

## La consultoría en organización de la información

Por Carlota Bustelo Ruesta y Elisa García-Morales Huidobro

**Resumen:** La definición de consultoría en información presenta las mismas dificultades que la definición del profesional de la información. El artículo analiza la demanda y oferta en España de servicios de consultoría. La demanda se divide en cuatro grandes grupos: gestión de la documentación interna, gestión de las fuentes externas, arquitectura de contenidos internet/intranet y estrategias para la gestión de la información y el conocimiento. La oferta se divide en cuatro tipos de consultoría: especializada e independiente, general, ligada a soluciones informáticas y vinculada a prestación de servicios. Por último se presenta el perfil profesional del consultor en información.

**Palabras clave:** Consultoría en información, Profesional de la información, Empresas, España.

**Title:** Consultancy for information organization

**Abstract:** The definition of information consulting presents the same difficulties as the definition of information professional. This article analyses the supply and demand of consulting services in Spain. The demand is focused in four main areas: internal document management, management of external information sources, architecture of internet/intranet content and strategies for information and knowledge management. The supply is divided into four types of consulting: specialised and independent consulting, general consulting, consulting linked to IT solutions and consulting linked to the delivery of services. The article concludes by presenting the professional profile of the information consultant.

**Keywords:** Information consulting, Information professional, Business, Spain.

**Bustelo Ruesta, Carlota; García-Morales Huidobro, Elisa.** "La consultoría en organización de la información". En: *El profesional de la información*, 2000, septiembre, v. 9, n. 9, pp. 4-10.



Elisa García-Morales Huidobro  
y Carlota Bustelo Ruesta

### Introducción

En la nueva sociedad de la información en la que vivimos, son continuas las referencias al valor de la gestión de la información en las empresas y organizaciones como factor crítico del éxito. Su importancia se acepta unánimemente (al menos en el ámbito teórico) como recurso indispensable para ampliar la competitividad, aumentar la calidad y la satisfacción de los clientes, así como para desenvolverse en el mercado global. Como consecuencia lógica de este ambiente las organizaciones sienten la necesidad de contar con especialistas en información que les ayuden a tomar decisiones adecuadas y, por lo tanto, se produce un momento idóneo para el desarrollo del mercado de la consultoría en organización de la información.

Nuestra experiencia de años dentro de este mercado y la diversidad de solicitudes de servicios que recibimos en el trabajo diario nos permiten observar que bajo esta denominación se *venden* muchas cuestiones diferentes y que los potenciales clientes no tienen claro a quién acudir en cada caso. En este artículo nuestro propósito es tratar de aclarar la situación actual, aportando reflexiones, de forma que pueda ser útil tanto a los futuros usuarios de este tipo de servicios como

a los profesionales que deseen incorporarse a un campo con un futuro prometedor.

### Límites difusos

El intento de delimitar el sector de la consultoría en organización de la información parte de las mismas dificultades encontradas al definir el campo de acción del profesional de la información. Con frecuencia nos hemos encontrado de frente con la pregunta: ¿para qué sirve un consultor en información? La mayoría de las veces puede ser perfectamente sustituida por: ¿para qué sirve un especialista en información? Es reseñable sin embargo el término: *¿para qué sirve?* ya que a nuestro juicio implica un gran avance en el conocimiento social de la profesión respecto a la década anterior. Hoy en día es ciertamente infrecuente que nos pregunten ¿qué es un documentalista?, ¿qué es un gestor de la información? Sin embargo, en la respuesta todavía existen dificultades de definición con respecto a las aportaciones reales en un entorno organizativo concreto.

Dicho problema de posicionamiento que sufren los profesionales de este campo tiene una parte importante de su origen en la consolidación de la denominación

Recibido el 15-5-00

Aceptación definitiva: 13-7-00

sistemas de información aplicada a los sistemas informáticos o a los propios departamentos de computación de las empresas y organizaciones. Ocurre con mucha frecuencia que las herramientas informáticas (lo tangible o *el continente*) se han acabado confundiendo con una parte importante del *contenido* (lo intangible o la información en sí misma). Por lo tanto, desde una perspectiva práctica, el empresario focaliza sus problemas de información en su división de sistemas de información, con lo que es el informático el responsable de darles solución. Así nos encontramos que son estos profesionales quienes deciden los flujos de circulación de las facturas en una empresa, diseñando los contenidos de una intranet empresarial, abordando macroproyectos de digitalización de documentos o redefiniendo los procesos de trabajo para que éstos se adapten a la nueva tecnología de turno!

**«Ocurre con mucha frecuencia que las herramientas informáticas (lo tangible o el continente) se han acabado confundiendo con una parte importante del contenido (lo intangible o la información en sí misma)»**

Los profesionales de la información parten de otra premisa: los problemas de información (contenido) existen y tienen entidad propia: pueden ser anteriores y completamente independientes a la implantación de las herramientas informáticas. Un caso muy claro es el de los sistemas de gestión documental basados en papel, en los circuitos de información asociados a los flujos de trabajo, en las culturas corporativas de transmisión de información, las clasificaciones bibliotecarias, el acceso a fuentes de información, la gestión del conocimiento empresarial, etc. → problemas de información generados a partir de la introducción de las nuevas tecnologías estrategias de información, necesidad de estructuración de contenidos ya sea en entorno internet o intranet, control documental de la mensajería electrónica, políticas de acceso a la información, gestión de la sobreinformación, etc.—

Esta perspectiva implica abordar los problemas de información en sí mismos para adaptar las tecnologías existentes a las necesidades reales de las empresas y abre un horizonte, mucho más complejo, que conlleva un altísimo grado de interdisciplinariedad. Marcar los límites del *para qué sirve* un consultor en información es difícil en un terreno que afecta a: las políticas estratégicas, la organización de los procesos internos, las actividades de marketing, las relaciones con clientes y proveedores, la cultura y la forma de trabajar de las personas, la acumulación de conocimiento y los meca-

nismos de comunicación de la empresa. Por supuesto el desarrollo de los sistemas informáticos y las políticas de los departamentos de sistemas de información van a ser claves en la resolución de los problemas de información de las compañías, pero siempre que no se conviertan en una finalidad en sí mismos sino en el medio para conseguir los objetivos propuestos.

### **Un intento de definición**

La consultoría en organización de la información se puede definir como un servicio de apoyo a empresas para diseñar políticas de gestión de la información, definir estrategias para su implantación y proponer soluciones o actuaciones concretas en la materia. Esto se realiza desde varios frentes diversos:

—Detectando los problemas informacionales que se pueden generar a priori y a posteriori en los procesos de introducción de las herramientas informáticas y realizando la intermediación entre las necesidades de los usuarios finales y los analistas y programadores de sistemas y aplicaciones.

—Aportando soluciones a los circuitos de información asociados a los procesos de trabajo, los procedimientos y los sistemas de organización empresarial.

—Analizando el impacto de la información en la empresa, en sus relaciones con clientes y proveedores y en los mecanismos de comunicación con su entorno.

—Adaptando las técnicas y estrategias de marketing y comunicación a las nuevas filosofías de clientes o usuarios como recuperadores de información.

—Exponiendo una visión esencial en el diseño de los contenidos y la estructuración de la información de los sitios web y las intranets de manera que adquieran unos niveles óptimos de usabilidad.

—Determinando la influencia de los hábitos de utilización de la información de los individuos dentro de las organizaciones para la confección de políticas de recursos humanos y gestión del conocimiento.

### **Las necesidades de la demanda**

La percepción difusa de los servicios que puede prestar el consultor en organización de la información se traduce en una gran variedad en la demanda de servicios, si bien existen dos palabras clave: *problemas* y *soluciones*. Una frase que se repite mucho en nuestro trabajo es: *quien no tiene problemas no llama a un consultor*. Esto nos obliga a ser conscientes de que cuando un potencial cliente nos llama es porque tiene un asunto que no puede solucionar con sus propios recursos. Por lo tanto lo primero que debe tener claro un consultor es que su trabajo va a consistir en dar soluciones.

El primer paso es el contacto con el usuario para ver cuáles son las características del problema y evaluar en qué grado se pueden dar respuestas. Dado que el empresario en general no tiene muy claro qué es exactamente lo que el profesional de la información le puede aportar (*para qué sirve*) es, a nuestro juicio, necesario ajustar las expectativas. Esta tarea frecuentemente es una delimitación de las fronteras que consiste por una parte en explicar lo que no hacemos y por otra lo que sí es posible realizar y las implicaciones que tiene en la resolución de sus problemas.

**«Los sistemas informáticos son claves en la resolución de los problemas de información siempre que éstos no se conviertan en una finalidad en sí mismos sino en el medio para conseguir los objetivos propuestos»**

Vamos a tratar de sistematizar a partir de nuestra experiencia qué tipo de necesidades se perciben en el mercado de la consultoría en organización de la información ordenándolas desde las que han constituido nuestra actividad más tradicional a las nuevas demandas que se están produciendo en este mercado.

a. **Gestió de la documentación interna** . Habitualmente se identifica con necesidades de gestión documental, concepto en el que se esconden multitud de demandas diversas que se podrían agrupar informalmente en tres, utilizando las peticiones más frecuentes de nuestros clientes:

— *Quiero hacer algo para encontrar los documentos.* Cuando un empresario llama a una empresa consultora para solucionar esta cuestión en general es que ha sufrido o sufre una mala experiencia. Curiosamente esta solicitud proviene de los más altos niveles de las instituciones; es decir, cuando el problema lo ha sufrido directamente un director general o persona de rango similar. En la mayoría de los casos estamos hablando de sistemas en papel y existe la visión mágica de que *esto no ocurriría si todos los documentos estuviesen en el ordenador.*

Sin embargo este mito también está empezando a caer y ya hemos tenido los primeros casos de clientes que nos han requerido porque no eran capaces de encontrar los documentos en su red. El ejemplo más extremo es un directivo que se dio cuenta de la necesidad de una política de gestión documental cuando quiso hacer un libro conmemorativo por el aniversario de su organización, al estilo de su competencia, observando entonces que era incapaz de recopilar in-

formación y/o documentos significativos de la trayectoria de la misma.

— *Quiero una oficina sin papeles.* Este tipo de demanda llega más frecuentemente de directivos intermedios, que ven cómo se saturan de documentos los espacios físicos y sueñan con la desaparición del papel. El análisis de la situación de la información y documentación empresarial y las múltiples problemáticas asociadas a los propios flujos de documentos, firmas y requisitos legales para su preservación, hacen difícil todavía la consecución completa de este objetivo. Es el ejemplo clásico de organizaciones con un cierto grado de desarrollo tecnológico en las que todavía se ve la informática como la solución de todos los problemas.

Una demanda reciente de estas características proviene de una empresa que en principio veía nuestro trabajo como un apoyo para planificar el lugar y el número de escáneres que había que instalar, así como establecer los circuitos para capturar los documentos del sistema. Antes de empezar a trabajar se les hizo ver todos los puntos que se debían considerar antes de tomar una decisión de este tipo y, sin perder de vista la idea de evitar la acumulación de papel, se llegó a planificar una estrategia de implantación de todo el modelo de gestión documental incluyendo archivos en papel, documentos electrónicos y bases de datos.

**«La consultoría en organización de la información se puede definir como un servicio de apoyo a empresas para diseñar políticas de gestión de la información, definir estrategias para su implantación y proponer soluciones o actuaciones concretas en la materia»**

— *Necesitamos un sistema de gestión electrónica de documentos.* Ante la gran presión por parte del mercado de las TI para adoptar soluciones tecnológicas orientadas a la digitalización masiva de documentos como panacea a los problemas de gestión documental, se producen demandas de ayuda para tomar la decisión más adecuada. El cliente que solicita nuestros servicios en este campo tiene la percepción de que necesita abordar un proyecto de estas características. Frecuentemente se siente bombardeado por la información sobre soluciones mágicas que ofrecen unas funcionalidades muy similares (y a veces poco comprensibles para el no iniciado) y diferencias de precios abismales entre ellas. Esta demanda es poco frecuente que se dé de forma aislada de las otras dos anteriores.

Cuando una empresa tiene claro que lo que quiere es un sistema de gestión documental lo normal es que acuda directamente a los proveedores informáticos, los cuales le van a ofrecer toda una *panoplia* de trabajos de automatización que también denominan consultoría, por lo que difícilmente ven la necesidad de añadir más gasto a su proyecto. En mercados más desarrollados como en EUA sí existen empresas especializadas en este tipo de consultoría independiente que ayudan a realizar tanto los *RFP* (*request for proposal*) con los que se inician la mayor parte de las compras de sistemas, como la evaluación de las distintas ofertas y su adecuación a los requerimientos. En nuestra experiencia es habitual que después de ayudar a realizar la selección de la herramienta informática, el cliente quiera contratarnos para supervisar el proceso de implantación y los desarrollos para asegurarse que no se desvían del plan propuesto.

#### b. Gestión de recursos de información externa

Es el campo más definido de la actividad del documentalista aunque desde nuestra experiencia no es una necesidad que se proyecta de forma prioritaria en las empresas y organizaciones del mercado español. Continúa existiendo una fuerte cultura de autoconsumo de información y sigue sorprendiendo encontrar organizaciones punteras en las que el uso sistemático de información externa es prácticamente inexistente o limitado al seguimiento de la prensa.

La necesidad de elegir u organizar los recursos proviene de las áreas más técnicas dentro de las compañías y suele ir unida a la figura del gestor de la información o el documentalista como pieza importante para gestionar un correcto acceso a las fuentes. Es muy frecuente encontrar situaciones de territorialismo informacional en las que cada uno de los departamentos de la organización consume sus propios recursos y fuentes de información, multiplicando los esfuerzos y los costes para su obtención. La consultoría profesional orienta y ayuda al cliente a seleccionar y difundir la información de la forma más eficiente para los objetivos de la empresa.

**«Continúa existiendo una fuerte cultura de autoconsumo de información y sigue sorprendiendo encontrar organizaciones punteras en las que el uso sistemático de información externa es prácticamente inexistente, o se limita la seguimiento de la prensa»**

Ejemplo de este tipo de servicio es el caso de una organización con la que trabajamos ayudándoles a re-

alizar una auditoría que estudiase la adecuación de los servicios de información que se estaban ofreciendo contrastándolos tanto con las necesidades y usos que de ellos hacían los distintos trabajadores, como con los medios económicos necesarios para darlos.

#### c. Arquitectura de contenidos internet/intranet.

Una vez que internet como fenómeno ampliamente extendido ha pasado sus estadios iniciales, el sector empresarial se empieza a plantear seriamente la potencialidad de un sitio web (interno o alojado en un proveedor de servicios externo) más allá de la simple publicación del folleto de la empresa. Esto supone el nacimiento de unas nuevas necesidades respecto al diseño, estructuración y forma de acceso a los contenidos, tanto de los que se ponen a disposición del exterior como hacia el interior (por la intranet). Muchos clientes están recurriendo a los profesionales de la información como consultores, pero hay aún mucho terreno por conquistar ya que el gran mercado está liderado por las grandes compañías informáticas y las agencias de marketing y publicidad. Además, en EUA desde hace 5 años se han creado empresas específicas para desarrollar web y sus filiales o iniciativas semejantes se están instalando en Europa. Desde nuestro punto de vista la mejor forma de actuar ante estas demandas es la alianza con otros profesionales para poder conseguir un nivel de excelencia que difícilmente se conseguiría por separado.

**«La consultoría profesional orienta y ayuda al cliente a seleccionar y difundir la información de la forma más eficiente para los objetivos de la empresa»**

En nuestro caso, cuando la actuación consultora se orienta a la presencia en internet, se crean equipos interprofesionales de diseñadores gráficos, expertos en marketing y técnicos informáticos, consistiendo nuestra actividad como especialistas en información en aportar la visión global, el diseño conceptual y la integración de todos los elementos para la mejor explotación de los contenidos. Bajo esta filosofía hemos diseñado varios sitios web cuyo resultado visible es lo que aparece en internet, pero que el cliente aprecia sobre todo por la labor realizada en: establecimiento de los circuitos de información que acaban en la Red, procedimientos de actualización, ayuda en la concepción de servicios que debe prestar el web y estructuración lógica de los contenidos.

El diseño o rediseño de las intranets empresariales presenta una problemática diferente, aunque el punto de partida del cliente que requiere al consultor en información es similar al caso anterior. El empresa-

rio se da cuenta de que la intranet de la empresa no puede quedarse limitada a un mero tablón de anuncios en el que aparecen publicadas algunas noticias, normas y manuales. Conseguir una intranet realmente útil para la organización implica necesariamente la integración del sistema de gestión documental. Aquí nuevamente el papel de los consultores en organización de la información es clave para el éxito del proyecto. Los ejemplos que podemos poner en este campo están siempre unidos a una consultoría previa en gestión documental y la concepción de la intranet se ve como el resultado final de una estrategia de implantación.

**d. Estrategias para la gestión de la información y el conocimiento.** Bajo esta denominación se agrupa un nuevo tipo de demanda, nacida al amparo de las recientes tendencias de gestión empresarial y que puede presentarse bajo solicitudes de asistencia de muy diversas características. Es el campo más novedoso en nuestra actividad y el que exige un mayor nivel de experiencia profesional. Proviene en general de la más alta dirección, que necesita una visión global de sus sistemas y políticas de información para la toma de decisiones estratégicas en el marco empresarial.

**«Conseguir una intranet realmente útil para la organización implica necesariamente la integración del sistema de gestión documental»**

Hay planteamientos que reflejan necesidades e inquietudes muy diversas: contar con una visión integradora de la información que contemple todos los elementos que confluyen en la misma (datos, documentos, sistemas informáticos, cultura informacional, comunicación, etc.), adaptar los procesos internos de trabajo a los necesarios flujos de información, tomar posiciones o adoptar estrategias en los entornos internet/intranet para iniciar proyectos de comercio electrónico, abordar la implantación de sistemas de gestión del conocimiento, evaluación de proyectos, realizar auditorías de información, etc.

La realidad puede ser un compendio de las anteriores necesidades y quizá se exprese de forma diferente. Es en este sector donde probablemente está el futuro más prometedor, aunque también donde se halla la máxima competencia y los límites más difusos. Nos encontramos muy frecuentemente con empresas que contratan consultorías en planificación estratégica, reingeniería de procesos o políticas de comunicación, que abordan proyectos cuyo principal activo es la gestión de la información. También ocurre el caso contrario: una vez implementado con éxito un plan de gestión de la información, el cliente demanda apoyo y so-

luciones para temas estratégicos derivados del mismo y que escapan a nuestra competencia profesional.

El principal obstáculo en este campo es la existencia en las empresas con malas experiencias previas de consultoría. Sin entrar en el análisis de la razón de este descontento, podemos asegurar que la única manera de vencerlo es dejar usuarios satisfechos que hayan encontrado soluciones a sus problemas de gestión de la información. No existe la varita mágica para conseguir esta satisfacción, pero la sabiduría del refranero popular nos da algunas pistas cuando dice:

— *zapatero a tus zapatos*: cada profesional debe aportar sobre su especialidad, lo que no impide el enfoque multidisciplinar de equipos de trabajo, y

— *el que mucho abarca poco aprieta*: los ambiciosos proyectos que pretenden cambiar todo en poco tiempo suelen desinflarse a mitad de camino, dejando mucha más frustración que las soluciones de pie a tierra enmarcadas en una política global.

### **La oferta de servicios. Tipos de consultoría en España**

En un mercado fuertemente competitivo vender servicios de consultoría es una tarea ardua. Además, la facilidad con la que son ofrecidos en el sector de la información no ayuda al posible cliente a aclarar sus ideas. El simple ejercicio de tratar de buscar la oferta existente en cualquier buscador de internet nos permite ver la cantidad y diversidad de la misma. En las propias licitaciones para la consecución de contratos de consultoría se aprecia igualmente este fenómeno: empresas de procedencia sectorial muy heterogénea (en algunos casos sorprendente), muy distintas en tamaño y estructura, y continuas nuevas incorporaciones a este nuevo mercado de la información, en muchos casos sin ninguna experiencia previa en la materia. En un intento de clarificar la oferta existente podemos organizar las consultorías en cuatro grandes grupos:

**1. Especializada e independiente de soluciones informáticas**. En España somos pocos los que hemos tomado esta opción, aunque es bastante frecuente en EUA y algunos países de Europa. Entre las características comunes se encuentra el pequeño tamaño de las compañías y la importancia de la experiencia de los consultores. Dentro del campo organización de la información puede haber distintas especializaciones dependiendo de la madurez del mercado donde se actúa. Los clientes que optan por este tipo valoran tres elementos importantes: la especialización, la experiencia y la independencia de las soluciones informáticas. Nuestra empresa se enmarca en esta categoría por lo que opinamos que estos tres pilares deben constituir

las fortalezas del profesional de la consultoría en organización de la información.

**2. Consultoría general.** En los últimos años muchas de las empresas consultoras tradicionales han ampliado sus esferas de actuación desde la consultoría estratégica clásica hacia la englobada en el ámbito de la información. Algunas de ellas han tomado fuertes posiciones en el terreno de los sistemas de información empresariales apoyándose en acuerdos de *partnership* con los proveedores líderes en el mercado de TI corporativas: *Oracle, SAP, Baan, People-Soft*, etc., y se orientan actualmente hacia la consultoría estratégica en *e-business* y *e-commerce* o incluso a mercados tan específicos como el de diseño de sistemas de gestión documental. Los clientes que las contratan se basan en la seguridad que les da el nombre de la consultora, con la que probablemente ya han trabajado en otros terrenos como auditoría, formación o planificación estratégica. En algunos casos este tipo de consultoría se realiza sin contar con profesionales especializados, lo que sin duda resta valor a las soluciones propuestas.

**3. Ligada a soluciones informáticas.** Es muy frecuente encontrar que empresas distribuidoras o desarrolladoras de soluciones informáticas para la organización de la información vendan servicios de consultoría. Estos pueden plantearse de distinta forma:

—Como complementarios a la compra de un determinado producto y para apoyar su implantación, en cuyo caso se trata de adaptar las soluciones a la herramienta elegida previamente. El cliente cree que con dicha adquisición se solucionan sus problemas y el consultor los estudia desde la perspectiva de implantación de una herramienta.

—Como consultoría que propone una herramienta informática como respuesta. En este caso la idonei-

dad del sistema elegido puede cuestionarse, pues la empresa trata lógicamente de vender sus productos. Esto se hace patente en aquellas propuestas de consultoría en donde el proyecto ya presenta la solución informática, pero puede ser más sutil en empresas que tienen o representan diversos productos y que difícilmente recomendarán otros de la competencia. Los típicos clientes de esta opción son los que quieren soluciones llave en mano y no preocuparse demasiado.

**4. Consultoría unida a prestación de servicios.** Es muy similar a la anterior, aunque sin duda más escasa. La ofrecen compañías cuyo principal negocio no es la consultoría sino la prestación de servicios en el campo de la información y la documentación. Puede ser desde un proveedor de información que ofrece consultoría para organizar las fuentes externas hasta una empresa de custodia de archivos externos que la propone para organizar o informatizar los archivos activos. Los clientes asumen esta consultoría como una prolongación más del servicio principal y por lo tanto pocas veces tienen carácter global.

### **El perfil del consultor en organización de la información**

Dentro del ámbito empresarial, en nuestro país sigue resultando bastante insólito hallar consultores en información procedentes del mundo de la biblioteconomía, la archivística o la documentación. La obnubilación por las nuevas tecnologías y sus terminologías ha generado (en aras de la innovación) una cierta tendencia a hacer tabla rasa de los fundamentos científicos y técnicos de la gestión de la información. Todo ello sin darse cuenta que las propias tecnologías hunden sus raíces en las técnicas desarrolladas durante siglos por dichas disciplinas. Sin embargo, es muy alentador el papel preponderante que estos profesionales

## **Próximos números monográficos**

Diciembre 2000

**Información en ciencias de la salud**

Marzo 2001

**Hosts y productores de bases de datos**

Mayo 2001

**Información para la inteligencia competitiva**

Los interesados pueden remitir notas, artículos, propuestas, publicidad, comentarios, etc., sobre estos temas a:

*epi@sarenet.es*

de la información están jugando en el mercado de la consultoría en EUA. Paulatinamente se aprecia un cambio de tendencia en la valoración de los conocimientos específicos en recursos de información, que vienen proporcionados por la experiencia específica en el tratamiento de grandes masas de datos.

Aunque es evidente que estas disciplinas necesitan de nuevos planteamientos que den soluciones a los problemas que genera el mundo de las tecnologías de la información, las bases siguen estando ahí: ¿quién mejor que un bibliotecario o un documentalista puede comprender los problemas referidos a las estructuras clasificatorias, taxonomías, lenguajes de indexación, metadatos, etc., que surgen en cualquier proceso de tratamiento masivo de información y conocimientos? ¿Quién puede conocer mejor las técnicas aplicables a los diseños de sistemas de gestión documental, a las políticas de preservación de documentos y conocimientos, que los profesionales de la archivística que han realizados esas tareas y desarrollado instrumentos específicos durante siglos?

¿Quién conoce mejor las claves, necesidades y comportamientos de los usuarios de la información que los profesionales que le han estado dando servicio en bibliotecas, archivos o centros de documentación? ¿Quién conoce la problemática de las grandes bases de datos de información desestructurada mejor que los documentalistas que desde los principios de la explosión de la información científica y técnica han participado directamente en la creación de los grandes repositorios de información especializada? Esta experiencia es su punto fuerte y debe ser defendida por ellos mismos si quieren ocupar una posición preponderante en el mundo de la consultoría en la organización de la información.

Una debilidad siempre criticada en el profesional de la información ha sido su escaso conocimiento de la realidad empresarial, lo que hace difícil su participación o asistencia en aspectos críticos de la estrategia institucional. En nuestra opinión éste es un aspecto formativo que un consultor debe completar de forma continuada. No se trata de convertirse en especialistas en la gestión de empresas, pero sí es absolutamente necesario que el consultor conozca de qué se habla en dicho entorno cuando se trata de: mejoras de la eficacia, rediseño de procesos, control de costes, política de comunicación, estrategias, etc. Es imposible entender la información dentro de dicho contexto si no se entiende de la empresa en sí misma.

Por último, queremos incidir en la importancia que tiene que el consultor conozca, sepa identificar y entender las soluciones informáticas que ofrece el mercado, a pesar de ser una tarea agotadora dada la gran

cantidad de novedades que aparecen todo los días. Un buen consultor debe tratar de conocerlo todo, pues no cabe duda que los problemas de información no se resuelven sin tecnologías de la información. A pesar de esta unión tan fuerte, un buen consultor debe ser un elemento independiente de las soluciones informáticas. Nuestra opinión puede ser discutida por empresas que han adoptado otras estrategias más orientadas a proporcionar servicios llave en mano en las que se ofrece al cliente herramientas y consultoría en un mismo paquete. A nuestro juicio la situación óptima debe ser que dichos productos estén seleccionados y diseñados al servicio de los objetivos informacionales y no a la inversa. Sin embargo, y por desgracia, es muy frecuente ver cómo los sistemas informáticos se convierten en un fin en sí mismos, en vez de en un medio que facilite el acceso y la compartición de la información entre las personas.

**«Los tres pilares que deben constituir las fortalezas del profesional de la consultoría en organización de la información son la especialización, la experiencia y la independencia de las soluciones informáticas»**

A este perfil hay que añadir también la capacidad de liderar un proyecto en que normalmente participarán otros profesionales como informáticos, especialistas en organización y/o marketing y gestores de recursos humanos. En los años que llevamos prestando servicios de consultoría las necesidades del mercado han evolucionado vertiginosamente siempre en paralelo a la transformación que ha sufrido el mundo de las tecnologías de la información. Ello nos ha obligado a adaptar nuestros servicios y estructuras a una situación de continuo cambio. Podemos asegurar que el trabajo de consultor en el mundo de la información no deja ningún resquicio al aburrimiento: implica un esfuerzo constante de mantenerse al día en esta vorágine apasionante, buscar soluciones a nuevos problemas, abordar constantemente nuevos retos y zambullirse en empresas y organizaciones de diferentes ámbitos sectoriales, cuya cultura y necesidades informacionales son mundos completamente diferentes a pesar de la aparente homogeneidad que proporcionan las tecnologías de la información.

*Carlota Bustelo Ruesta, Elisa García-Morales Huidobro,  
Socias-directoras de Inforárea S. L.  
cbustelo@inforarea.es  
garcia-morales@inforarea.es*