



Gestión de la información: Modelo de Ponjuán

Apellidos, nombre	Galán Cubillo, Javier (jagacu@doctor.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

En este objeto de aprendizaje veremos cómo el modelo de gestión de la información de Ponjuán se centra en la valoración y medición de los procesos de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones de información.

Este modelo propone una estructura multidimensional que incluye entre otros a los actores, a los procesos estratégicos del conocimiento, a los procesos de apoyo y a la cultura organizacional. Este modelo destaca por su adaptabilidad a diferentes tipos de organizaciones, enfatizando la mejora continua y el posicionamiento ante los desafíos actuales.

2 Objetivos

Los objetivos que se esperan alcancemos durante el desarrollo de este objeto de aprendizaje son:

- Valorar la gestión de la información como elemento clave para la innovación y el éxito organizacional.
- Identificar los beneficios y riesgos de la implementación del modelo de Ponjuán para la gestión de la información por parte de las empresas.

3 Introducción

El modelo de Ponjuán surge en un contexto en el que las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos, donde la información y el conocimiento se han convertido en activos estratégicos clave. Sabemos que, en las últimas décadas, la rápida evolución tecnológica, la globalización y la creciente competitividad han obligado a las empresas a replantearse la forma en que gestionan sus sistemas de información. Ya no basta con que se implementen soluciones tecnológicas, sino que se requiere de un enfoque integral que alinee el sistema de información con los objetivos organizacionales y aproveche el conocimiento como fuente de ventaja competitiva.

En este escenario dicho modelo cobra relevancia, al ofrecer un marco conceptual y metodológico para la gestión del sistema de información en las organizaciones. El modelo se distingue por su visión sistémica, su énfasis en la alineación estratégica y su enfoque en la mejora continua. Lejos de ser una propuesta rígida, veremos que el modelo se presenta como una herramienta flexible y adaptable, que puede ser aplicada en diversas organizaciones y contextos, con el objetivo de optimizar el uso de la información y el conocimiento como recursos clave para el logro de los objetivos empresariales.

4 Desarrollo

El modelo de Ponjuán, es un marco de referencia integral para la gestión de la información en las organizaciones empresariales. Este modelo se basa en los siguientes principios clave:

1. **Ciclo de vida de la información:** Reconoce que la información pasa por diferentes etapas, desde su generación, procesamiento, organización, almacenamiento, distribución y uso, hasta su eventual eliminación o archivo.

2. **Enfoque sistémico:** Considera a la organización como un sistema complejo, donde la información fluye a través de diversos subsistemas y procesos interrelacionados.
3. **Gestión estratégica:** Enfatiza la importancia de alinear la gestión de la información con los objetivos estratégicos de la empresa, para que la información se utilice de manera efectiva y respalde la toma de decisiones.
4. **Roles y responsabilidades:** Identifica los diferentes roles y responsabilidades de los actores involucrados en la gestión de la información, desde los líderes y gerentes hasta los usuarios finales.
5. **Tecnología y procesos:** Reconoce la importancia de integrar adecuadamente la tecnología y los procesos de gestión de la información, para optimizar su eficiencia y efectividad.

A continuación, vamos a ver con más detalle cada uno de estos principios.

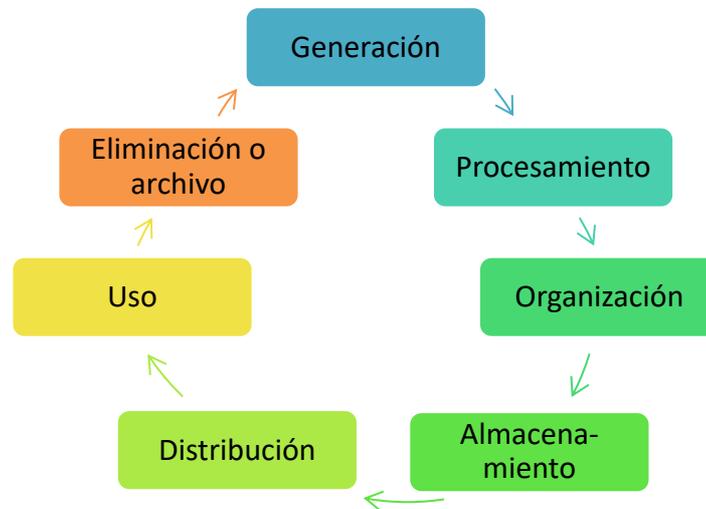
4.1 Ciclo de vida de la información

El modelo reconoce que la información pasa por un **ciclo de vida** compuesto por diferentes etapas. Estas etapas incluyen:

- **Generación de la información:** En esta etapa nos referimos a la creación o captura de nueva información dentro de la organización. Puede provenir de diversas fuentes, como la investigación, el análisis de datos, la interacción con clientes, entre otros.
- **Procesamiento de la información:** Una vez generada, la información se debe procesar, lo que implica actividades como la clasificación, el análisis, la síntesis y la validación de la información.
- **Organización de la información:** En esta etapa, la información se estructura y se le asigna una representación lógica, facilitando su posterior localización y recuperación. Esto puede incluir la creación de metadatos, taxonomías, esquemas de clasificación, entre otros.
- **Almacenamiento de la información:** La información organizada hay que almacenarla de manera segura y accesible, ya sea en sistemas físicos o digitales, para garantizar su preservación y disponibilidad.
- **Distribución de la información:** Una vez almacenada, la información hay que distribuirla y ponerla a disposición de los usuarios que la necesiten, a través de canales y medios adecuados.
- **Uso de la información:** Los usuarios finales tienen acceso y utilizan la información para respaldar su toma de decisiones, la resolución de problemas, la innovación y el logro de los objetivos organizacionales.
- **Eliminación o archivo de la información:** Finalmente, la información que ya no es necesaria o relevante se debe eliminar o archivar de manera controlada, siguiendo las políticas y los procedimientos establecidos.

Este ciclo de vida refleja la naturaleza dinámica de la información dentro de las organizaciones, y la necesidad de gestionarla de manera integral a lo largo de todas sus etapas.

Figura 1: Ciclo de vida de la información



Fuente: Elaboración propia

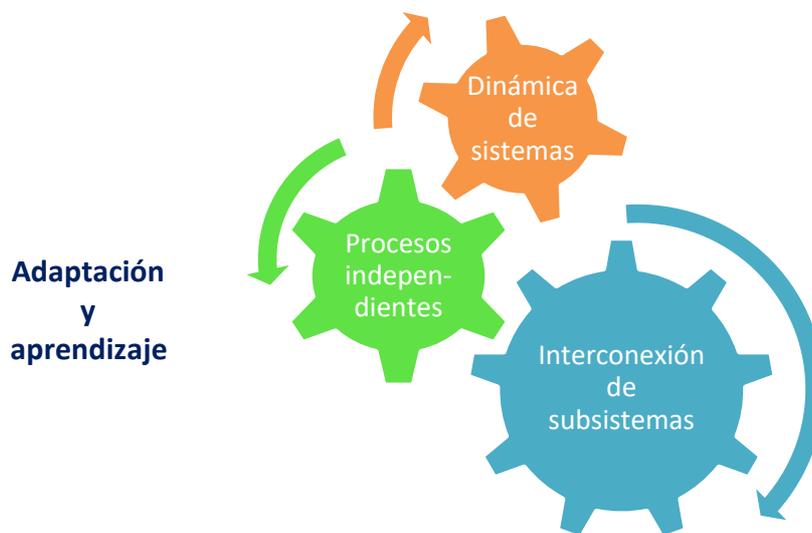
4.2 Enfoque sistémico

La empresa se concibe como un sistema abierto y dinámico, donde el sistema de información no funciona de manera aislada, sino que interactúa e intercambia flujos de información con otros subsistemas claves de la empresa. Esta visión sistémica implica que, para gestionar eficazmente el sistema de información, debemos considerar los siguientes aspectos:

- **Interconexión de subsistemas:** La organización está compuesta por diferentes subsistemas, como los departamentos, las unidades de negocio, los equipos de trabajo, entre otros. Estos subsistemas se encuentran interconectados y dependen unos de otros para el flujo de información.
- **Procesos interdependientes:** Dentro de la organización, existen diversos procesos que se relacionan entre sí, como los procesos de toma de decisiones, de planificación, de ejecución de tareas, de control y monitoreo, entre otros. La información es el elemento que articula y permite la integración de estos procesos.
- **Dinámica de sistemas:** La organización, vista como un sistema, se caracteriza por una dinámica constante, donde los cambios en un subsistema o proceso pueden tener impactos en otros, generando efectos en cadena. La gestión de la información debe considerar esta complejidad sistémica.
- **Adaptación y aprendizaje:** El enfoque sistémico implica que la organización debe ser capaz de adaptarse y aprender a medida que se producen cambios en su entorno. La gestión de la información juega un papel fundamental en este proceso de adaptación y aprendizaje organizacional.

Al adoptar un enfoque sistémico, el modelo reconoce la **naturaleza interconectada y dinámica de las organizaciones**, lo que exige una gestión de la información que trascienda los límites funcionales y departamentales, y que se alinee con la estrategia y objetivos globales de la empresa.

Figura 2: Enfoque sistémico de la información



Fuente: Elaboración propia

4.3 Gestión estratégica

En el modelo de Ponjuán se enfatiza la importancia de **alinear** la gestión de la información con los **objetivos estratégicos** de la empresa. Esto es:

- **Vinculación con la estrategia:** La gestión de la información debe estar estrechamente vinculada con la estrategia organizacional, de manera que la información se convierta en un activo clave para respaldar el logro de los objetivos empresariales.
- **Toma de decisiones informada:** Al alinear la gestión de la información con la estrategia, se asegura que la información relevante, oportuna y precisa esté disponible para la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo.
- **Ventaja competitiva:** Cuando la información se gestiona de manera estratégica, puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la organización, al permitir anticipar tendencias, identificar oportunidades, mejorar la eficiencia y la innovación.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** Una gestión estratégica de la información permite que la organización sea más adaptable y flexible ante los cambios del entorno, al contar con la capacidad de generar, procesar y utilizar la información de manera oportuna.
- **Alineación con políticas y normativas:** Alinear la gestión de la información con la estrategia organizacional también implica cumplir con las políticas, regulaciones y requisitos legales aplicables a la organización en materia de información.

De este modo, se destaca la importancia de **integrar la gestión de la información como un elemento clave de la estrategia empresarial**, de manera que la información se convierta en un activo estratégico que respalde la toma de decisiones y la consecución de los objetivos organizacionales.



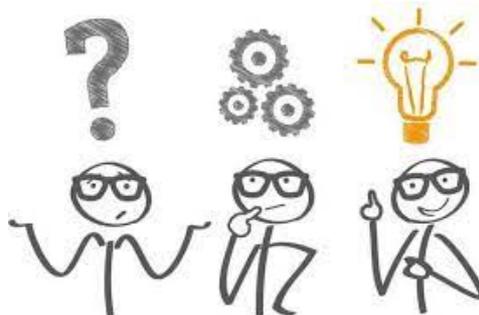
4.4 Roles y responsabilidades

Mediante este modelo se identifican los **diferentes roles y responsabilidades** de los actores involucrados en la gestión de la información dentro de la organización. Estos actores son:

- **Líderes y alta dirección:** Tienen la responsabilidad de establecer la visión, las políticas y las estrategias relacionadas con la gestión de la información, alineadas con los objetivos empresariales.
- **Gerentes y supervisores:** Son responsables de implementar y hacer cumplir las políticas y procedimientos de gestión de la información en sus respectivas áreas o unidades.
- **Especialistas en información:** Profesionales con conocimientos y habilidades específicas en la gestión de la información, como bibliotecarios, archivistas, analistas de datos, entre otros.
- **Usuarios finales:** Todos los miembros de la organización que acceden y utilizan la información para el desempeño de sus funciones y la toma de decisiones.



Actividad 1: Llegados a este punto te invito a reflexionar sobre la siguiente cuestión:
¿cuáles serán algunos de los roles y responsabilidades de estos actores en las diferentes etapas del ciclo de vida de la información?
Cuando tengas tu respuesta compárala con la que te proporciono a continuación.





Respuesta 1: Cada uno de los actores anteriores tiene roles y responsabilidades específicas en las diferentes etapas del ciclo de vida de la información, como:

- Generación y captura de información
- Procesamiento, organización y almacenamiento
- Distribución y acceso a la información
- Uso y aplicación de la información
- Preservación y eliminación de la información

La clara definición de roles y responsabilidades es fundamental para asegurar una gestión eficaz de la información, evitar duplicidades, garantizar la calidad de los datos y promover una cultura de responsabilidad compartida en torno a la información.

4.5 Tecnología y procesos

El modelo de Ponjuán reconoce la importancia de **integrar** adecuadamente la **tecnología** y los procesos de gestión de la información, con el fin de **optimizar su eficiencia y efectividad**. Esto implica:

- **Alineación tecnológica:** Seleccionar e implementar tecnologías de información y comunicación (TIC) que se adapten a las necesidades y requisitos de la organización en materia de gestión de la información.
- **Diseño de procesos:** Establecer procesos de gestión de la información claros, eficientes y estandarizados, que aprovechen las capacidades de las tecnologías disponibles.
- **Integración de sistemas:** Lograr la integración de los diferentes sistemas y aplicaciones tecnológicas utilizadas para la gestión de la información, a fin de facilitar el flujo y la interoperabilidad de los datos.
- **Automatización de tareas:** Implementar soluciones tecnológicas que permitan automatizar tareas repetitivas y rutinarias relacionadas con la gestión de la información, como la clasificación, el almacenamiento, la recuperación, entre otras.
- **Seguridad y control:** Implementar medidas de seguridad y control de la información, tanto a nivel tecnológico como a nivel de procesos, para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
- **Mejora continua:** Establecer mecanismos de monitoreo, evaluación y mejora continua de los procesos y tecnologías de gestión de la información, para adaptarse a los cambios y necesidades de la organización.

Figura 2: Integración tecnológica



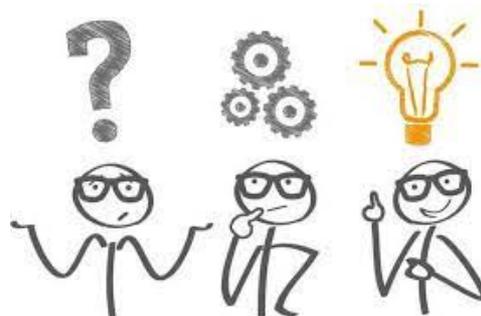
Fuente: Elaboración propia

Al integrar adecuadamente la tecnología y los procesos, se busca optimizar la eficiencia y efectividad de la gestión de la información, lo que se traduce en **una mayor capacidad de la organización para tomar decisiones informadas, mejorar sus operaciones y alcanzar sus objetivos estratégicos.**



Actividad 2: Hasta ahora hemos comentado de forma indirecta algunos de los beneficios de la implementación del modelo de Ponjuán para la gestión de la información en las empresas, pero... ¿cuáles serían los riesgos?

Tómate unos minutos para reflexionar sobre ello y construye una lista de beneficios y riesgos. Compara tu respuesta con la solución que se indica a continuación.





BENEFICIOS

- **Mejora en la toma de decisiones:** Se alinea la gestión de la información con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que la información relevante, oportuna y precisa esté disponible para la toma de decisiones a todos los niveles.
- **Mayor eficiencia en los procesos:** Se optimiza el flujo y la gestión de la información a través de las diferentes etapas del ciclo de vida, se logra una mayor eficiencia en los procesos organizacionales.
- **Reducción de costos:** La implementación del modelo ayuda a reducir los costos asociados a la duplicación, pérdida o mal uso de la información dentro de la empresa.
- **Fortalecimiento de la ventaja competitiva:** Al gestionar la información como un activo estratégico, las empresas pueden aprovecharla para mejorar su desempeño, adaptarse al cambio y generar ventajas competitivas.
- **Cumplimiento normativo:** Se facilita el cumplimiento de requisitos legales y normativos relacionados con la gestión de la información dentro de la organización.
- **Mejora en la transparencia y control:** Promueve una mayor transparencia y control sobre los flujos de información, lo que contribuye a la rendición de cuentas y la toma de decisiones informada.

RIESGOS Y DESAFÍOS

- **Resistencia al cambio:** La implementación del modelo puede enfrentar resistencia por parte de los empleados, quienes pueden percibir la gestión de la información como una carga adicional a sus tareas.
- **Integración con sistemas y procesos existentes:** Lograr una integración efectiva del modelo de Ponjuán con los sistemas y procesos de gestión de información ya establecidos en la empresa puede representar un desafío.
- **Falta de compromiso de la alta dirección:** Si la alta dirección no se compromete con la implementación del modelo y su alineación estratégica, puede verse limitada su efectividad.
- **Complejidad de la organización:** En empresas de gran tamaño o con estructuras organizativas complejas, la aplicación del modelo de Ponjuán puede requerir un mayor esfuerzo de adaptación y personalización.
- **Limitaciones tecnológicas:** La falta de infraestructura tecnológica adecuada o la incompatibilidad de sistemas puede dificultar la integración de los procesos de gestión de información propuestos por el modelo.



- **Desarrollo de competencias:** Asegurar que los empleados cuenten con las competencias necesarias para gestionar la información de manera efectiva, de acuerdo con los lineamientos del modelo, puede representar un desafío.

5 Cierre

Mediante este objeto de aprendizaje hemos explorado el modelo de Ponjuán y su relevancia para la gestión de la información en las organizaciones empresariales. Este modelo ofrece un enfoque integral y estratégico que permite a las empresas abordar de manera efectiva los desafíos relacionados con la información.

También hemos visto cómo la implementación del mismo puede aportar a las empresas diversos beneficios, como una mejor toma de decisiones, mayor eficiencia en los procesos, reducción de costos, fortalecimiento de la ventaja competitiva y cumplimiento normativo. Sin embargo, también conlleva algunos riesgos y desafíos, como la resistencia al cambio, la integración con sistemas y procesos existentes, y la necesidad de desarrollar competencias en los empleados.

Para mayor detalle se recomienda consultar la bibliografía proporcionada.

6 Bibliografía

Ponjuán-Dante, G. (2011). La gestión de información y sus modelos representativos. Valoraciones. *Ciencias de la Información*, 11-17.