

Definición del modelo estratégico de desarrollo de una intranet corporativa: metodología basada en un caso práctico

En: El Profesional de la información, vol. 15, n. 5 (septiembre-octubre 2006); pp. 352-362 [<http://www.elprofesionaldelainformacion.com>]

Resumen: La necesidad de establecer un modelo estratégico para el desarrollo de una intranet corporativa se basa en el caso de estudio de la Intranet ayre del Ayuntamiento de Madrid. La metodología propuesta para definir el modelo consta de una evaluación de la intranet existente: estudio de usuarios, de usabilidad y accesibilidad; estudio de los procesos de trabajo y el modelo organizativo e identificación de nuevos contenidos. Los hallazgos significativos de la definición estratégica son: la necesidad de delimitación del proyecto, el modelo organizativo descentralizado, la sistematización de los modelos de gestión y la evolución hacia la gestión documental.

Title: Definition of a strategic model for developing a corporate intranet: methodology based in a case of study

Abstract: The need to establish a strategic model for developing a corporate intranet is based in the case of study of the Intranet Ayre of the City Council of Madrid. The proposed methodology for defining the model include: users study, usability and accessibility study, business process analysis and organization model and identification of new content. The meaningful findings during the definition of the model are: the need of delimitation of the project, the decentralized organization model, the systematization of content management models and the evolution towards the document and records management.

Por Carlota Bustelo Ruesta, Elisa García-Morales Huidobro y Esperanza García de Paso Gómez

Carlota Bustelo Ruesta es Socia-Directora de Inforárea, empresa consultora especializada en la gestión de la información y la documentación. Se ha especializado en la aplicación de tecnologías informáticas al tratamiento de la información y la documentación y en la normalización en la gestión de documentos, temas sobre los que ha publicado diversos artículos en congresos y revistas profesionales. Ha trabajado como Consultor principal en el equipo de Inforárea que ha participado en los proyectos de Ayuntamiento de Madrid.

Inforárea, S.L. cbustelo@inforarea.es

Elisa García-Morales Huidobro es Socia-Directora de Inforárea, empresa consultora especializada en la gestión de la información y la documentación. Ha sido Directora de Proyecto en los servicios prestados por Inforárea al Ayuntamiento de Madrid desde diciembre de 2004 hasta la actualidad. En los últimos años se ha especializado en la aplicación de técnicas de gestión al ámbito de la información y la documentación, principalmente en la Gestión de la Calidad y Marketing, atención al usuario y Análisis y evaluación de Servicios

Inforárea S.L. garcia-morales@inforarea.es

Esperanza García de Paso Gómez es coordinadora de proyectos en la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid. Desde 2004 se ocupa

de coordinar la gestión de información en la Intranet municipal, la formación de gestores de contenidos y la comunicación con los usuarios finales.
Ayuntamiento de Madrid garciagme@munimadrid.es

1. El desarrollo de una intranet corporativa y la necesidad de un modelo estratégico.

En los últimos años, numerosas instituciones públicas y privadas han puesto en marcha su portal corporativo o intranet. Cada organización ha ido incorporando funciones a su portal de acuerdo a objetivos diversos: apoyo al desempeño, mejora de la comunicación interna, portal del empleado, soporte al cambio organizacional, fomento de la gestión del conocimiento, etc. Y aunque las cosas han cambiado mucho todavía puede ser cierto lo que escribía Adela D'Alos a principios del 2002: “No hay una única definición [de Intranet]: depende de lo que cada uno quiere que sea”ⁱ. Sin embargo, observamos que la evolución de las intranets corporativas presenta unas características comunes en muchas organizaciones y por eso hemos considerado de interés presentar la metodología y principales resultados obtenidos en la definición estratégica para el desarrollo de la intranet del Ayuntamiento de Madrid, *ayre* (Ayuntamiento en red).

Es común que las intranets en sus inicios, se hayan orientado a facilitar a los empleados información y servicios, a mejorar la comunicación vertical de la organización y a facilitar la publicación de información y documentación corporativa. Es también frecuente que estas intranets “de primera generación” se estructuren de manera orgánica, y se vayan desarrollando a criterio de las unidades y departamentos de las instituciones, y que los procesos de publicación estén centralizados en las unidades de tecnologías de información o servicios de informática.

En una segunda etapa, se avanza hacia unos objetivos relacionados con una gestión más eficaz de la información y del conocimiento interno y hacia una comunicación entendida en varios sentidos, desde la dirección hacia el personal y de éste hacia la dirección, así como una comunicación transversal entre las unidades que forman parte de una organización. Se tiende a buscar estructuras de organización funcionales y a abrir vías para descentralizar la publicación generalmente empleando alguna herramienta de gestión de contenidos.

En las organizaciones complejas, más pronto o más tarde se llega a un punto en que para avanzar en el desarrollo de la intranet, hace falta “pararse” a reflexionar y plantearse una perspectiva estratégica en el marco de la gestión global e integrada de la información y la documentación. En el caso de Ayre esta definición pudo hacerse en el entorno de un proyecto de rediseño, con el apoyo de una auditoría o evaluación previa de lo existente.

1.1. *ayre*: algunos datos

La intranet del Ayuntamiento de Madrid *ayre* (Ayuntamiento en red), da servicio a más de 28.000 usuarios, en el marco de una organización compleja que se encuentra

distribuida territorialmente en 21 distritos municipales, 8 Áreas de Gobierno, 4 Áreas Delegadas y varios Organismos Autónomos.

En su inicio se elaboró un “Plan Estratégico de Contenidos y Servicios” en el que se definieron dos fases de desarrollo. La primera fase (finales 2002-inicio 2004) se caracterizó por ofrecer información y servicios (gestiones) para los empleados municipales (petición de algunas ayudas sociales, información laboral, etc.), incluir servicios y contenidos de uso universal y carácter transversal (compras, información corporativa, normativa básica, Boletín del Ayuntamiento...), para el conocimiento y relación en la organización (directorio de servicios y personas, documentación corporativa).

En 2004 se entra en una segunda fase en la que además de incidir sobre las líneas de trabajo anteriores, se avanza en nuevos enfoques con la incorporación de los foros de opinión, encuestas electrónicas, servicios transversales de apoyo profesional (peticiones de material, de telecomunicaciones, etc.) y laboral (información económica y profesional personal, relaciones laborales, formación, oferta de empleo y movilidad laboral, salud laboral, ayudas sociales etc.), nuevos recursos informativos externos e internos (bases de datos, publicaciones electrónicas, bibliotecas internas), información de proyectos en curso e información de tipo sectorial de Salud, Servicios Sociales, Medio Ambiente, etc, que tenían una presencia escasa.

Figura 1. Página de entrada en ayre



1.2. El modelo superado: razones y necesidades de un nuevo planteamiento estratégico

Al final de la segunda fase el Ayuntamiento de Madrid disponía de una intranet implantada y reconocida como un valor en toda la institución, sin embargo ya desde finales del año 2004 se producen varias circunstancias, estratégicas, organizativas y funcionales, que hacían pensar que el modelo existente estaba superado.

- En el marco actual de gestión y participación ciudadana del Ayuntamiento de Madrid, se considera a la intranet una pieza clave de apoyo al cambio cultural y organizacional y de soporte a los procesos internos que conformarán una administración municipal más cercana y eficiente. De ahí la necesidad de actualizar los objetivos estratégicos de *ayre* para adecuarlos a dicho marco y enmarcarlos en el conjunto del sistema de información municipal.

- Los proyectos de administración electrónica afectan a *ayre* de modo significativo porque la convierten en la base sobre la que se sustentan los procesos de gestión municipal.

- Las demandas de información y servicios requeridos de *ayre* se han incrementado debido al número y la diversidad de sus usuarios, pertenecientes a colectivos y sectores con intereses muy específicos y con necesidades diferentes.

- La gestión de la publicación compartida con unidades gestoras resulta insuficiente para algunos servicios que reclamaban más competencias y autonomía para la gestión de sus estructuras de información y otros elementos (foros, encuestas...)

En otra línea, las limitaciones de la arquitectura actual a la incorporación de contenidos de los servicios sectoriales del Ayuntamiento, obligaba a encontrar una solución en la que conviviese la información general y transversal con la más específica y orgánica. A esta situación se unía la exigencia de mayor personalización de ciertos contenidos.

2. Metodología para desarrollar un nuevo modelo estratégico:

El desarrollo de un nuevo modelo intranet requiere del estudio de la realidad existente en la organización desde varios enfoques, que permitan construir con una visión global, completa, y que se ajuste a las necesidades y posible desarrollo de la misma:

- Evaluando lo existente
- Revisando o redefiniendo los objetivos
- Identificando los potenciales nuevos contenidos
- Identificando cómo se deben gestionar dichos contenidos para dar respuesta a las necesidades de los usuarios y a la distinta tipología de contenidos.
- Estableciendo un modelo organizativo

La complejidad de la organización (Ayuntamiento de Madrid) que nos sirve como estudio de caso, supone que la metodología aquí presentada puede considerarse una propuesta de máximos, que debe ser adaptada para resultar útil en cada organización.

Siguiendo estas premisas, los instrumentos metodológicos empleados para proceder al desarrollo del modelo *ayre* han sido los siguientes

2.1 Evaluación de la intranet existente

El primer enfoque metodológico es la evaluación de la intranet existente. Dependiendo del grado de desarrollo conseguido en el proyecto intranet, este estudio puede ser más o menos amplio y debería contar al menos con las siguientes partes:

2.1.1 Estudio de uso y satisfacción de usuarios

En el caso que nos sirve de base, con una organización muy diversa y dispersa en distintas ubicaciones era muy importante utilizar todos los recursos existentes para conocer las pautas de funcionamiento, las expectativas y las opiniones de los usuarios con respecto a la intranet municipal *ayre*. Se llevaron a cabo los siguientes estudios:

2.1.1.1 Buzón de sugerencias y quejas de *ayre*

La información disponible permitió analizar las quejas y sugerencias recibidas centrándose en el último año. Se analizaron alrededor de 500 sugerencias que se agruparon según distintos puntos de vista: motivo de la queja, origen de las mismas y soluciones aportadas.

2.1.1.2. Estadísticas de acceso y uso de *ayre*

El gestor de contenidos utilizado para *ayre* proporcionó una serie de datos y tablas estadísticas sobre el uso de la intranet. Estos informes estadísticos son los habituales de cualquier sitio Web y comprenden un análisis cuantitativo de los usuarios que acceden a la intranet y a cada una de sus secciones principales.

Es importante resaltar que la información propia del gestor tuvo que ser completada con información de cada una de las aplicaciones a las que se accede a través de la intranet. Dependiendo de cómo esté configurada la arquitectura de la intranet que se está analizando este es un punto de gran interés. Las Intranets concebidas como “puerta de acceso” a toda la información que se requiera, conllevan una presencia cada vez mayor de distintas aplicaciones operativas. Lo ideal es que estas aplicaciones (bien sean transaccionales de manera que el usuario interactúa con las mismas) o de simple consulta (sólo muestran un resultado) estén tan integradas en el diseño y estructura de navegación de la intranet, que el usuario no perciba que ha salido de la misma. Sin embargo, habitualmente los sistemas estadísticos de acceso a sitios Web no reflejan lo que sucede una vez que el usuario ha accedido a las mismas, pudiendo perderse una información muy valiosa. En nuestro caso el análisis de estos datos sirvió para confirmar el gran número de accesos que se producen a la aplicación que muestra la “ficha personal” de cada empleado.

2.1.1.3 Encuesta de satisfacción de usuarios

Para la evaluación de la satisfacción de los usuarios se decidió elaborar un cuestionario a cumplimentar en la propia intranet. En este tipo de iniciativas tenemos que tener en cuenta que recogeremos las opiniones de usuarios de la intranet, ya que aunque se refuerce la presencia de la encuesta mediante notificaciones por correo electrónico a los distintos colectivos, es difícil conseguir que los no usuarios accedan a rellenar una encuesta. Desde el punto de vista de la información a recoger, el cuestionario pretendía completar con aspectos cualitativos la información cuantitativa obtenida de las estadísticas de uso. De esta forma las preguntas se centraron en:

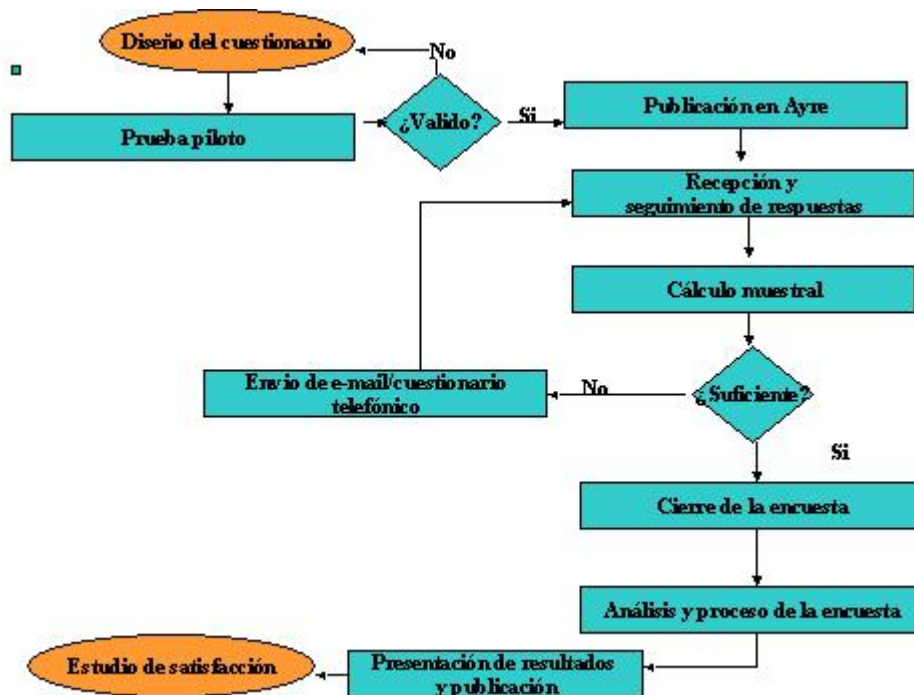
- Conocer con qué frecuencia se utiliza *ayre*.
- Conocer para qué se usa *ayre*.

- Conocer la importancia que tiene la información y los servicios que se ofrecen
- Obtener una valoración del grado de satisfacción

Desde el punto de vista de la segmentación, el cuestionario proponía:

- una segmentación orgánica básica que permitiera distinguir las respuestas obtenidas que proceden de la organización periférica, de las empresas y organismos autónomos y de las Áreas de Gobierno.
- un segundo nivel de segmentación por Áreas de Gobierno
- una segmentación muy general por tipología de la actividad desempeñada en el Ayuntamiento que permitiera distinguir las respuestas obtenidas según el tipo de perfil de trabajo desempeñado: directivo, técnico y administrativo

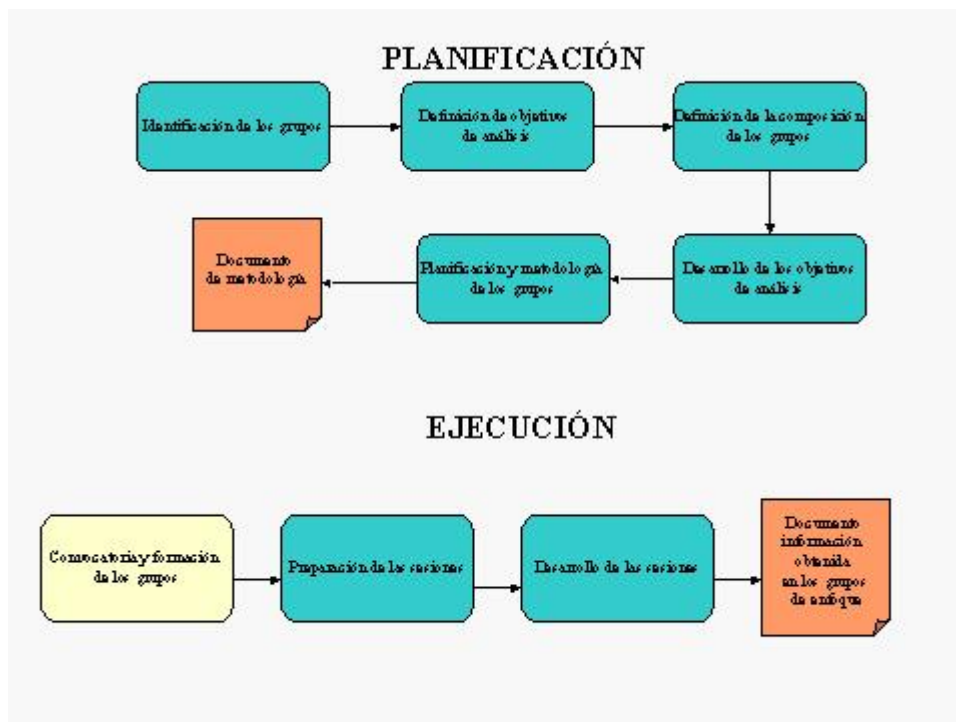
En el aspecto formal, el cuestionario se diseñó con 10 preguntas que o bien permitían la selección de respuestas o se contestaban señalando con un “tick”. El proceso seguido para realizar el cuestionario y la obtención de respuestas se refleja en la Figura 2.



2.1.1.4 Grupos de enfoque

Los grupos de enfoque consistieron en sesiones de trabajo con distintos tipos de usuarios centradas en una serie de temas (“focos”) predefinidos sobre la intranet. Su objetivo principal era complementar, con información de tipo cualitativo y prospectivo, la visión que sobre la satisfacción y expectativas de los usuarios de la intranet se había obtenido a través de las otras vías.

El proceso seguido para la planificación y desarrollo de los grupos de enfoque se puede observar en la Figura 3.



Los grupos que se planificaron de la siguiente forma:

GRUPO I: Usuarios potenciales *ayre* –sin acceso a *ayre*

GRUPO II: No usuarios *ayre* – con acceso a *ayre*

GRUPO III: Directivos.

GRUPO IV: Técnicos

GRUPO V: Administrativos

Los focos de investigación fueron los siguientes:

- Foco de Investigación A: Cultura informacional
- Foco de investigación B: Conocimiento de *ayre* y otros entornos de información municipal
- Foco de investigación C: Necesidades y expectativas de información y comunicación de los usuarios en el marco de *ayre*
- Foco de investigación D: Visión prospectiva de la evolución de la información y de las necesidades de usuario en el futuro.
- Foco de investigación E: Motivos de la no utilización de *ayre* y fuentes alternativas de obtención de la información
- Foco de investigación F: Análisis de usabilidad y organización de contenidos de *ayre* en el futuro.

2.1.2 Estudios de usabilidad y accesibilidad

En la definición de usabilidad de la norma ISO 9241 (parte 11) se indica que “es la capacidad con la que un producto puede ser usado por determinados usuarios para conseguir unos determinados objetivos en un contexto determinado de uso, y que viene determinada por tres atributos:

- Efectividad: en qué medida los usuarios son capaces de cumplir las tareas completamente y de forma precisa.
- Eficiencia: qué cantidad de esfuerzo o recursos se requieren para completar las tareas eficientemente.
- Satisfacción: cuál es la percepción y la actitud del usuario frente al producto”ⁱⁱ

Existen dos formas complementarias de evaluar la usabilidad de un sitio web: ponerlo a prueba un equipo de expertos en usabilidad, o analizar directamente el uso que hacen los usuarios finales del sistema. En este caso se decidió utilizar la evaluación experta, que era la que completaba la visión obtenida en el estudio del uso y satisfacción de los usuarios.

El procedimiento de evaluación empleado se basó en la metodología denominada “cognitive walkthrough” que requiere la revisión detallada de una secuencia de acciones y ha sido comúnmente aplicada en el ámbito de la ingeniería para evaluar productos de software. Aplicada a la usabilidad ⁱⁱⁱ, se desarrolla por parte de expertos que realizan en la intranet tareas predefinidas sistemáticamente con el objetivo de simular comportamientos del usuario, y detectar posibles problemas en el uso y acceso a la información.

La preocupación de la organización por la incorporación de trabajadores con algunas capacidades disminuidas aconsejó completar el test de usabilidad, con un test de accesibilidad que permitiese medir la situación a este respecto de la aplicación existente. El estudio se basó en la recomendación “Web Content Accessibility Guidelines 1.0”^{iv} elaborada por W3Consortium. La recomendación consta de 14 pautas que los desarrolladores de sitios Web deberían cumplir para asegurar la accesibilidad. Para cada pauta se establecen “puntos de verificación” para comprobar el cumplimiento de la misma. Asimismo, la recomendación “Techniques for Web Content Accessibility Guidelines 1.0”^v también elaborada por el W3Consortium, facilita soluciones técnicas para poder cumplir cada una de las pautas y que han sido integradas en el estudio cuando algún punto de verificación resultaba negativo.

2.2 Estudio del modelo organizativo y procesos de trabajo en relación con los contenidos publicados

Una parte muy importante del estudio y evaluación de una intranet debe centrarse en cual es modelo organizativo en que se sustenta y cuales son los procesos de trabajo a los que da lugar. En el caso que nos sirve de referencia, el estudio se centró en:

- el modelo intranet implementado en la primera y segunda fases de *ayre*.

Para ello se analizaron todos los documentos existentes que habían dado lugar a la implantación de las fases anteriores. En este punto nos encontramos con una situación que puede resultar familiar en muchas organizaciones: todo el proceso de implantación había pivotado sobre el diseño, desarrollo y puesta en funcionamiento de una herramienta informática concreta para la gestión de contenidos. Al no haberse planteado como punto de partida un modelo conceptual, la intranet se había desarrollado condicionada por múltiples aspectos de carácter puramente técnico, es decir, se evoluciona según lo que permite hacer la herramienta.

- los procesos de trabajo en relación con los contenidos publicados actualmente en *ayre* y con la gestión de la intranet en general.

Dado que uno de los principales objetivos del proyecto era acercar al máximo el proceso de publicación en *ayre* a los procesos de trabajo que se desarrollaban en las distintas unidades administrativas, se procedió a analizar mediante entrevistas los procesos de trabajo de los contenidos ya publicados y descentralizados. Como ya habíamos podido observar en proyectos de similares características, ocurre que el proceso de publicación se presenta a las personas que los distintos servicios designan, como una carga añadida a su trabajo habitual. Ello es origen en muchos casos de la falta de actualización o de la ruptura de secuencias de publicación de información, pues siempre la actividad de publicar ocupa el último lugar. Por otro lado, si no existe una asunción explícita de responsabilidades sobre la calidad y actualidad de los contenidos publicados por parte de las áreas productoras, ante cualquier fallo detectado siempre aparecen como “culpables” los responsables de la intranet. En general éstos tienen poca capacidad de maniobra para dar resolución a problemas que se producen en el origen de la información.

Al mismo tiempo que se recogían los distintos procesos se estudiaba y sistematizaba la tipología y las características de los contenidos que ya estaban publicados en *ayre*

2.3 Identificación de nuevos contenidos y sistematización de la información: el mapa de contenidos

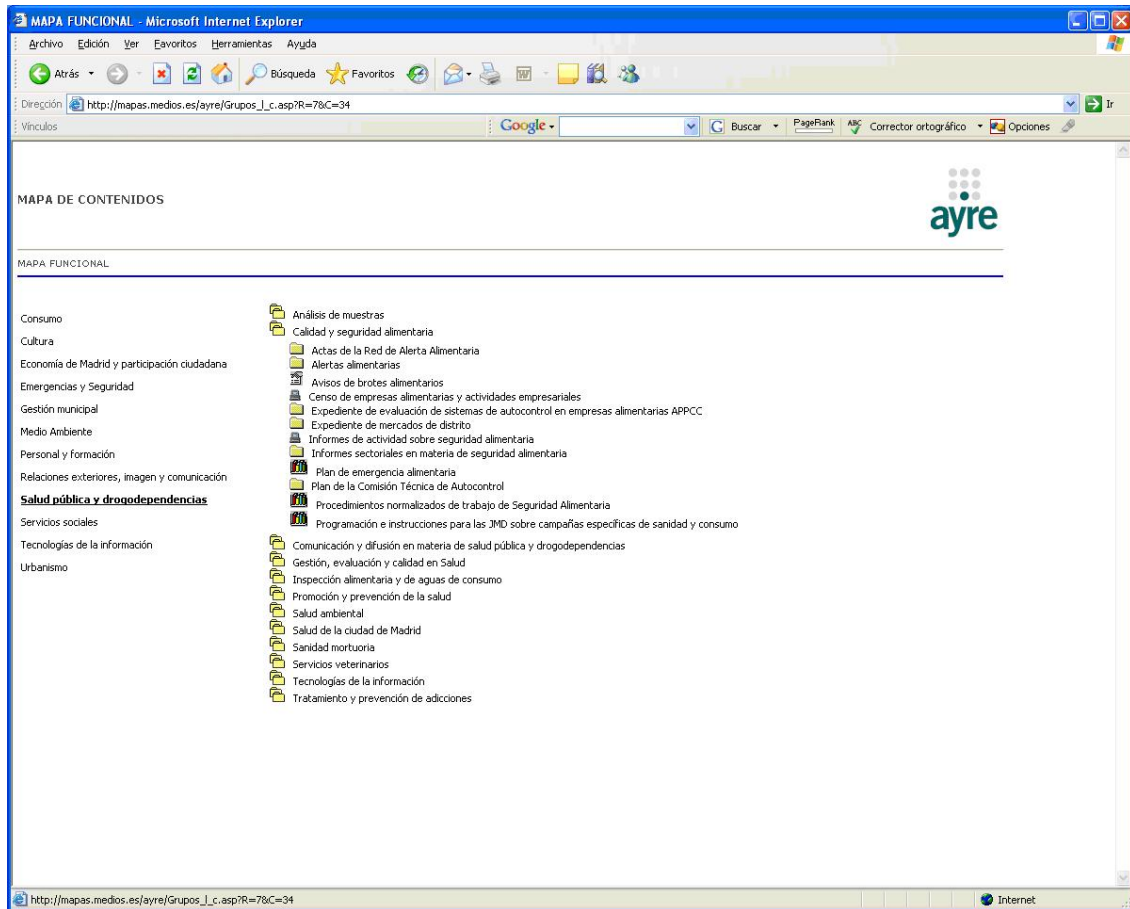
Para desarrollar un modelo con perspectivas de futuro es necesario realizar un trabajo de identificación de qué contenidos son susceptibles de ser publicados en la futura intranet y cuales son las necesidades de los usuarios respecto a los mismos. Este proceso se llevó a cabo metodológicamente mediante la entrevista directa a los productores de la información y potenciales publicadores de la misma. En el trabajo llevado a cabo en las áreas seleccionadas del Ayuntamiento de Madrid se identificaron más de 200 nuevos contenidos diferentes.

Toda esta información se procesó en un **mapa de contenidos**, que ha sido uno de los elementos clave de la metodología utilizada para la definición del nuevo modelo estratégico de desarrollo de la intranet. El mapa se define como una herramienta destinada de planificación y control de la Intranet en la que se lleva a cabo la descripción de todos los contenidos susceptibles de ser publicados en la misma. Así, el mapa permite por un lado un análisis del conjunto de la información disponible desde diferentes perspectivas -procedencia funcional, orgánica o tipológica- por lo que se convierte en una herramienta esencial de ayuda para la toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, el mapa permite descender al análisis específico de cada tipo de contenido o subconjunto de ellos, lo cual es esencial para tomar decisiones de carácter operativo.

Aunque el objetivo inicial del mapa de contenidos estaba orientado a la definición del nuevo modelo estratégico, una vez finalizada esta fase del proyecto se ha mostrado como una herramienta tan útil, que se ha incorporado a la metodología habitual de gestión y control de la Intranet. El mapa se soporta sobre una aplicación ad-hoc que permite por un lado una descripción pormenorizada de cada uno de los contenidos y por otro asignar las propuestas que se van a realizar sobre los mismos. Permite navegar y

explotar el contenido de la información para facilitar la elaboración de los informes necesarios para la toma de decisiones.

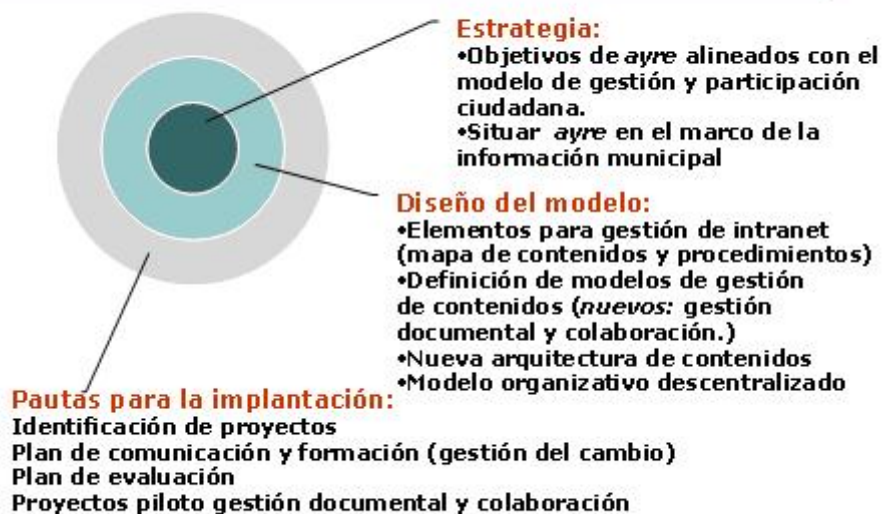
Figura 4. Página de entrada a la aplicación Mapa de contenidos de Ayre.



3. Los resultados

El resultado del trabajo de análisis realizado, han conducido a la definición de un nuevo modelo estratégico para la intranet que permitirá su desarrollo y evolución coherente a corto, medio y largo plazo.

El nuevo modelo estratégico se contiene en un conjunto de documentos en los que queda constancia de los fundamentos y bases conceptuales que presiden el mismo, de forma que, de cara a futuras evoluciones, esté documentado el porqué de las decisiones tomadas. El resumen de los resultados del proyecto para la organización se presenta en la figura 5.



La experiencia obtenida en el desarrollo de este proyecto ha sido muy enriquecedora, pues ha servido de impulso para la apertura dentro de la organización de unos planteamientos más integradores de la gestión de la información. Algunos de los puntos clave son extrapolables a cualquier otro proyecto de definición de modelos estratégicos de intranets corporativas:

3.1. La delimitación de un proyecto intranet: definición conceptual y definición tecnológica.

Una estrategia intranet parte de plantearse una pregunta básica – ¿qué queremos que sea la intranet en nuestra organización? La respuesta, que pudiera parecer simple, está muy lejos de serlo en organizaciones del tamaño mediano grande como es el caso de referencia.

Por un lado conviven múltiples visiones de lo que debe ser la intranet –desde aquellos que la ven como un mero tablón de anuncios hasta los que pretenden que sustituya a las aplicaciones corporativas. También hay una tensión por parte de los ámbitos de gestión departamentales o descentralizados que plantean la exigencia de tener sus propios espacios intranet y su propia visibilidad.

Las numerosas visiones suelen ir acompañadas de un galimatías conceptual en el que los diferentes participantes en el/los proyectos relacionados con la intranet y las Web externas utilizan un lenguaje diferente para denominar a las mismas cosas, lo que convierte los proyectos en una auténtica Torre de Babel

También nos encontramos con que numerosos proyectos tecnológicos que se abordan independientemente dentro de la organización llevan su propia filosofía “intranet” incorporada, e incluso sus propias soluciones tecnológicas para la gestión de portales o contenidos.

Con frecuencia, los proyectos de Web al público y la Intranet son compartimientos estancos y separados, algo que choca con la realidad de los usuarios que deben trabajar simultáneamente con la información que se publica al exterior y la interna, que en ocasiones deben duplicar la información para los dos entornos y que pueden llegar hasta el punto de no diferenciar realmente uno de otro

Por ello los puntos clave en la definición de la intranet deben comprender:

Crear una visión común que sea compartida en la organización y adoptada y promocionada por los niveles más altos de la organización. Esto se consigue:

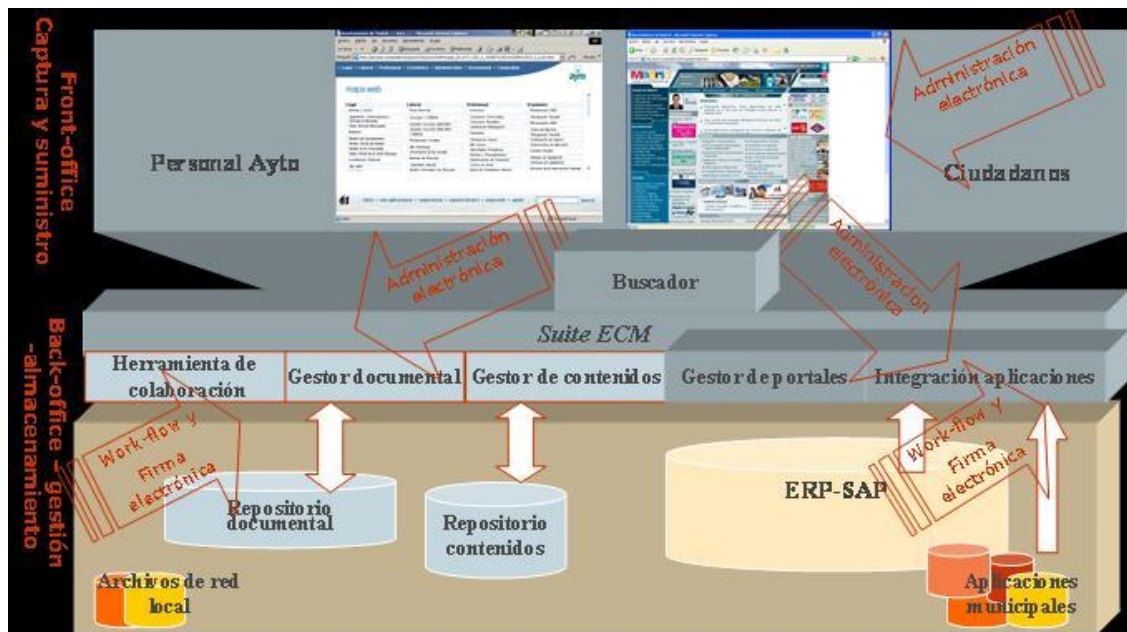
- a) alineando los objetivos de la intranet con los objetivos estratégicos de la organización. En el caso de ayre se definió una batería de 16 objetivos estratégicos directamente relacionados con el programa de gobierno de la actual corporación municipal.
- b) creando un lenguaje común de utilización para los distintos actores. Algunos de los conceptos claves que se han establecido en el proyecto han sido de gran valor en la conceptualización y definición del mismo.

Figura 6. Conceptos claves en el modelo de desarrollo

CONCEPTOS CLAVES DEL MODELO DE DESARROLLO	
intranet "ayre"	Entorno de trabajo corporativo del Ayuntamiento de Madrid, soportado en tecnología web, a través del cual el personal accede a la información, documentación y servicios disponibles.
Gestión de la intranet	Conjunto de procesos y actividades para la planificación, mantenimiento y desarrollo de la intranet. Comprende, entre otros, coordinación de unidades y actores, mantenimiento de la estructura de clasificación, evaluación...
Contenido	Objeto o conjunto de objetos de información que responden a un proceso determinado y pueden ser visibles en un sitio web (Internet/intranet)
Servicio	Tipo de contenido que permite la interacción con el usuario para obtener una prestación
Gestión de contenidos	Conjunto de operaciones que hacen posible el acceso y utilización de los contenidos en el entorno de la intranet. Se soporta sobre una herramienta tecnológica específica de gestión de contenidos
Publicación de contenidos	Operación o conjunto de operaciones necesarias para hacer visible de forma pública un contenido en la estructura de información de la intranet
Actores	Personas o unidades que intervienen en cualquiera de los aspectos relacionados con la gestión de la intranet/Internet y de sus contenidos. Puede haber actores que no tengan ninguna relación con la herramienta tecnológica empleada para la gestión de contenidos y su papel es puramente conceptual o de asunción de responsabilidades
Unidad Responsable de la intranet	Unidad encargada de las funciones de planificación, coordinación, gestión y evaluación de la intranet municipal.
Unidad Gestora	Unidad de tipo funcional responsable de la gestión (publicación y mantenimiento) de contenidos en la estructura de información de la intranet
Publicadores	Personas que realizan las operaciones necesarias en la herramienta de gestión de contenidos para hacer visible un contenido en la intranet
Usuarios	Personas y unidades clientes que utilizan los contenidos y servicios disponibles en la intranet en el ejercicio de sus funciones

Situar la intranet en el entorno tecnológico de la organización. Qué relación tiene con las aplicaciones corporativas, con la Web externa y con los proyectos tecnológicos a desarrollar.

- aprovechando al máximo la potencialidad de la intranet como elemento capaz de aglutinar una visión global de la gestión de la información, e integrar proyectos que se plantean como desarrollos independientes y aislados unos de otros. Por ello se ha trascendido el simple proceso de publicar mediante una herramienta de gestión de contenidos, orientando la intranet hacia un enfoque integral.
- orientándose hacia soluciones tecnológicas en la línea ECM (Enterprise Content Management) que ofrecen plataformas sólidas para hacer posible este enfoque integrador.
- Interrelacionando la intranet con el Web público. Nuestra conclusión es llega un momento en que no pueden vivir como dos mundos aparte sin que se produzcan importantes distorsiones. En la figura 7 puede verse el esquema tecnológico propuesto para dar soporte al modelo.

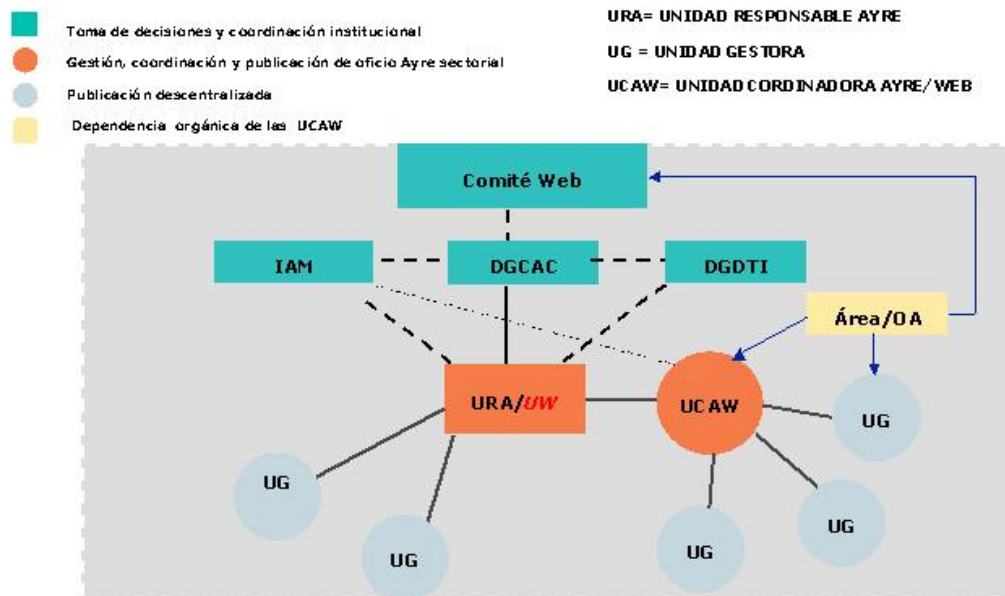


3.2. El soporte organizativo para un modelo de gestión descentralizado

La concepción de la intranet sustentada en una visión puramente tecnológica provoca que la gestión de la misma se vea exclusivamente desde una óptica de “gestión de contenidos” en el entorno de la aplicación. Ello significa que los perfiles definidos, funciones y actividades a desarrollar excluyen todos aquellos elementos que son de carácter organizativo, hasta el punto de que, gestionar una intranet es prácticamente sinónimo de incorporar contenidos en una aplicación informática.

Uno de los elementos claves para poder plantear un nuevo modelo organizativo que responda a la filosofía de “descentralización coordinada” que el Ayuntamiento pretendía, ha radicado en la diferenciación semántica de los conceptos “gestión de la intranet” y “gestión de contenidos”.

El concepto gestión de la intranet entendido como conjunto de funciones y tareas que hacen posible su existencia, mantenimiento y funcionamiento en la organización, permite profundizar en la definición de un modelo descentralizado, en el que determinadas tareas de carácter organizativo (relaciones con las unidades gestoras, definición de estructuras, aprobación de nuevos contenidos, evaluación, etc.) pueden ser delegadas a unidades coordinadoras que actúan como núcleos de las unidades gestoras de su área de actuación. Son estas últimas, en las que se delega la publicación de los contenidos propiamente dichos. (ver Figura 8. Modelo organizativo)



Cuando la organización es de mediana o gran dimensión (como el caso que nos atañe), el modelo descentralizado debe estar soportado en una estructura organizativa, en la que es imprescindible la clara atribución de funciones y responsabilidades a los órganos de coordinación, y la delegación de competencias en los distintos niveles de descentralización. Sin embargo, el modelo organizativo en el que descansa el desarrollo de un proyecto de este tipo no puede estar basado en la multiplicación de puestos especializados en gestión de contenidos que se encarguen de la publicación de los mismos en las distintas áreas o dependencias de la organización. En la actualidad cualquier organización pública o privada rechazaría un planteamiento que implicase crear una amplia red de personal especializado. La idea es que la “gestión de los contenidos” esté cada vez más integrada en los procesos de trabajo de las unidades creadoras de los mismos (unidades gestoras). El personal especializado se encargaría de la “gestión de la intranet”. Esta función en un inicio, centralizada, también puede ir siendo delegada siempre que se den unas determinadas condiciones y se establezcan los mecanismos de coordinación suficientes.

3.3. La sistematización de los modelos de gestión de contenidos

Así, el concepto “gestión de la intranet” implica una concepción amplia dentro de la cual la “gestión de contenidos” es uno de sus principales componentes, y se entiende como el conjunto de operaciones conducentes a hacer posible que un contenido sea accesible a través de la intranet.

Del análisis de los múltiples contenidos identificados en el proyecto y sistematizados en el mapa documental, se derivan toda una serie de requerimientos respecto cómo se pueden y deben publicar dichos contenidos en la Intranet. Ello nos ha llevado a sistematizar las distintas formas de hacer esto posible definiendo los modelos de gestión de contenidos aplicables:

-Modelo de gestión de servicios electrónicos, que a su vez pueden dividirse en dos posibilidades:

*Aplicación específica: se aplica a los contenidos cuyo proceso de trabajo se tiene que soportar en una aplicación específica, partes de la cual se publican en la intranet

*Formulario: se aplica a los contenidos que requieren la interacción del usuario para comunicación o petición a través de un formulario pero no existe detrás una aplicación que gestione los datos enviados sino que una vez recibidos por su destinatario, la gestión es totalmente independiente de cualquier aplicación.

-Modelo de contenidos gestionados a través del gestor de contenidos: se aplica a los contenidos que se producen específicamente para ser publicados en la intranet y por lo tanto toda su gestión se realiza directamente a través del gestor de contenidos. Estos contenidos pueden ser simplemente texto (más o menos estructurado) y pueden incluir distintos tipos de ficheros que incluyan información textual (documentos), visual (fotos o videos) y sonora (audio).

-Modelo de fuentes externas: se aplica a los contenidos procedentes de fuentes externas (bases de datos bibliográficas, diccionarios, directorios,...) elaboradas por proveedores externos comerciales, que deseen publicarse.

-Modelo de contenidos gestionados con herramientas de colaboración: se aplica a los contenidos que se producen en entornos de trabajo que precisan del intercambio de ideas, experiencias y conocimiento, para el mejor desarrollo de sus objetivos y proyectos.

-Modelo de contenidos gestionados a partir de la integración con la gestión documental: se aplica a los contenidos que son documentos que se generan como parte de un proceso de gestión interna y que requieren ser publicados en algún punto de su proceso de gestión.

Este trabajo de sistematización se ha convertido en uno de los elementos claves del éxito del proyecto. Una vez que se tienen claros los modelos aplicables ha sido posible:

a) desarrollar la operativa y la forma de actuación para la aplicación de cada uno de ellos, ya que según sea uno u otro se requieren actuaciones de distintos elementos organizativos implicados en la gestión de la intranet: (ámbito tecnológico, organizativo, unidades coordinadoras, gestoras, etc.)

b) establecer –mediante un procedimiento- las pautas para determinar la mejor forma de gestionar un contenido. Ello significa que una vez identificado el nuevo/s contenidos a incorporar en la intranet se tiene un instrumento para decidir cual es el modelo más adecuado.

c) controlar las modalidades de publicación de los contenidos. El modelo a aplicar puede variar con el tiempo, las circunstancias o la viabilidad. Por ejemplo: una serie de documentos que se gestionan publicándolos a través del gestor de contenidos en PDF pueden en un futuro pasar a gestionarse con un modelo de gestión documental, o pasar a convertirse en datos estructurados y gestionarse vía servicios electrónicos mediante una aplicación específica. Todos estos cambios quedarán reflejados en el mapa de contenidos que servirá en este caso para documentar las decisiones tomadas.

3.4 La gestión documental factor clave para el desarrollo de la intranet.

De los modelos de gestión de contenidos definidos, en *ayre 2* ya se estaban aplicando todos con excepción de dos: el modelo de contenidos a gestionar con herramientas de colaboración (aunque se habían incluido ya algunos foros y encuestas) y los gestionados a partir de la integración con la gestión documental.

Al igual que ya había ocurrido en *ayre 2* con al integrar en la Intranet aplicaciones como la consulta de la “ficha personal” (consulta a aplicación de RRHH) o la petición de ayudas sociales, el planteamiento de estos dos modelos de gestión trasciende la idea de la mera publicación. Es la respuesta lógica a los usuarios, que por un lado, reclaman que la publicación en la intranet no sea un acto externo y ajeno a la gestión del proceso en el que los documentos se producen y por otro, ven la Intranet como un lugar compartido entre personas que trabajan en un mismo proceso de trabajo.

Desde el punto de vista estratégico, la aplicación del modelo de gestión documental se presenta como insoslayable cuando se habla de proyectos de administración electrónica, ya que los servicios en gran parte están soportados en procesos documentales.

En nuestra experiencia, un proyecto de gestión documental es una derivación lógica en la evolución de un proyecto de Intranet corporativa. Esta constatación parte del hecho que en la Intranet existente al menos el 85 % de los contenidos son documentos, a los que se les aplica el modelo de gestión clásico (“subir” los contenidos al gestor de contenidos) La idea central es que la integración permita que los empleados de una organización realicen sus procesos de trabajo, gestionando los documentos electrónicos que ellos se crean y manejan, y que cuando sea necesario, y preferiblemente automáticamente, determinados documentos se publiquen en el entorno Web que corresponda (Intranet, Web o ambos). Al mismo tiempo como cualquier otra aplicación de la organización, la gestión documental será accesible a través de la Intranet.

Esta evolución abre una nueva dimensión, ya que la gestión documental presenta características, requerimientos y envergadura para ser considerada un proyecto en sí mismo, que aunque se implante de manera progresiva debe contemplarse como un proyecto estratégico para el conjunto de la organización.

Esta aproximación por otro lado, se encuentra alineada con las características de las herramientas tecnológicas que el mercado propone: todas las grandes soluciones han llegado a planeamientos similares en los que la gestión documental ocupa un lugar muy destacado en la “gestión de contenidos”. Para comprender esta visión desde el punto de vista de las tecnologías existe un excelente libro editado y distribuido por Opentext.^{vi}

4. Conclusiones

Hay una demanda cada vez más sofisticada y compleja de necesidades en torno al concepto de intranet: integración de proyectos de administración electrónica, mejora de los procesos para los usuarios, mayor calidad y cantidad de contenidos, más autonomía en la gestión, etc. La evolución de las intranets corporativas avanza hacia modelos cada vez más complejos que las convierten en verdaderos centros neurálgicos de la actividad de las organizaciones. Por ello es necesario desarrollar unos planteamientos estratégicos alineados con los objetivos de la institución que integren los distintos esfuerzos e iniciativas aisladas que se pueden producir en organizaciones complejas.

La metodología para desarrollar un proyecto intranet con visión estratégica tiene que basarse en un análisis en profundidad desde la perspectiva de los usuarios, pero también –y esto se ignora en ocasiones- requiere de un conocimiento en profundidad de los contenidos, sus características y requerimientos que van a ser publicados en la misma.

Hay que superar las distancias existentes dentro de la misma organización en la concepción de la intranet- especialmente entre tecnólogos y usuarios- y crear una visión y un marco de entendimiento común. Sin embargo, contar con un modelo estratégico conocido y apoyado por todos no resuelve por sí mismo todos los problemas y obstáculos que se presentarán en la implantación; pero es un punto de partida imprescindible para marcar el camino que se quiere recorrer.

El modelo organizativo para una intranet avanzada en instituciones medianas y grandes pasa necesariamente por la descentralización de la gestión hacia las propias unidades productoras de la información. De lo contrario los trabajos de publicación se convierten en un cuello de botella (en uno o varios puntos responsables de publicar). El modelo pasa además por descentralizar y asignar explícitamente responsabilidades sobre la calidad y actualidad de los contenidos.

De entre los distintos modelos de gestión de contenidos que se han identificado en el marco de este proyecto, la integración de la gestión documental se presenta como una pieza clave para un verdadero desarrollo estratégico de la intranet, pues permite integrar los procesos documentales internos, con el acceso y proceso de publicación de los contenidos bien sea para la Web pública o para la Intranet. Además es el elemento que permite convertir la intranet en el verdadero escritorio de trabajo de las personas de la organización- el lugar para trabajar- superando el modelo actualmente predominante de lugar para buscar información.

NOTAS

ⁱ D'Alós-Moner, Adela. Intranets: sonrisas y lágrimas. En: El profesional de la información. V.11, n.1 Enero-febrero 2002. p-5

ⁱⁱ UNE-EN ISO 9241-11:1998. Requisitos ergonómicos para trabajos de oficina con pantallas de visualización de datos (PVD). Parte 11: Guía sobre utilizabilidad. (ISO 9241-11:1998).

ⁱⁱⁱ C. Wharton et. al. "The cognitive walkthrough method: a practitioner's guide". En J. Nielsen & R. Mack "Usability Inspection Methods" Jonh Wiley and Sons, 1994 pp. 105-140.

^{iv} Web Content Accessibility Guidelines 1.0. W3C Recommendation 5-May-1999. Consultado 19-mayo-2006 <http://www.w3.org/TR/WAI-WEBCONTENT/>

^v Techniques for Web Content Accessibility Guidelines 1.0. W3C Note 6 November 2000. Consultado 19-mayo-2006 <http://www.w3.org/TR/WAI-WEBCONTENT-TECHS/>

^{vi} Jenkins, Tom. Enterprise Content management. What you need to know. Waterloo, Open Text Corporation, 2004. ISBN. 0-9730662-5-3

BIBLIOGRAFÍA

Cornella, Alfons. Infonomía.com: la gestión inteligente de la información en las organizaciones. Bilbao, Deusto, 2002.

La Gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las Administraciones Locales. Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas, 2005.

Gutierrez Garzón, Liliana. La auditoria de información como herramienta de evaluación y mejoramiento de la gestión de documentos. En: Biblos, n 16, Julio-diciembre, 2003, p. 15-22 Consultado 19-mayo-2006 http://eprints.rclis.org/archive/00002314/01/2003_020.pdf

Nielsen, Jacob. Usabilidad, diseño de sitios web. Madrid, Pearson Alhambra, 2000.

Nielsen, Jacob ; Pernice Coyne, Kara; Stover Schade Amy. Designing usable intranets. Consultado en: 19-mayo-2006. <http://www.NNgroup.com/reports/intranet/guidelines>

Nielsen, Jacob. Ten Best Government and Public Sector Intranet Designs. Consultado en: 19-mayo-2006. www.nngroup.com/reports/intranet/government/

Ortoll, Eva . Gestión del conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo [artículo en línea]. UOC, 2003. Consultado 19-mayo-2006 <http://www.uoc.edu/dt/20343/index.html>

Ortoll, Eva. Competencias profesionales y uso de la información en el lugar del trabajo. En: El profesional de la información, V. 13, n 5, 2004, p. 338-345

Serrano González, Susana; Zapata Lluch, Mónica. Auditoria de la información, punto de partida de la gestión del conocimiento. En: El profesional de la información, v. 12, n 4, Julio.-agosto 2003, p. 290-297

Sistema de Información Documental en Red de Asturias SIDRA. En Abadom: Boletín de la Asociación Asturiana de Bibliotecarios, Archiveros, Documentalistas y Museólogos, v. 16, n 1-2, 2005

Soy i Aumatell, Cristina. Auditoria de la información. Barcelona, UOC, 2003.

Soy i Aumatell, Cristina. La auditoria de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información. En: El profesional de la información, v. 12, n 4, Julio.-agosto 2003, p. 261-268

Tramullas, Jesús. El inventario de recursos de la información como herramienta de auditoria de la información. En: El profesional de la información, v. 12, n 4, Julio.-agosto 2003, p. 256-260

Urbano Pérez , José Antonio. El portal intranet : Una plataforma abierta para la información. En: El profesional de la información, v. 11, n 1, 2002, p. 9-13

FRASES PARA RESALTAR

la evolución de las intranets corporativas presenta unas características comunes en muchas organizaciones para avanzar en el desarrollo de la intranet, hace falta “pararse” a reflexionar y plantearse una perspectiva estratégica

la metodología aquí presentada puede considerarse una propuesta de máximos

Crear una visión común que sea compartida en la organización y adoptada y promocionada por los niveles más altos de la organización.

Uno de los elementos claves para poder plantear un nuevo modelo organizativo que responda a la filosofía de “descentralización coordinada que el Ayuntamiento pretendía, ha radicado en la diferenciación semántica de los conceptos “gestión de la intranet” y “gestión de contenidos”

sistematizar la evidencia de que hay muy distintas formas de hacer esto [la gestión de contenidos] posible y que una vez identificado un contenido a “publicar” tendríamos que elegir alguna de ellas

En nuestra experiencia, un proyecto de gestión documental es parte de la evolución lógica de un proyecto de Intranet corporativa.