

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

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

**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.

**Palabras clave:** Intranets, Ayuntamiento de Madrid, Gestión de intranets, Gestión de contenidos, Mapas de contenidos, Gestión documental.

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

**Abstract:** The need to establish a strategic model for developing a corporate intranet is based on the case study of the Ayre Intranet of the City Government of Madrid. The proposed methodology for defining the model includes: a users study, a usability and accessibility study, a business process analysis and organizational model, and the identification of new content. The significant findings during the definition of the model are: the need to delimit the project, the decentralised organizational model, the systematisation of content management models, and the evolution towards document and records management.

**Keywords:** Intranets, City Government of Madrid, Intranet management, Content management, Content maps, Document and records management.

**Bustelo Ruesta, Carlota; García-Morales Huidobro, Elisa; García de Paso Gómez, Esperanza.** «Definición del modelo estratégico de desarrollo de una intranet corporativa: metodología basada en un caso práctico». En: *El profesional de la información*, 2006, septiembre-octubre, v. 15, n. 5, pp. 352-362.



Carlota Bustelo Ruesta es socia-directora de Inforárea, empresa consultora especializada en gestión de información y documentación. Se ha especializado en la aplicación de tecnologías informáticas al tratamiento de información y 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 proyectos del Ayuntamiento de Madrid.

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.

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.

### 1. Desarrollo de una intranet corporativa y 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 le ha ido incorporando funciones de acuerdo con objetivos diversos: apoyo al desempeño, mejora de la comunicación interna, portal del em-

pleado, 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'Alòs-Moner** a principios de

2002: “No hay una única definición [de intranet]: depende de lo que cada uno quiere que sea”<sup>1</sup>. 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 del modelo estratégico 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 proporcionar la publicación de información y documentación corporativa. Es también frecuente que estas herramientas “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.

---

**«La evolución de las intranets corporativas presenta unas características comunes en muchas organizaciones»**

---

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 aquélla, 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. Algunos datos

Ayre 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 (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, etc.), para el conocimiento y relación en la organización (directorío de servicios y personas, documentación corporativa).



Figura 1. Página de entrada en Ayre

En 2004 se entra en una segunda etapa 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 anteriormente tenían una presencia escasa.

### 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 de 2004 se producen varias circunstancias estratégicas, organizativas y funcionales, que hacen pensar que el modelo existente necesita una renovación profunda:

—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 organizativo 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 contexto y enmarcarlos en el conjunto del sistema de información municipal.

—Los proyectos de administración electrónica iniciados afectaban 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 habían 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 resultaba insuficiente para algunos servicios que reclamaban más competencias y autonomía para la gestión de sus estructuras de información y otros elementos (foros, encuestas, etc.).

En otra línea, las limitaciones de la arquitectura para la incorporación de contenidos de tipo sectorial o de servicios 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

La implementación de un nuevo modelo de intranet requiere del estudio de la realidad de la organización desde varios enfoques para obtener una visión global, completa y lo más ajustada a las necesidades actuales y a la evolución prevista. Las herramientas metodológicas utilizadas para hacer este análisis se

basaron en técnicas ampliamente contrastadas y descritas en la literatura profesional que, sin embargo, es poco frecuente que en la práctica puedan ser aplicadas de forma conjunta en la evaluación de un proyecto.

### «Para avanzar hace falta ‘pararse’ a reflexionar y plantearse una perspectiva estratégica»

La complejidad de la organización que nos sirve como estudio de caso supone que la metodología aquí presentada puede considerarse una propuesta de máximos, que debiera ser adaptada en función de cada organización.

Los instrumentos metodológicos empleados para proceder al desarrollo del modelo Ayre han sido los siguientes:

#### 2.1. Evaluación de la intranet existente

##### 2.1.1. Estudio de uso y satisfacción de usuarios

Con una organización muy diversa y dispersa territorialmente era absolutamente necesario utilizar todos los recursos existentes para conocer las pautas de uso y las expectativas y opiniones de los usuarios

con respecto a la intranet. En este orden se llevaron a cabo los siguientes trabajos:

##### 2.1.1.1. Análisis del buzón de sugerencias y quejas de Ayre

La información disponible permitió examinar las quejas y sugerencias recibidas durante 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. Análisis de las estadísticas de acceso y uso de Ayre

El gestor de contenidos utilizado para la intranet proporcionó los datos y tablas estadísticas sobre su uso. Estos informes estadísticos son los habituales de cualquier sitio web y comprenden un análisis cuantitativo de los accesos de los usuarios al conjunto del sitio y a cada una de sus secciones principales. La información fue completada con datos de acceso y uso de las aplicaciones a las que se entra a través de la intranet, pues sobre esto las estadísticas proporcionaban datos muy distorsionados.

##### 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 se recogen fundamentalmente las opiniones de

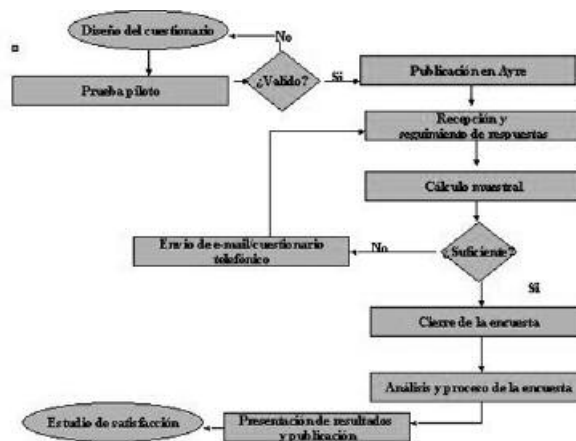


Figura 2

# Máster Oficial Universitario

## Contenidos y Aspectos Legales en la Sociedad de la Información

### Objetivos

Especializar a profesionales de la información en la gestión de contenidos a través de diferentes plataformas para todos los ámbitos de la sociedad. Ahondar y ampliar los conocimientos en Archivística, Biblioteconomía y Documentación con un enfoque dirigido a la aplicación de las tecnologías de la información en sus nuevos canales.

### Estructura del Máster

75 ECTS a impartir en un curso académico.  
Horario de Tardes

Materias - 45 ECTS - que estudian las técnicas aplicadas a la gestión de contenidos en diversos formatos y distribuidos por canales como Internet, móviles... Temáticas centrales son los contenidos audiovisuales, la digitalización de todo tipo de soportes o la importancia de los archivos: su gestión, puesta en valor y la reutilización de la información.

Asignaturas de libre configuración curricular:  
12 ECTS

Proyecto fin de Máster:  
15 ECTS

### Profesorado

Este Máster será impartido por profesorado de diversas Universidades Nacionales así como profesionales de reconocido prestigio.

### Fechas

Fechas de preinscripción:  
Del 1 de Junio al 31 de Julio del 2006  
Inscripción :  
1 de Septiembre al 30 de Septiembre del 2006

### Información

Secretaría del Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte (DCADHA) de la UPV.  
Teléfono: 96 387 73 90  
e-mail: [dephar@upvnet.upv.es](mailto:dephar@upvnet.upv.es)  
Página Web:  
[www.upv.es/postgradooficial/central\\_Master.htm](http://www.upv.es/postgradooficial/central_Master.htm)

### Preinscripción

[www.upv.es/postgradooficial/central\\_admision.htm](http://www.upv.es/postgradooficial/central_admision.htm)

2006/07



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



DCADHA  
DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL  
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN  
Y CIENCIA

los ya usuarios, aunque también se invita a los que no lo son a emitir sus opiniones vía correo electrónico. 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 y para qué se utiliza Ayre.

—Importancia que tiene la información y los servicios que se ofrecen.

—Valoración del grado de satisfacción.

Se pidieron datos que permitieron segmentar la muestra según:

—Una división orgánica básica que permitiera distinguir las respuestas procedentes de las entidades territoriales, organismos autó-

nomos, empresas municipales y áreas de gobierno.

—Otra división muy general por tipo de actividad desempeñada para distinguir las respuestas según el perfil de trabajo: directivo, técnico administrativo y para agrupar determinadas categorías (policía, bombero, agentes medioambientales, etc.).

En el aspecto formal, el cuestionario se diseñó con 10 preguntas que se contestaban señalando con un “tick”. El proceso seguido se refleja en la figura 2.

#### 2.1.1.4. Grupos de enfoque

Consistieron en sesiones de trabajo (*focus groups*) con distintos tipos de usuarios centradas en una serie de temas (“focos”) predefinidos sobre la intranet. Su objetivo principal era complementar con información cualitativa y prospectiva 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. Se determinaron los siguientes:

—Grupo I: usuarios potenciales de Ayre (sin acceso habitual por no disponer de equipo).

—Grupo II: no usuarios pero que sí cuentan con acceso.

—Grupo III: directivos.

—Grupo IV: técnicos.

—Grupo V: administrativos.

Los focos de investigación fueron:

—Cultura informacional.

—Conocimiento de Ayre y otros entornos de información municipal.

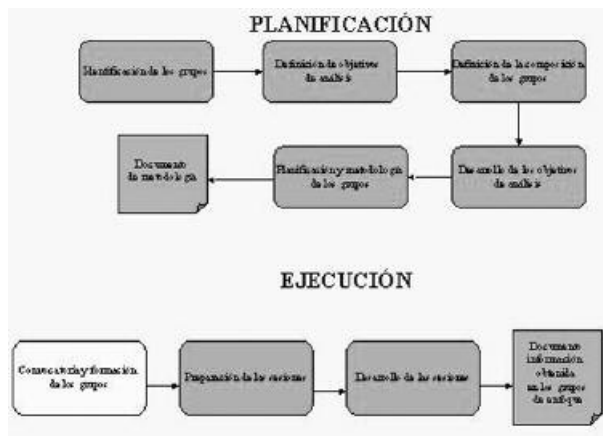


Figura 3

—Necesidades y expectativas de información y comunicación de los usuarios en el marco de Ayre.

—Visión prospectiva de la evolución de la información y de las necesidades de los usuarios en el futuro.

—Motivos de la no utilización de Ayre y fuentes alternativas de obtención de la información.

—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 objetivos específicos en un contexto concreto 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”<sup>2</sup>.

Existen dos formas complementarias de evaluar la usabilidad

de un sitio web: a) ponerlo a prueba con un equipo de expertos y b) analizar directamente el uso que hacen los usuarios finales del sistema. En este caso se decidió emplear la evaluación experta, que completaba la visión obtenida en el estudio del uso y satisfacción de los usuarios.

El procedimiento de evaluación 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<sup>3</sup> 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.

**«Es imprescindible crear una visión común compartida por todos y promocionada desde los niveles más altos de la organización»**

La preocupación de la organización por la incorporación de trabajadores con algunas capacidades disminuidas aconsejó completar el

test de usabilidad con otro de accesibilidad que permitiese medir la situación a este respecto de la aplicación existente. El estudio se basó en la recomendaciones *Web content accessibility guidelines 1.0*<sup>4</sup> y *Techniques for web content accessibility guidelines 1.0*<sup>5</sup> elaboradas por el *W3Consortium*, que facilitan soluciones técnicas que ayudan a observar 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 el modelo organizativo sobre el que se sustenta y en los procesos de trabajo derivados. En el caso que nos sirve de referencia, la investigación se hizo sobre:

—El modelo intranet implementado en la primera y segunda fase de Ayre. Se analizaron los documentos de la implantación de las etapas anteriores. En éstas, como es habitual en bastantes organizaciones, no se había partido de un modelo conceptual previo sino que todo el proceso de implantación giró sobre el diseño, desarrollo y puesta en funcionamiento de una herramienta informática concreta para la gestión de contenidos. De esta forma, la evolución de la intranet ha ido en paralelo a la de la herramienta.

—Los procesos de trabajo asociados a la publicación concreta de contenidos y a la gestión de la intranet en general.

Mediante entrevistas se examinaron los procesos de publicación descentralizada y como suele ser normal en proyectos similares, se constató que estos trabajos no se consideran —salvo excepciones— como tarea propia de la unidad productora, sino que representan una carga añadida. Esto da origen, a ve-

ces, a la falta de actualización o a 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 estudiaban y sistematizaban la tipología y las características de los contenidos publicados en Ayre.

### 2.3. Identificación de nuevos contenidos y sistematización de la información: mapa de contenidos

Para desarrollar el modelo con perspectivas de futuro fue necesario identificar los contenidos susceptibles de ser publicados en la futura intranet y las necesidades de los usuarios respecto a los mismos. Se llevaron a cabo entrevistas directas a los productores de la información y potenciales publicadores de la

misma. Se identificaron más de 200 tipos de contenidos diferentes.

La información obtenida se procesó en un mapa de contenidos, que ha sido uno de los elementos clave sobre el que basar la definición del nuevo modelo estratégico de la intranet. Se concibe como una derivación del instrumento metodológico mapa documental descrito para los sistemas de gestión del conocimiento por **Elisa García-Morales**<sup>6</sup>. Se define como una herramienta para la planificación y control de la intranet y en él se describen en detalle todos los contenidos susceptibles de ser publicados en la misma, aplicando sobre cada uno los resultados de las decisiones tomadas en la planificación. Tiene una doble utilidad:

—Ofrece una visión del conjunto de la información disponible desde diferentes perspectivas (procedencia funcional, orgánica o tipológica) por lo que se convierte en esencial para la toma de decisiones estratégicas.

—Permite descender al análisis específico de cada tipo de contenido o subconjunto de ellos, lo cual es muy importante 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 un instrumento tan útil que se ha incorporado a la metodología habitual de gestión y control de la intranet. El mapa se soporta sobre una aplicación web 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 (Fig. 4). También es posible navegar y explorar el contenido de la información para la elaboración de los informes necesarios en la toma de decisiones.

## 3. Resultados

El análisis realizado ha conducido a la definición de un nuevo modelo estratégico para la intranet que permite su desarrollo y evolución coherente a corto, medio y largo plazo. Se compone de los siguientes elementos:

—Definición conceptual y terminológica de todos los términos relacionados.

—Fijación de objetivos del proyecto.

—Establecimiento de un modelo organizativo descentralizado y sus correspondientes procedimientos de actuación.

—Definición de una nueva estructura o arquitectura de contenidos, que permite el desarrollo de intranets sectoriales de forma escalable y controlada.

En proyectos de estas características es importante documentar los fundamentos y bases conceptuales sobre los que se basa de cara a futuras evoluciones. El resumen de los resultados del proyecto para la organización se presenta en la figura 5.

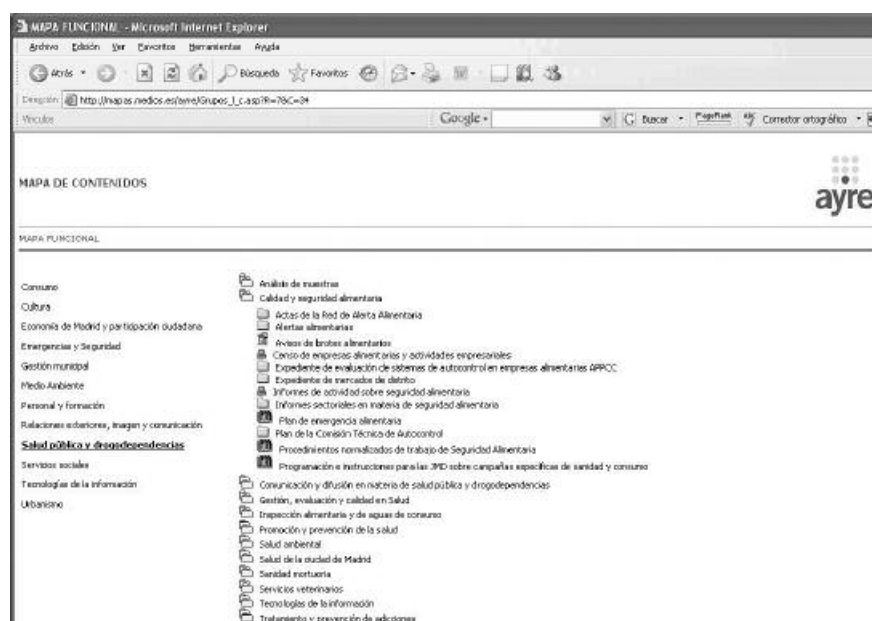


Figura 4

La experiencia obtenida en el camino 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. La descripción del modelo estratégico en profundidad excedería el ámbito de este artículo. Del mismo, y del proceso seguido para su definición hemos querido extraer algunos puntos clave que pueden ser extrapolados a cualquier otro proyecto de definición de modelos estratégicos para intranets corporativas y que exponemos a continuación.

### 3.1. Delimitación de un proyecto intranet: definición conceptual y definición tecnológica

Para fijar la estrategia de una intranet es necesario 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 de tamaño

mediano o grande, como es el caso de referencia.

Es habitual que convivan múltiples visiones de lo que debe ser; 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.



Figura 5

Las numerosas miradas suelen ir acompañadas de un galimatías conceptual en el que los diferentes participantes en el/los proyectos relacionados con los entornos web utilizan un lenguaje diferente para denominar a las mismas cosas, lo que los convierte en una auténtica Torre de Babel.

También podemos encontrarnos con otros planes tecnológicos que se abordan independientemente dentro de la organización y llevan su propia filosofía “intranet” incorporada, e incluso soluciones tecnológicas para la gestión de portales o contenidos.

Además, con frecuencia los proyectos web para los ciudadanos y/o clientes y la intranet son compartimientos estancos y separados, algo que choca con la realidad de los usuarios que trabajan y publican información para el exterior, internamente o en los dos ámbitos. De nuestra experiencia se puede desprender que hay un elemento clave que debe tenerse en consideración en la definición del modelo de una intranet: crear una visión común, compartida en la organización, y adoptada y promocionada por los niveles directivos. Esto se consigue:

—Alineando los objetivos de la intranet con los estratégicos de la organización. En el caso de Ayre se definió un conjunto de 16 objetivos estratégicos directamente relacio-

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

Figura 6





## INFORMACIÓN

[www.idec.upf.edu](http://www.idec.upf.edu)

Balmes, 132 · 08008 Barcelona

[info@idec.upf.edu](mailto:info@idec.upf.edu)

Tel. 93 542 18 50 · Fax 93 542 18 08

- Arquitectura de la información en sitios web.
- Organización de la información y sistemas de gestión de bases de datos.
- Buscadores y posicionamiento web.
- Documentación audiovisual.
- Gestión de proyectos en centros de información.
- Archivística digital.
- Gestión de contenidos y gestión del conocimiento.
- Bibliotecas digitales.
- Usabilidad.

**Dirección:** Cristòfol Rovira y Lluís Codina.

Visite las sedes web:

<http://www.documentaciondigital.org>

<http://www.hipertext.net>

**Colaboran:**

**Observatorio de Comunicación Científica · UPF**

**Institut Universitari de Lingüística Aplicada · UPF**

**DOC 6 Consultores de Recursos de Información**

nados con el programa de gobierno actual.

—Estableciendo un lenguaje común de uso para los distintos actores. Algunos de los conceptos básicos utilizados en el proyecto han sido de gran valor en la conceptualización y definición del mismo.

Situar la intranet en el entorno tecnológico de la organización significa concretar sus relaciones con las aplicaciones corporativas, con la web externa y con los proyectos tecnológicos en desarrollo.

—Aprovechando al máximo la potencialidad de la intranet como concepto capaz de integrar bajo un paraguas común sistemas de gestión de información que se plantean independientes y aislados unos de otros. En este caso el proyecto ha dejado de estar limitado a los contenidos publicados mediante una herramienta de gestión de contenidos,

para pasar a tener un enfoque integral bajo el cual se puede desarrollar cualquier proyecto de gestión de la información.

—Optando por soluciones tecnológicas en la línea *ECM* (*enterprise content management*) que ofrecen plataformas sólidas para

hacer posible esta visión o enfoque de conjunto.

—Interrelacionando la intranet con el web público. A partir de un estadio avanzado en la gestión de la información, no pueden mantenerse aislados e independientes sin que se den distorsiones organizativas y

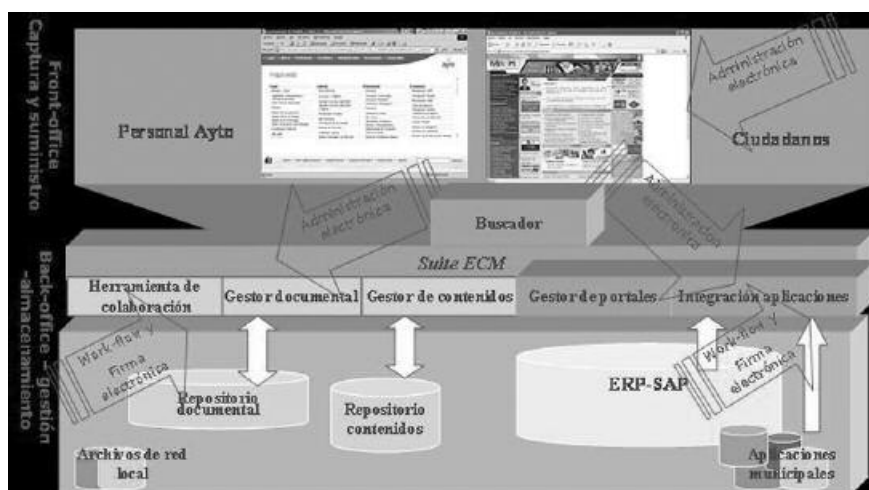


Figura 7



tecnológicas. En la figura 7 puede verse el esquema tecnológico propuesto para dar soporte al modelo.

### 3.2. Soporte organizativo para un modelo de gestión descentralizado

Es frecuente que una visión puramente tecnológica provoque que la gestión de la intranet 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, gestionarla es prácticamente sinónimo de incorporar contenidos en una aplicación informática.

Una de las 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”.

**«La clave para poder plantear un nuevo modelo organizativo con la filosofía de ‘descentralización coordinada’ que el Ayuntamiento pretendía, fue la diferenciación semántica entre “gestión de la intranet” y “gestión de contenidos”»**

El primero de ellos, 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 ges-

toras, 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.

Cuando la organización es mediana o grande (como el caso que nos atañe), el modelo descentralizado debe estar soportado en una estructura organizativa, donde es imprescindible la atribución de funciones y responsabilidades a los órganos de coordinación de forma clara y transparente así como la delegación de competencias en los distintos niveles de descentralización. La filosofía que subyace en este modelo organizativo es que la “gestión de los contenidos” (proceso mediante el cual se hace público en el ámbito que le corresponda un determinado contenido) debe estar 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 ser delegada en parte, siempre que se den unas determinadas condiciones y se establezcan los mecanismos de coordinación suficientes.

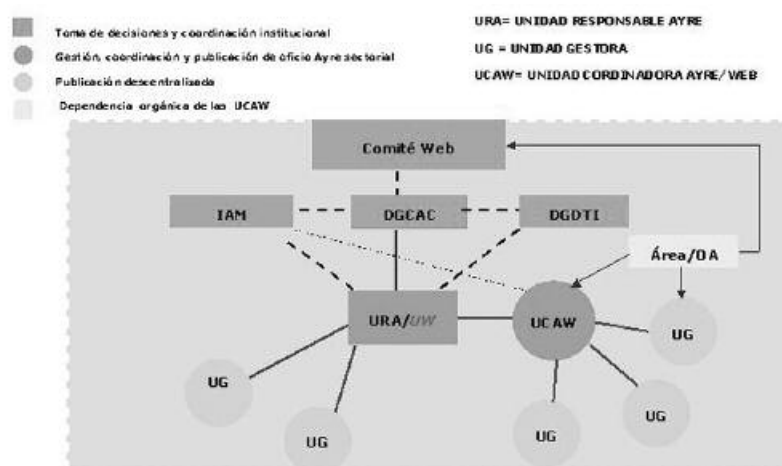


Figura 8. Modelo organizativo

### 3.3. Sistematización de los modelos de gestión de contenidos

Como hemos referido, el concepto “gestión de la intranet” tiene 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 derivaron toda una serie de requerimientos respecto a cómo se pueden y deben publicar en la intranet. Ello nos ha llevado a sistematizar las distintas formas de hacer esto posible definiendo los modelos de gestión de contenidos aplicables:

A. Modelo de gestión de servicios electrónicos, con dos posibilidades:

—Aplicación específica: se aplica a los contenidos cuyo proceso de trabajo se tiene que soportar en una aplicación específica. Parte de la información que se gestiona en ella es el contenido que se “publica” de forma dinámica 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 herramienta.

B. Modelo de contenidos gestionados a través del gestor de contenidos: se aplica a los 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. Pueden ser simplemente texto (más o menos estructurado) o incluir distintos tipos de ficheros que contengan información textual (documentos), visual (fotos o vídeos) y sonora (audio).

C. Modelo de fuentes externas: se aplica a los contenidos procedentes de recursos externos.

D. Modelo de contenidos gestionados con herramientas de colaboración: se aplica a los 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.

E. Modelo de contenidos gestionados a partir de la integración con la gestión documental: se aplica a aquellos 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 una de las claves del éxito del proyecto. A partir de los modelos ha sido posible:

—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.).

—Establecer (mediante un procedimiento) las pautas para determinar la mejor forma de gestionar un contenido. Ello significa que, una vez identificado/s el nuevo/s contenido/s a incorporar, se dispone de un instrumento para decidir el modelo más adecuado.

—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 pueden en un futuro pasar a gestionarse con un modelo de gestión documental, o 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 herramientas de colaboración (aunque ya existían algunos foros y encuestas) y el modelo de la integración con la gestión documental.

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 una intranet corporativa. Esta constatación parte de que en la intranet actual *Ayre* al menos el 85% de los contenidos son documentos, a los que se les aplica el modelo de gestión clásico (una vez que se ha

terminado un proceso se “suben” determinados documentos al gestor de contenidos). La integración con la gestión documental permitirá que los empleados de una organización realicen sus procesos de trabajo, gestionando los documentos electrónicos que ellos crean y manejan, y que cuando sea necesario, preferiblemente automáticamente, determinados materiales 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 sería accesible a través de la intranet.

---

### «Un proyecto de gestión documental es parte de la evolución lógica de un proyecto de intranet corporativa»

---

Esta evolución abre una nueva dimensión, ya que la gestión documental presenta características, requerimientos y dimensiones suficientes 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.

Por otro lado, esta aproximación se encuentra alineada con las características de las herramientas tecnológicas que el mercado propone: todas las grandes soluciones han llegado a planteamientos 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 *Open Text*<sup>7</sup>.

## 4. Conclusiones

Hay una demanda cada vez más sofisticada y compleja de necesida-

des 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 independientes 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 un conocimiento en profundidad de los contenidos que van a ser publicados en la misma, sus características y requerimientos.

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 atascan en uno o varios puntos responsables de esta tarea. El modelo necesita además asignar explícitamente responsabi-

lidades 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 para la web pública o para la intranet. Además es el elemento que permite convertir a ésta 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.

## Notas

1. **Alòs-Moner, Adela d'.** «Intranets: sonrisas y lágrimas». En: *El profesional de la información*, 2002, enero-febrero, v. 11, n. 1, p. 5.
2. **UNE-EN ISO 9241-11:1998.** *Requisitos ergonómicos para trabajos de oficina con pantallas de visualización de datos (PVD). Parte 11: Guía sobre utilizabilidad.*
3. **Wharton, Cathleen,** et. al. «The cognitive walkthrough method: a practitioner's guide». En: **Nielsen, J.; Mack, R.** *Usability inspection methods.* John Wiley and Sons, 1994, pp. 105-140.
4. *Web content accessibility guidelines 1.0. W3C recommendation 5 May 1999.* Consultado en: 19-05-06.  
<http://www.w3.org/TR/WAI-WEBCONTENT/>
5. *Techniques for web content accessibility guidelines 1.0. W3C note 6 November 2000.* Consultado 19-05-06.  
<http://www.w3.org/TR/WAI-WEBCONTENT-TECHS/>
6. **García-Morales Huidobro, Elisa.** «Herramientas para la gestión del conocimiento: el mapa documental, una experiencia práctica de implantación sobre intranet corporativa». En: *Jornadas de gestión del conocimiento en las organizaciones*, 2000. Consultado en: 19-05-06.  
<http://www.inforarea.es/Documentos/KMtragsa.pdf>
7. **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 auditoría de información como herramienta de evaluación y mejoramiento de la gestión de documentos». En: *Biblos*, 2003, julio-diciembre, n. 16, pp. 15-22. Consultado en: 19-05-06.  
[http://eprints.rclis.org/archive/00002314/01/2003\\_020.pdf](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: 19-05-06.  
<http://www.NNgroup.com/reports.intranet/guidelines>

**Nielsen, Jacob.** *Ten best government and public sector intranet designs.* Consultado en: 19-05-06.  
<http://www.nngroup.com/reports/intranet/government/>

**Ortoll, Eva.** *Gestión del conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo.* UOC, 2003. Consultado en: 19-05-06.  
<http://www.uoc.edu/dt/20343/index.html>

**Ortoll, Eva.** «Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo». En: *El profesional de la información*, 2004, v. 13, n. 5, pp. 338-345.

**Serrano González, Susana; Zapata Lluch, Mónica.** «Auditoría de la información, punto de partida de la gestión del conocimiento». En: *El profesional de la información*, 2003, julio-agosto, v. 12, n. 4, pp. 290-297.

«Sistema de información documental en red de Asturias Sidra». En: *Abadom: Boletín de la Asociación Asturiana de Bibliotecarios, Archiveros, Documentalistas y Museólogos*, 2005, v. 16, n. 1-2.

**Soy i Aumatell, Cristina.** *Auditoría de la información.* Barcelona: UOC, 2003.

**Soy i Aumatell, Cristina.** «La auditoría de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información». En: *El profesional de la información*, 2003, v. 12, n. 4, pp. 261-268.

**Tramullas, Jesús.** «El inventario de recursos de la información como herramienta de auditoría de la información». En: *El profesional de la información*, 2003, v. 12, n. 4, pp. 256-260.

**Urbano Pérez, José Antonio.** «El portal intranet: una plataforma abierta para la información». En: *El profesional de la información*, 2002, v. 11, n. 1, 2002, pp. 9-13.

**Carlota Bustelo Ruesta,**  
**Elisa García-Morales Huidobro,** *Inforárea SL*  
[cbustelo@inforarea.es](mailto:cbustelo@inforarea.es)  
[garcia-morales@inforarea.es](mailto:garcia-morales@inforarea.es)  
**Esperanza García de Paso Gómez,**  
*Ayuntamiento de Madrid.*  
[garciayme@munitmadrid.es](mailto:garciayme@munitmadrid.es)

# doc6 en 30 segundos



## La empresa

Creada en el año 1988, especializada en gestión de la información y la documentación.

Certificada con la ISO 9001:2000 por Bureau Veritas desde Septiembre del 2000 en las siguientes actividades:

- CONSULTORES EN RECURSOS DE INFORMACIÓN
- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
- INTRANET/EXTRANET/INTERNET
- EDICIÓN ELECTRÓNICA
- PROVEEDORES DE RECURSOS ELECTRÓNICOS DE INFORMACIÓN
- SOLUCIONES EN GESTIÓN DOCUMENTAL
- CURSOS DE FORMACIÓN

## Nuestros valores

Innovación permanente.  
Satisfacción del cliente. Calidad  
Profesionalidad  
Cooperación con el cliente  
Confidencialidad  
Responsabilidad social y valores éticos



## Nuestra misión

Contribuir a aumentar la eficiencia de empresas y organizaciones a través de una eficaz gestión de la información y el conocimiento.

## Los clientes

El principal activo de la empresa, junto con sus empleados.

Más de 900 clientes: empresas, laboratorios, administraciones públicas, universidades, hospitales, bufetes de abogados, museos, fundaciones, colegios profesionales.

## Nuestros profesionales

Una eficaz suma de conocimientos: informáticos y documentalistas con experiencia

El 75% son licenciados superiores o diplomados en informática o documentación.



DOC6 S.A. ha recibido la etiqueta EUREKA de I+D para el proyecto COGNOS (n. 2734) de metodología para el desarrollo de mapas del conocimiento en las organizaciones.



DOC6 ha obtenido la Certificación ISO 9001 otorgada por Bureau Veritas Quality International (BVQI) con las acreditaciones ENAC (España) y UKAS (Reino Unido) para sus Centros de Barcelona y Madrid.

**doc 6**

consultores en recursos de información

Mallorca, 272, planta 3 - 08037 Barcelona • Tel. 932 154 313 Fax 934 883 621  
Orense, 14, 5º A - 28020 Madrid • Tel 915 535 207 Fax 915 346 112

[mail@doc6.es](mailto:mail@doc6.es)

[www.doc6.es](http://www.doc6.es)