la empresa?** Por lo general ésta puede ser:
 - » Datos o información estructurada: contenida en bases de datos, aplicaciones de gestión o en ficheros de Excel. Por ejemplo: los datos económico-financieros, indicadores de gestión, datos derivados de la automatización de nuestros proce-

- Los recursos de información. **¿Qué información maneja la empresa?** Por lo general ésta puede ser:
 - » Datos o información estructurada: documentos que pueden estar en archivos físicos y/o electrónicos, en los directorios de red o en aplicaciones de gestión documental. Por ejemplo: contratos, convenios, facturas y otros soportes contables, declaraciones tributarias y de la Seguridad Social, informes, presentaciones, actas, documentación y registros de los sistemas de calidad o gestión medioambiental, auditorías, expedientes diversos, correspondencia, correos electrónicos, materiales audiovisuales, mensajería, etc.
 - » Documentos o información no estructurada: documentos que pueden estar en archivos físicos y/o electrónicos, en los directorios de red o en aplicaciones de gestión documental. Por ejemplo: contratos, convenios, facturas y otros soportes contables, declaraciones tributarias y de la Seguridad Social, informes, presentaciones, actas, documentación y registros de los sistemas de calidad o gestión medioambiental, auditorías, expedientes diversos, correspondencia, correos electrónicos, materiales audiovisuales, mensajería, etc.
 - » Recursos de información externos: comprenderá todo aquello que recibimos u obtenemos del exterior para conocimiento de nuestro entorno, sector de actividad, aprendizaje o formación. Ejemplo de estos serán los estudios de mercado, revistas y boletines, fuentes extraídas de internet, legislación y normativa, etc.

» Contenidos informativos generados en el entorno web /web 2.0: contienen nuestra actividad en este entorno: colaboración, redes extranet, contenidos publicados en intranets y en páginas web, registros de interacciones con clientes/proveedores via web, informaciones publicadas en blogs, twitter, facebook, linkedin, youtube..., un mundo nuevo que crece y en el que la empresa se tiene que posicionar.

• Las tecnologías para la gestión de la información. **¿Con qué herramientas informáticas contamos en la empresa?** Pueden ser diversas:

- » Infraestructura hardware, software y de comunicaciones.
- » Aplicaciones de gestión de datos y/o de flujos de trabajo.
- » Bases de datos internas.
- » Entorno ofimático.
- » Programas de gestión de contenidos web, de gestión documental y/o entornos de colaboración.
- » Aplicaciones y servicios externalizados, compartidos, descentralizados o en la nube.
- » Aplicaciones de captura.
- » Repositorios.
- » Canales de difusión comunicación, internet y entornos web, dispositivos móviles...

• Los métodos para organizar la información. **¿Cómo trabajamos con la información?** Dependiendo del mayor o menor grado de sistematización del trabajo interno, podemos encontrar en la empresa la existencia de:

- » Reglas sobre el uso y organización de los correos electrónicos.



- » Normas documentadas para escanear, capturar, grabar, o explotar la información.
- » Clasificaciones y/o codificaciones empleadas, nomenclaturas o reglas de etiquetado o catalogación de documentos e informaciones.
- » Procedimientos para la organización de los archivos de documentos físicos y electrónicos.
- » Políticas de acceso y procedimientos de seguridad de la información y protección de datos.
- » Mecanismos de auditoría de información.

“El punto de partida será distinto dependiendo de la situación en que se encuentra cada empresa.”

• Las personas en relación con la información. **¿Qué responsabilidades hay asignadas y cómo las personas usan la información?** Nos podemos encontrar desde que la empresa funciona de un modo escasamente regulado o consuetudinario, hasta la existencia documentada de criterios explícitos respecto a:

- » La estructura de responsabilidades en materia de información.
- » La gestión y control de usuarios internos y externos.
- » El uso de la información y la cultura informacional de la empresa.
- » La formación y comunicación en la aplicación de las reglas y/o el uso de las tecnologías de información.

¿Cómo avanzar hacia la gobernanza de la información?

Partiendo del análisis de los cuatro aspectos anteriormente descritos, la empresa debe plantearse un programa de gobernanza de la información que contenga:

- Un modelo estratégico de gestión y gobierno de la información.

- Un plan de actuación para su desarrollo.

No existen las soluciones mágicas, ni respuestas tecnológicas únicas que permitan de un día para otro tener todo integrado y bajo control. El punto de partida será distinto dependiendo de la situación en que se encuentra cada empresa y hay que plantearlo como un camino a desarrollar en el corto-medio plazo para llegar a un estadio verdaderamente transformador en el que:

- » Se ha determinado la responsabilidad al más alto nivel sobre la gobernanza de la información (GI).
- » Hay establecidas reglas y políticas de gobierno de la información.
- » Se integran en la GI personas, procesos y tecnología.
- » La información está disponible para quien la necesita cuando la necesita.
- » Se asegura la adecuada protección de la información y de los datos.
- » Se gestiona el ciclo de vida de la información.
- » El programa de GI es regularmente auditado.

A modo de conclusión, establecer un programa de Gobernanza de la Información facilitará la mejora sobre cómo la información se controla, gestiona y fluye a través de la empresa: desde los conjuntos de habilidades de los empleados a las políticas, procedimientos, procesos, organización y tecnología. Igualmente, permitirá a nuestra empresa contar con una base sólida de cara a la adaptación a los nuevos retos que se plantean con la continua evolución de las tecnologías de información y comunicaciones.