

E.3. El síndrome del *reporting* o cuando la empresa se acuerda de la gestión de la información

Elisa García-Morales

3 febrero 2012

García-Morales, Elisa. "El síndrome del *reporting* o cuando la empresa se acuerda de la gestión de la información". *Anuario ThinkEPI*, 2012, v. 6, pp. 107-108.



Resumen: El reporting entendido como la elaboración de informes de gestión es una actividad compleja que debe emplear múltiples sistemas y recursos de información elaborados en el trabajo cotidiano para otros fines. Cuando las empresas tienen que elaborarlos se encuentran frecuentemente con los problemas derivados de una inadecuada gestión de la información. Las soluciones tecnológicas por sí solas no dan respuesta a las necesidades, a menos que estén insertas en un contexto de gobernanza de la información.

Palabras clave: Reporting, Informes de gestión, Business intelligence, Gestión de información, Gobernanza de la información.

Title: *The reporting syndrome, or when companies remember to manage information*

Abstract: Management reporting is a complex activity that requires multiple systems and information resources created for other purposes in the course of daily work. When companies have to write their management reports, they often suffer the problems of an inadequate information management system. Technological solutions by themselves do not respond to the needs, unless they are embedded in an information governance framework.

Keywords: Management reporting, Business intelligence, Information management, Information governance.

Los meses de diciembre y enero son tiempos de cierre de cuentas en las empresas, recapitulación de lo que ha ocurrido en el año y planificación del siguiente ejercicio. Hay que evaluar los indicadores, elaborar las memorias anuales, revisar el cumplimiento de objetivos, cerrar presupuestos y costes, realizar estimaciones, hacer presentaciones para órganos de gobierno: en definitiva, analizar lo que ha ocurrido en el ejercicio.

Con frecuencia en mis trabajos de consultoría me encuentro con lo que denomino "el síndrome del reporting": hay que buscar, procesar y presentar multitud de datos e informaciones en un período de tiempo muy limitado; los departamentos y responsables de los trabajos emprenden afanosamente el rastreo de sus datos y documentos; las hojas de *Excel* proliferan como las setas en otoño. Tratando de apurar el tiempo, se consultan los años anteriores en un intento de recordar y recuperar la sistemática empleada, pero siempre hay una nueva pregunta o un nuevo gráfico con el que pelear. Y llega el fatídico momento en el que alguien tiene que integrar las informaciones que cada área ha preparado a su manera: los mismos datos presentados por unos y

otros son divergentes, las secuencias no casan, los formatos se descalabran y los trabajos de Hércules nos resultan mínimos frente a la ardua tarea de construir los informes requeridos.

El "reporting", entendido como la actividad de elaboración de informes de gestión, es una actividad compleja, desarrollada en múltiples etapas, que tiene lugar en el contexto de otros procesos de negocio y hace uso de múltiples sistemas y recursos de información que emplean en el trabajo cotidiano para otros fines: la documentación, la gestión de proyectos, el control financiero, la comunicación por correo electrónico o la presentación de negocios.

Los ejecutivos requieren un tratamiento de estas fuentes de información contextualizada, que se combina, resume, y reinterpreta en los informes de gestión.

Esta tarea pone de relevancia muchos de los problemas más comunes de gestión de la información en las empresas:

- multiplicación y proliferación exponencial de datos;
- aplicaciones de datos escasamente conectadas o integradas;

- dificultad para extraer informes y explotaciones desde las aplicaciones de gestión;
- documentos organizados por departamentos;
- múltiples versiones y copias de los mismos documentos;
- inexistencia de plantillas o modelos normalizados;
- proliferación de las hojas de cálculo y bases de datos *ad hoc*;
- falta de sistematización en la recogida de medidas e indicadores.

Sistema informático + organización

Contar con un buen sistema de información de gestión es básico para la toma de decisiones a nivel ejecutivo y la buena marcha de las organizaciones. Se asocia la actividad de *reporting* al ámbito económico y financiero de la empresa, pero la realidad es que cada vez se requiere mayor cantidad de información de carácter operativo y de gestión que permita evaluar adecuadamente los indicadores de rendimiento de los procesos, y cumplimiento de objetivos establecidos. Dichos informes deben de ser diseñados no sólo desde la perspectiva de los resultados a obtener o presentar, sino también desde la búsqueda de la mayor eficiencia en su elaboración y en los procesos de obtención de los datos y documentos necesarios. Esto último requiere una acción decidida de organización, gestión y gobierno de la información crítica que debe de ser analizada, definida y documentada.

Las tecnologías de la información han revolucionado el *reporting* de gestión. La oferta tecnológica orientada a éste ámbito de la gestión de la información es amplia y muchas compañías, especialmente las de gran tamaño, han invertido millones en herramientas de *datawarehouse*, *business intelligence* o producción de informes para facilitar la explotación de la información. Podemos encontrar en el mercado multitud de productos que facilitan la presentación de la información, la generación de todo tipo de grá-

ficos, cuadros y cubos a partir de información estructurada en filas y columnas. La familia de tecnologías *business analytics* aporta funciones para extraer automáticamente información de distintas fuentes empresariales y componerla de diferentes maneras a efectos de *reporting*, permitiendo la agregación, análisis automatizado y producción de informes mixtos con documentos y datos.

Como siempre, parece que la tecnología es la “varita mágica” que resuelve los problemas, y como siempre llegamos a la conclusión de que sin reglas de gobierno de la información y su adecuada transmisión a las personas de la organización seguimos teniendo un problema de fondo. No se trata de comprar nuevas aplicaciones, sino de ser capaces de aprovechar al máximo y de la mejor manera posible los recursos, las herramientas, datos y documentos de que disponemos para obtener la información necesaria para la toma de decisiones.

Esto implica un trabajo de reflexión conjunto en el que tendrían que participar los responsables de los ámbitos económico-financiero, tecnológico y de los procesos de negocio. El papel del responsable de la gestión o gobernanza de la información debería actuar como agente catalizador y facilitador de soluciones. Este proceso será la base para determinar y establecer un origen controlado y consistente de nuestros datos e informes de actividad, una sistematización de las necesidades de *reporting*, y unos procedimientos de actuación.

Una simple búsqueda en la Web de los términos “business intelligence” and “reporting” nos presenta un panorama dominado por los proveedores de soluciones y escasa reflexión sobre el trasfondo metodológico y organizativo de la gestión de la información. Los profesionales de la información debemos estar atentos a este componente crítico de la gestión de la información en las empresas y organizaciones en unos tiempos en que la supervisión y el control son elementos esenciales para la toma de decisiones y para la supervivencia empresarial.