

El proyecto GIM del Museu Maritim de Barcelona: un camino hacia la gobernanza de la información.

Elisa García-Morales Huidobro
Directora de Inforárea

1. El punto de partida y el contexto del MMB

El Museu Marítim de Barcelona declarado en 2006 Museo de Interés Nacional, es una institución consagrada en la cultura marítima con más de 75 años de historia, que tiene la misión de conservar, estudiar y difundir una de las colecciones de patrimonio marítimo más importantes de la Mediterránea.

Está gestionado por el Consorcio formado por el Ayuntamiento de Barcelona, la Diputación de Barcelona y la Autoridad Portuaria de Barcelona, y trabajan alrededor de 90 personas de las que el aproximadamente el 80% lo hacen directamente con la información.

En el año 2009, el edificio y la exposición de la colección del Museo inician un proceso de renovación que implica por un lado, obras de restauración y mejora del edificio y por otro, la renovación de la museografía. Es este un proceso de cambio hacia un nuevo Museu Marítim que va más allá de la exposición, y en el que la información se convierte en un activo esencial de la institución.

En este contexto de cambio, la Dirección del Museu considera necesario realizar un análisis de la situación con objeto de adecuar la gestión de la información a los nuevos planteamientos estratégicos del Museo. En el año 2010 se procede a la realización de una auditoría de la información que sirve para:

- Identificar la situación de los recursos de información
- Identificar prácticas en relación con la concepción, manejo y uso de la información
- Evaluar el estado, aplicación y uso de las tecnologías de la información
- Detectar necesidades
- Analizar los requerimientos del Museo respecto al cumplimiento de la normativa legal en materia de e-administración

El trabajo realizado pone de manifiesto una situación que en algunos aspectos es muy común a muchas organizaciones. Desde la creación del Consorci des Drassanes de Barcelona en 1993, el Museo había comenzado a crecer y evolucionar con una filosofía de trabajo muy departamentalizada que generaba compartimentos estancos en materia de la información y documentación. En el año 1998 se realiza una auditoría documental que concluye con un proyecto de organización documental y de

archivo que es aprobado por la Comisión Ejecutiva del Consorcio ¹ el 5 de marzo de 2004. Esto supone un gran avance ya que introduce un sistema común de organización y gestión de documentos, y un cuadro de clasificación que aplica tanto al entorno del directorio de archivos de la red local como a la organización del archivo físico. La auditoría de la información del año 2010 pone de manifiesto que:

- El grado de implantación y seguimiento del GDE es muy elevado en el Museu, pero el crecimiento exponencial de los documentos electrónicos y las limitaciones de un entorno de red local para la gestión del archivo electrónico provocan importantes problemas de acceso y en algunos casos de clasificación. La mayoría de los documentos originales de valor se siguen conservando en papel.
- Sigue existiendo en el Museo una cultura de “parcelas documentales”, cuestión que en parte viene derivada de empleo de la palabra documento por los distintos profesionales: museólogos, bibliotecarios, archivo y ámbitos de gestión
- Los recursos de información –sobre la colección, materiales fotográficos y audiovisuales, biblioteca, web y social media, RRHH, gestión económico financiera...etc.- se sitúan fuera de lo que es la documentación de gestión o de archivo, siguen estando muy departamentalizados y gestionados con soluciones tecnológicas locales que en algunos casos se han quedado obsoletas.
- Hay una necesidad de cambio, de mayor integración y de modernización tecnológica que permita una evolución acorde con los retos del entorno en el que se mueve el Museo y de la sociedad de la información en la que se encuentra inmerso.

Enfoque y planteamiento del GIM

A partir de los resultados de la auditoría, se articula un proyecto que pivota sobre el concepto de Información y que permite superar las barreras de pertenencia “documentales” basado en los siguientes principios rectores:

- Información como recurso corporativo

Los recursos de información producidos por el personal del MMB o sus proveedores en el ejercicio de su actividad, son un activo corporativo al servicio de los fines y el conocimiento de la Institución.

¹ Solá Fina. *Els Arxius dels Museus. El cas del Museu Marítim de Barcelona*
Barcelona: Col·lecció Manuals Museu Marítim, 2003

- Soporte a la eficiencia y eficacia en la gestión

La adecuada organización y gestión de la información y los documentos será soporte de las funciones e irá orientada a la eficiencia y eficacia del trabajo interno. La simplificación de los documentos y de los flujos de información es componente esencial para la mejora de los procesos de trabajo.

- Visión global e integración

El GIM apuesta por una visión global e integrada de la gestión de la información. Los recursos de información estarán interconectados entre sí para facilitar su acceso y explotación.

- Inmersión tecnológica

La gestión de los recursos de información se orienta al servicio del MMB y se basará en el uso intensivo de las TI, y en una “inmersión tecnológica” que permitirá trabajar a la organización aprovechando al máximo las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información

- Documento electrónico

Se parte de una situación documental basada en el papel, evolucionará hacia el soporte electrónico, adoptando en aquella información y documentación que aplique, las prácticas de la e-administración reconocidas en la Ley 11/2007.

- Criterios e instrumentos comunes

Los criterios para el control, organización y gestión de los recursos de información, estarán basados en unos instrumentos comunes a toda la organización. La aplicación de las técnicas de tratamiento diferenciadas que más se adecuen a cada tipo de información, deberá coordinarse para el empleo de los instrumentos comunes que serán la base de una buena intraoperabilidad, interoperabilidad e integración.

- Acceso y seguridad

El acceso a la información y los documentos estará regulado por las directrices generales que se establecen en la política de acceso. Podrán aplicarse restricciones específicas a los recursos de información cuyas características lo requieran.

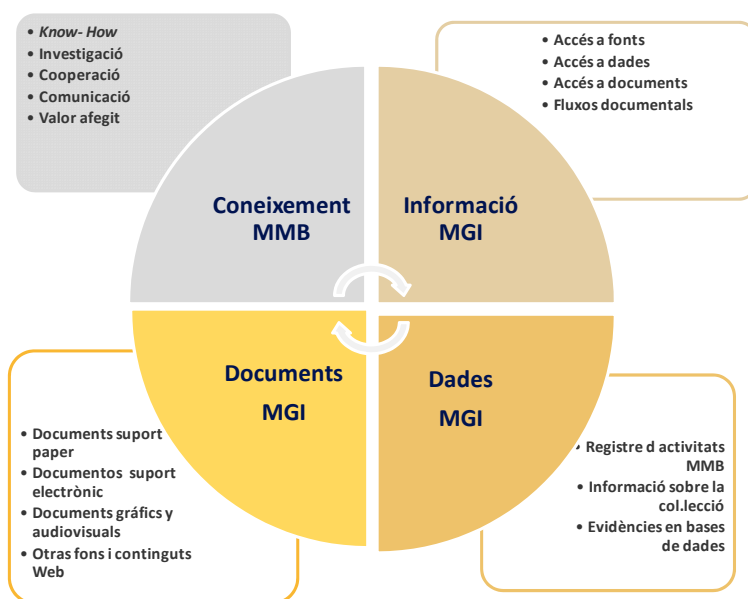
- Conservación de las evidencias y el valor patrimonial

El GIM se compromete con la conservación de las evidencias de la actividad del MMB de cara a sus obligaciones de auditoría y cumplimiento, y la preservación de los recursos de información en papel o soporte electrónico que tengan valor patrimonial para el conocimiento y la investigación. Las directrices generales en la materia se enunciarán en la política de conservación

Desde el punto de vista de los contenidos, el GIM integra todos los recursos de información, en cualquier soporte, generados o recibidos en el MMB:

- Documentos físicos en soporte papel
- Documentos en soporte electrónico
- Recursos y documentos gráficos, fotográficos y audiovisuales
- Recursos de información, datos y documentos sobre la colección museográfica.
- Registros de las actividades del MMB
- Evidencias contenidas en base de datos que deban ser conservadas por la organización: tales como información económico-financiera y registros del personal
- Recursos bibliográficos, documentales y otras fuentes de información
- Productos, servicios y contenidos Web producidos por el MMB

La explotación de la información gestionada por el GIM deberá contribuir al conocimiento del MMB en todas sus líneas de acción. Los resultados de la mejora del conocimiento retroalimentarán el sistema.



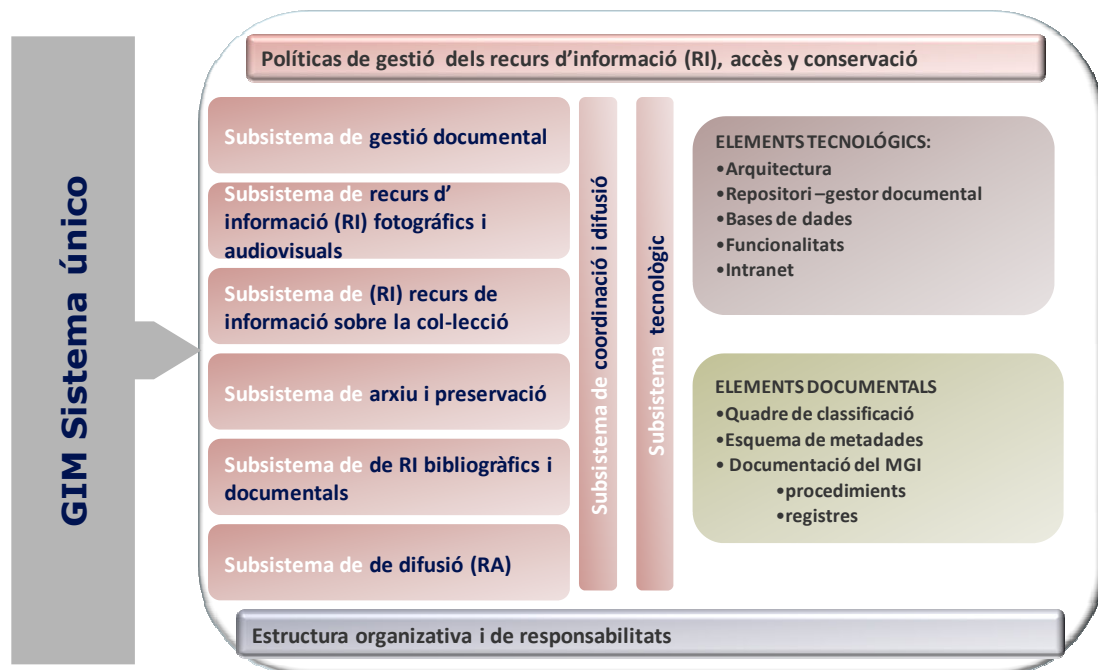
2. Articulación del modelo GIM

El modelo de Gestió de l' Informació del Museu se concibe como:

- un sistema único y coordinado
- regido por una misma política, principios y reglas
- que comparte métodos e instrumentos

- con un enfoque tecnológico común
- y dotado de un modelo organizativo de responsabilidades.

Bajo estas premisas, el GIM se articula en varios subsistemas que facilitan el tratamiento de las especificidades propias de los distintos recursos de información y su difusión. Como subsistemas transversales se establecen el de coordinación del GIM y el tecnológico responsable de dar soporte en cuanto a los elementos tecnológicos necesarios que actuarán en estrecha colaboración.



Cada uno de los subsistemas tiene definidas ámbito y características específicas, y lo que es más importante, tiene asignados responsables.

Los componentes que amalgaman el sistema son:

- los elementos documentales comunes: por un lado, el cuadro de clasificación común a toda la organización que tiene su base en el GDE y se revisa y la adapta para ser aplicado a cualquier tipo de recurso de información. Por otro lado, un esquema de metadatos con base a tronco común y desarrollo controlado y coordinado.
- Los elementos tecnológicos transversales, e interoperables con las aplicaciones verticales:
 - se opta por la adopción de un sistema de gestión de contenidos único (Alfresco Enterprise) que actuará de repositorio para la gestión de documentos electrónicos y otros objetos digitales como fotografía y audiovisuales.

- b. se adopta SQL como motor de base de datos sobre el que se plantea el desarrollo de algunas aplicaciones de datos comunes como el Registro de Actividades del Museu
 - c. el modelo se propone dotar de interfaces hacia el usuario interno a través de la intranet corporativa que será el escritorio de trabajo del personal y en la Web, que se alimentará a partir de los recursos del sistema.
 - d. se proyecta la progresiva interconexión del entorno descrito con las aplicaciones verticales de datos-tanto gestionadas internamente como alojados en servicios externos.
 - e. se prevé la aplicación de funcionalidades de record-management para la gestión de la disposición y preservación de los documentos y recursos electrónicos.
- c) Una estructura organizativa respaldada por la dirección y fuertemente coordinada por la persona responsable de coordinación del subsistema GIM. Esta estructura que facilita la participación y el trabajo en grupo es pieza esencial de la gestión del cambio necesaria hacia la adopción del nuevo sistema.

3. Plan de implantación: logros y dificultades

La estructura diseñada para el GIM facilitó la elaboración de un plan de despliegue del proyecto a 3 años vista. En este plan, el subsistema de coordinación y difusión se convierte en el componente principal de gestión del proyecto. El plan de acción se estructura en un proyecto por cada subsistema, que cuando la dimensión lo aconseja se divide en varios subproyectos.

Cada proyecto está definido detalladamente en una ficha que recoge su descripción, las actividades a realizar, los factores críticos y una valoración orientativa de los recursos necesarios.

El 21/9/ 2010 se aprueban por el máximo órgano de gobierno del Consorcio tanto los principios, política y diseño del modelo GIM, como el correspondiente plan de acción. El 25/9 por resolución de la Dirección General del Museu se aprueba el modelo organizativo y de responsabilidades. Posteriormente se inician una serie de sesiones de comunicación del proyecto a todos los niveles de organización y se comienza a trabajar en los aspectos proyectados para el año 2011.

Como todo proceso de implantación, tras este primer año y medio de rodaje son importantes los logros conseguidos, y también la realidad demuestra que emprender este camino es una tarea ardua y llena de dificultades. A modo de resumen, se pueden señalar algunos aspectos en el desarrollo del GIM que aporten experiencia para otros centros que se embarcan en proyectos similares:

- La gestión del cambio: aunque suene a mantra repetido, es el componente principal de un proyecto de estas características. En el caso del GIM se ha conseguido algo muy importante que es: la participación y colaboración en grupos transversales e interdisciplinarios de trabajo y con un objetivo común, de personas que pertenecen a distintos departamentos de la organización. Esto también ha supuesto hacer compatible la dedicación de las personas al proyecto GIM con sus tareas habituales, lo cual no está exento de tensiones. Ha requerido una gran dedicación e involucración directa de la coordinación del proyecto, el esfuerzo de todas las partes y el respaldo decidido de la dirección cuando se han detectado reacciones adversas.
- La tensión entre la necesidad de resultados visibles y la necesidad de construir fundamentos. Es un factor clave del éxito que el usuario final vea resultados tangibles, o de otro modo, se alarga el tiempo y los objetivos comienzan a disolverse como el humo. Pero por otro lado, ello está en contraposición con la cantidad de trabajo que se requiere asentar para asentar los fundamentos del modelo antes de pasar al ámbito de lo visible. En el primer año de trabajo se han construido las bases para la implantación de dos subproyectos clave: el de dotar de tecnología y readaptar el subsistema de gestión documental y el registro de actividades del Museo. A finales del 2011 ya se contaba con pilotos de ambos y en 2012 se está trabajando en el despliegue de los mismos. En este caso, la situación de obras en el Museo ha facilitado encontrar un paralelismo con el despliegue del GIM pues también los trabajos de demolición y construcción de los cimientos se hacían imprescindibles para el avance del proyecto arquitectónico y museístico.
- La adquisición e implantación de las herramientas informáticas que dan soporte al GIM en una situación de crisis y recursos limitados como la que se está viviendo, supone un reto continuo y requiere de numerosos ajustes entre lo deseable y lo razonable. Son necesarias una adecuada transmisión y comprensión de los requerimientos por los proveedores, una dedicación especializada e intensa por parte de las personas responsables, y una lucha continuada contra las fuerzas centrípetas que tienden a las soluciones particularistas.
- El reajuste de los objetivos a los ritmos y tiempos que marca la realidad. Ello pasa por una evaluación periódica de los logros realizados y de las dificultades encontradas así como de los puntos no conseguidos y las acciones de mejora. Este trabajo es importantísimo para conseguir una visión dinámica y con perspectiva del avance del proyecto ya que la lucha del día a día no permite muchas veces percibirlo. La revisión del estado de los trabajos a diciembre de 2011 ha permitido ver por un lado la cantidad de trabajo que se ha realizado y por otro constatar que se avanza en la dirección adecuada, y así se ha transmitido a la organización. La planificación realizada para el año 2012 es muy ambiciosa y la realidad del primer trimestre hace pensar que posiblemente deberá ajustarse en cuanto a los resultados esperados. Pero lo

importante es que se está haciendo el camino con determinación y con una conciencia clara de hacia dónde se quiere ir.

4. Hacia la gobernanza de la información

La información es una pieza clave en la gestión propia de un museo, al igual que ocurre en cualquier otra organización; además la información en si misma también se convierte en el propio producto del museo actual (materia de exposiciones físicas, exposiciones virtuales, publicaciones, guías, investigaciones, tienda virtual...) y en el fluido vital mediante el que se llevan a cabo las actividades de comunicación, difusión, investigación y educación. . El reto que plantea la continua evolución y transformación de las tecnologías de información y comunicación, hace necesario situar la información en el contexto estratégico de las organizaciones, y en los ámbitos directivos de control y decisión.

La gobernanza de la información (GI) es un nuevo término está irrumpiendo con fuerza en el sector profesional desde mediados de la década pasada. La gobernanza es “la acción y efecto de gobernar o gobernarse; mandar con autoridad o regir algo; guiar y dirigir; regirse según una norma, regla o idea”. La información es el elemento a gobernar y el concepto implica la adopción de una estrategia integrada para avanzar hacia un modelo evolucionado. Se trata de aunar reglas, tecnología, y procesos, de romper hábitos y estructuras estancas, de establecer un nivel corporativo de responsabilidades y rendición de cuentas, de implementar nuevas tecnologías, y de adoptar nuevas prácticas en relación con la gestión de la información

Aunque muchas de las premisas GI están basadas en los modelos de “records management” y de hecho, la gestión de los documentos es un componente vital, la gobernanza de la información va más allá. Incorpora en el mismo paraguas datos y documentos y aspectos tales como la seguridad de la información, la protección de datos, la información y difusión en los entornos Web y 2.0, la gestión de los derechos, y el uso y consumo de la información por parte de los usuarios. El término ofrece la ventaja de superar las visiones propietarias asociadas al concepto de documento.

Los modelos de madurez nos indican cómo una organización puede evolucionar en materia de gobernanza de la información y los niveles por los que pasa o puede pasar antes de llegar a un objetivo final verdaderamente transformador. El planteamiento y camino emprendido con el proyecto GIM del Museu Maritim que se describe en este trabajo, se alinea en esta misma dirección. Se ha avanzado en muchos aspectos y quedan muchos por trabajar hasta llegar al nivel óptimo en que:

- Se ha determinado la responsabilidad al más alto nivel sobre la GI
- Se han 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

Se trata de un reto que va más allá de la implantación de un proyecto concreto, y que implica una orientación decidida hacia una forma de trabajar en la que el ecosistema de la información se convierte en el aire necesario que respira un nuevo modelo de Museo como organización dinámica de conocimiento al servicio de la cultura y de los ciudadanos.