

Artículo original



Propuesta de plan de acciones para la gestión de la información en empresas agroalimentarias

Proposed action plan for information management in agri-food companies

Plano de ação proposto para a gestão da informação em empresas agroalimentares

Yaricel Barrios Cruz¹  0000-0002-9733-4730  yaricel.barrios@upr.edu.cu

María Eugenia Ramos Crespo¹  0000-0001-7354-5405  mariae@upr.edu.cu

¹ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba.

Recibido: 19/03/2026

Aceptado: 4/05/2026

RESUMEN

La gestión de la información se erige como un recurso estratégico para la competitividad y eficiencia en el sector industrial moderno. Las empresas y organizaciones que invierten en una gestión adecuada de la información están mejor posicionadas para enfrentar desafíos futuros y aprovechar oportunidades emergentes. La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de acciones para optimizar la gestión de la información en una empresa agroalimentaria. Se desarrolló un estudio de caso mediante la aplicación de encuestas, la observación directa de procesos y el análisis de documentación interna, permitiendo un diagnóstico integral del estado de los flujos informativos. El diagnóstico identificó como deficiencias críticas la falta de estandarización en el manejo de datos y las fallas en la comunicación interna, las cuales obstaculizan la colaboración interdepartamental. Como principal contribución, se propuso un plan de acción estructurado que incluye el establecimiento de políticas, la implementación de herramientas tecnológicas y un

programa de capacitación. Se concluye que la aplicación del plan constituye la base para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa de la organización, posicionándola mejor frente a los desafíos del entorno.

Palabras clave: gestión de la información; toma de decisiones; eficiencia operativa; comunicación organizacional.

ABSTRACT

Information management stands as a strategic resource for competitiveness and efficiency in the modern industrial sector. Companies and organizations that invest in adequate information management are better positioned to face future challenges and seize emerging opportunities. This research aims to design an action plan to optimize information management in a agri-food industry company. A case study was developed through the application of surveys, direct observation of processes, and analysis of internal documentation, allowing for a comprehensive diagnosis of the state of information flows. The diagnosis identified a lack of standardization in data handling and failures in internal communication as critical deficiencies, which hinder interdepartmental collaboration. As a main contribution, a structured action plan was proposed, including the establishment of policies, the implementation of technological tools, and a training program. It is concluded that the application of the plan establishes the foundation for improving decision-making and the organization's operational efficiency, positioning it better to face environmental challenges.

Keywords: information management; decision-making; operational efficiency; organizational communication.

RESUMO

A gestão da informação está emergindo como um recurso estratégico para a competitividade e a eficiência no setor industrial moderno. Empresas e organizações que investem em uma gestão adequada da informação estão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades emergentes. Esta pesquisa visa elaborar um plano de ação para otimizar a gestão da informação em uma empresa agroalimentar. Um estudo de caso foi desenvolvido utilizando questionários, observação direta de processos e análise de documentação interna, permitindo um

diagnóstico abrangente do estado dos fluxos de informação. O diagnóstico identificou deficiências críticas, como a falta de padronização no tratamento de dados e falhas na comunicação interna, que dificultam a colaboração interdepartamental. Como principal contribuição, foi proposto um plano de ação estruturado, incluindo o estabelecimento de políticas, a implementação de ferramentas tecnológicas e um programa de treinamento. Conclui-se que a aplicação do plano fornece a base para aprimorar a tomada de decisões e a eficiência operacional da organização, posicionando-a melhor para enfrentar os desafios do ambiente.

Palavras-chave: gestão da informação; tomada de decisões; eficiência operacional; comunicação organizacional.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la información, entendida como el proceso sistemático de identificar, recopilar, organizar, almacenar, recuperar, analizar y distribuir información, se ha posicionado como una disciplina fundamental para el éxito de las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo y dinámico.

La gestión de la información puede definirse como el conjunto de prácticas, políticas, tecnologías y estrategias que permiten a una organización administrar sus recursos informativos de manera eficiente y efectiva. Este proceso incluye actividades como la recopilación de datos, su organización y clasificación, su almacenamiento seguro, su recuperación rápida y precisa, y su distribución a los usuarios adecuados en el momento oportuno (Nonato et al., 2023).

El alcance de la gestión de la información es amplio y abarca múltiples dimensiones. En primer lugar, incluye aspectos técnicos, como el diseño e implementación de sistemas de información, bases de datos y herramientas de análisis. En segundo lugar, involucra aspectos organizacionales, como la definición de políticas y procedimientos para el manejo de la información, la capacitación del personal y la asignación de responsabilidades. Finalmente, también comprende aspectos éticos y legales, como la protección de datos personales, la privacidad y la seguridad de la información.

La relevancia de la gestión de la información en las organizaciones se manifiesta en múltiples niveles. En el ámbito estratégico, permite a las empresas identificar oportunidades de mercado, anticipar tendencias y tomar decisiones informadas basadas en datos concretos.

En el ámbito operativo, contribuye a la optimización de procesos, la reducción de costos y la mejora de la eficiencia. En el ámbito táctico, facilita la coordinación entre departamentos, la colaboración entre equipos y la gestión del conocimiento organizacional.

Además, la gestión de la información juega un papel clave en la transformación digital de las organizaciones. En un mundo donde la tecnología está cambiando rápidamente, las empresas deben adaptarse a nuevas formas de trabajar, comunicarse y competir.

La gestión de la información proporciona las bases para esta transformación, permitiendo a las organizaciones aprovechar las oportunidades que ofrecen tecnologías como la inteligencia artificial, el big data, la nube y el internet de las cosas.

A pesar de su importancia, no está exenta de desafíos, dentro de los que se destaca el volumen creciente de datos, lo que dificulta su organización y análisis. Otro desafío es la calidad de la información, ya que los datos incompletos, inexactos o desactualizados pueden llevar a decisiones erróneas (Redman, 2008). Además, la seguridad de la información es una preocupación constante, especialmente en un contexto donde los ciberataques y las violaciones de datos son cada vez más frecuentes.

En una época de contradicciones digitales, la información circula a velocidades sin precedentes y genera oportunidades inéditas, aunque también profundiza las brechas sociales y económicas, lo que amenaza con fragmentar aún más a la humanidad. En este contexto, el presente análisis explora los principales problemas derivados de la gestión de la información en el siglo XXI y propone vías para construir un ecosistema informacional más justo e inclusivo.

La gestión de información reproduce y amplifica desigualdades geopolíticas históricas. Con el 92 % de los centros de datos en países desarrollados (IBM, 2023), se consolida un "colonialismo de datos" donde naciones enteras dependen tecnológicamente de potencias extranjeras. Las guerras tecnológicas (como las sanciones a Huawei) y la regulación fragmentada (con países que sirven de "paraísos de datos") complejizan aún más el panorama, requiriendo marcos de gobernanza global que prevengan nuevas formas de dominación.

La construcción de un futuro digital más equitativo requiere reorientar la gestión de la información hacia principios humanocéntricos, donde la tecnología sirva para emancipar en lugar de excluir. Esto implica, en primer lugar, cerrar las brechas mediante un acceso real -no solo nominal- a la tecnología

y al desarrollo de habilidades críticas; en segundo lugar, diseñar nuevos contratos sociales que protejan los derechos fundamentales en la economía digital; en tercer lugar, fomentar una gobernanza global cooperativa que contrarreste el colonialismo de datos; y, finalmente, priorizar tecnologías éticas que midan el éxito en función del bienestar humano, y no únicamente de las ganancias.

El desafío fundamental no es técnico, sino civilizatorio: gestionar la información no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para construir sociedades más justas, donde el conocimiento empodere a todos por igual. La calidad de la respuesta colectiva ante estos desafíos definirá el tipo de futuro digital que heredarán las próximas generaciones.

En el corazón de la economía digital contemporánea, la gestión del conocimiento se ha revelado como un fenómeno paradójico que simultáneamente genera oportunidades sin precedentes y profundas desigualdades estructurales. Este análisis integral desentraña la compleja red de desafíos sociales y económicos que surgen cuando el conocimiento -ese recurso intangible pero fundamental- se convierte en objeto de sistemas de gestión institucionalizados, al tiempo que identifica caminos hacia modelos más equitativos y sostenibles.

El capitalismo cognitivo ha creado nuevas formas de concentración de poder. A nivel global, la actividad de patentamiento está altamente concentrada: en 2023, solo cinco países (China, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Alemania) fueron el origen del 84,3 % de todas las solicitudes de patentes a nivel mundial (OMPI, 2024). Esta concentración geográfica del conocimiento profundiza las brechas existentes. Paralelamente, la emigración de profesionales calificados -la llamada "fuga de cerebros"- impone costos sustanciales a los países en desarrollo. Por ejemplo, solo la migración de médicos desde países de África Subsahariana le cuesta a la región más de 2 mil millones de dólares anuales en inversión educativa perdida (OIM, 2024), una cifra que evidencia cómo el talento formado en las naciones más pobres termina beneficiando a las economías avanzadas.

La solución no radica en rechazar los sistemas de gestión del conocimiento, sino en transformarlos radicalmente: desmercantilizando los saberes esenciales, democratizando el acceso a las herramientas cognitivas, valorando la diversidad epistémica y, sobre todo, reafirmando que el conocimiento -en todas sus formas- debe servir al florecimiento humano colectivo antes que a la acumulación privada.

En este desafío civilizatorio, la calidad de la respuesta colectiva determinará si la gestión del conocimiento se convierte en instrumento de emancipación o en nueva forma de dominación para el siglo XXI.

En el contexto de la cuarta revolución industrial, la gestión de datos se ha convertido en un fenómeno complejo que presenta tanto oportunidades transformadoras como profundos desafíos socioeconómicos.

Este análisis integral examina la doble naturaleza de la gestión de datos como motor de progreso y fuente de desigualdades estructurales, explorando sus dimensiones económicas, sociales, políticas y éticas.

El panorama actual se caracteriza por una alarmante concentración del poder digital. Este oligopolio digital ha creado un ecosistema donde las grandes plataformas acumulan ventajas competitivas insuperables mediante efectos de red, generando barreras de entrada que sofocan la innovación y la competencia. El modelo de negocio basado en la extracción y monetización de datos personales ha alcanzado proporciones astronómicas, con ingresos anuales superiores a los 500 mil millones de dólares en publicidad comportamental. Esta economía extractivista opera mediante mecanismos sofisticados de captura de valor, donde los usuarios generan datos valiosos que son monetizados sin una compensación justa, creando lo que algunos académicos han denominado "trabajo digital no remunerado".

A escala organizacional, el problema de los silos persiste como un desafío crítico: el 85 % de las empresas reportan dificultades significativas para integrar datos entre departamentos. Estas ineficiencias operativas se ven agravadas por los crecientes costos del incumplimiento normativo, ya que las multas por violación del Reglamento General de Protección de Datos superaron los 4 mil millones de euros en 2023. No obstante, los desequilibrios más profundos trascienden el ámbito corporativo y revelan profundas asimetrías globales en el acceso y control de los recursos digitales. Mientras los países nórdicos disfrutaban de una penetración de 5G superior al 90 %, en África Subsahariana apenas alcanza el 6 %, lo que limita drásticamente la capacidad de estas naciones para participar plenamente en la economía digital.

Esta distribución desigual refuerza patrones de dependencia tecnológica donde los países del Sur Global generan datos valiosos -sobre patrones climáticos, biodiversidad o comportamientos demográficos- que son posteriormente monetizados por corporaciones extranjeras sin un retorno

equitativo para las comunidades de origen. Más allá de las consecuencias económicas, la gestión de datos plantea problemas sociales complejos que amenazan los fundamentos mismos de las sociedades democráticas. Los sistemas de vigilancia masiva, ejemplificados por el polémico sistema de crédito social chino, han normalizado la recopilación de datos.

La gestión de la información en Cuba ha evolucionado significativamente en las últimas décadas (Ponjuán Dante, 2014), transformándose en un pilar fundamental para el desarrollo empresarial e institucional del país.

El recorrido de la gestión informacional en Cuba puede dividirse en cuatro etapas claramente diferenciadas. En la fase prerrevolucionaria (1950-1959), los sistemas de información eran rudimentarios y elitistas, limitándose principalmente a archivos físicos con acceso restringido (Rodríguez Cruz, 2015).

Con el triunfo revolucionario se produjo un cambio radical, estableciéndose entre 1960 y 1989 un modelo de centralización estatal de la información, destacándose la creación del Instituto de Documentación e Información Científico-Técnica en 1963 como organismo rector.

El período especial (1990-2000) representó un momento crucial, donde las limitaciones tecnológicas y económicas obligaron a desarrollar soluciones innovadoras con recursos limitados. Fue en este contexto que se promulgó el Decreto-Ley 187/1998, marcando el inicio de los esfuerzos sistemáticos por modernizar la gestión informacional en el ámbito empresarial.

Desde 2001 hasta la actualidad, Cuba ha transitado hacia la era digital, adoptando tecnologías avanzadas en empresas estratégicas como BioCubaFarma, aunque siempre condicionada por el bloqueo económico. Los estudios cubanos sobre gestión de información han desarrollado conceptualizaciones propias adaptadas al contexto nacional, la gestión informacional como un proceso estratégico integral, que abarca desde la captura de datos hasta su transformación en conocimiento útil para la toma de decisiones (Ponjuán Dante, 2014). Esta perspectiva enfatiza la interrelación entre los componentes humanos, tecnológicos y organizacionales.

Los modelos teóricos aplicados en Cuba presentan particularidades interesantes. Por ejemplo, la adaptación del modelo de DeLone y McLean (2003) por investigadores cubanos incorporó la variable "contexto geopolítico", reconociendo así el impacto específico del bloqueo en los sistemas

informacionales. Asimismo, la teoría de recursos y capacidades ha sido empleada para analizar cómo las instituciones cubanas optimizan sus limitados recursos tecnológicos.

En el sector empresarial estatal cubano destacan experiencias como la de la Corporación CIMEX (Comercio Interior, Mercado Exterior), la cual implementó un sistema integrado de planificación de recursos empresariales -herramienta conocida como ERP por sus siglas en inglés, aunque aquí se prescinde de ellas- y obtuvo resultados tangibles en la optimización de su cadena de suministro. De manera similar, el Grupo Azucarero AZCUBA (Azúcar de Cuba) desarrolló un sistema de gestión de información para la agroindustria azucarera que incorpora análisis predictivo, lo que demuestra cómo estas herramientas pueden aplicarse incluso en sectores tradicionales (Díaz, 2022).

Los logros en materia de gestión de información son innegables, particularmente en sectores como la salud, con el sistema INFOMED (Red de Información de Salud en Cuba), y la educación superior, con la maestría en gestión de información de la Universidad de La Habana. Sin embargo, persisten desafíos importantes, principalmente relacionados con la obsolescencia tecnológica y las restricciones legales para la importación de equipos.

El futuro de la gestión de información en Cuba parece orientarse hacia cuatro direcciones principales: primero, un mayor desarrollo de soluciones nacionales basadas en software libre; segundo, la integración de tecnologías emergentes como el big data; tercero, el fortalecimiento de las capacidades humanas mediante programas de formación; y cuarto, la adaptación de los marcos legales para facilitar la modernización tecnológica.

La experiencia cubana constituye un caso paradigmático de cómo un país en desarrollo, incluso bajo circunstancias adversas, puede transformar sus limitaciones en oportunidades de innovación. Este avance demuestra que el desarrollo tecnológico no es exclusivo de las naciones con abundantes recursos económicos, sino que puede alcanzarse mediante voluntad política, estrategias creativas y una adaptación precisa al contexto local. Las lecciones aprendidas en resiliencia informacional y adaptación a entornos restrictivos ofrecen un valioso modelo de referencia para otras naciones que enfrentan desafíos similares.

Un aspecto particularmente valioso es la adaptación de teorías y modelos internacionales a las condiciones específicas del país. La incorporación de variables como el "contexto geopolítico" en los modelos de gestión informacional no solo refleja realismo científico, sino que constituye un aporte metodológico relevante para otros países que enfrentan situaciones similares.

Estas adaptaciones teóricas han permitido desarrollar herramientas prácticas efectivas, como los sistemas implementados en CIMEX y AZCUBA, que combinan tecnologías avanzadas con un profundo conocimiento de las necesidades organizacionales cubanas.

Las lecciones que emergen de la experiencia cubana son múltiples y valiosas:

1. Resiliencia tecnológica: Cuba ha demostrado que es posible desarrollar sistemas de información robustos incluso con recursos limitados, priorizando la eficiencia sobre el despliegue tecnológico ostentoso (Laudon & Laudon, 2020).
2. Formación de capacidades: El éxito de las iniciativas cubanas subraya la importancia de invertir en capital humano. La creación de programas académicos especializados ha sido clave para sostener el desarrollo a largo plazo.
3. Soberanía tecnológica: El énfasis en soluciones nacionales y softwares libres ofrece un modelo alternativo de desarrollo tecnológico menos dependiente de las grandes corporaciones internacionales.
4. Adaptabilidad organizacional: Los casos estudiados muestran cómo las instituciones cubanas han logrado modificar sus estructuras y procesos para aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de información.

Sin embargo, el camino por recorrer sigue siendo significativo. Los principales desafíos futuros incluyen la actualización de la infraestructura tecnológica, la flexibilización de los marcos regulatorios y la mayor integración de las pequeñas y medianas empresas en los sistemas nacionales de información. La creciente importancia de tecnologías como la inteligencia artificial y el big data plantea tanto oportunidades como nuevos retos para la gestión informacional cubana.

En el contexto global actual, donde la información se ha convertido en un recurso estratégico, la experiencia cubana ofrece valiosas perspectivas sobre cómo los países pueden desarrollar modelos propios de gestión informacional que respondan a sus necesidades específicas sin sacrificar sus principios soberanos.

El balance entre apertura internacional y desarrollo endógeno, entre innovación tecnológica y adaptación al contexto local, constituye quizás la lección más relevante que emerge de este análisis.

Finalmente, el caso cubano invita a reflexionar sobre la naturaleza misma de la gestión de información. Más allá de los aspectos técnicos, demuestra cómo los sistemas informacionales son,

en esencia, construcciones sociales que reflejan los valores, prioridades y capacidades de cada sociedad. Esta comprensión humanista de la tecnología, tan evidente en el enfoque cubano, podría inspirar nuevos paradigmas en el campo de la gestión de información.

En el sistema empresarial actual, caracterizado por cadenas de suministro cada vez más complejas, volúmenes crecientes de datos y exigencias regulatorias en materia de trazabilidad y seguridad, las herramientas de gestión de la información han dejado de ser un lujo para convertirse en una necesidad estratégica. Las empresas que carecen de sistemas integrados para capturar, procesar y distribuir información oportuna y confiable enfrentan ineficiencias operativas, pérdidas económicas y dificultades para competir en mercados dinámicos.

El sector agroalimentario, en particular, requiere soluciones adaptadas a sus especificidades: control de inventarios perecederos, gestión de lotes, cumplimiento de normas sanitarias y respuesta ágil a fluctuaciones de la demanda. Aunque existen experiencias exitosas en otros sectores como las implementadas en CIMEX o AZCUBA, aún se observa una carencia de herramientas diseñadas expresamente para las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias, especialmente en contextos de recursos limitados. Por ello, resulta necesario profundizar en el estudio y diseño de instrumentos prácticos que permitan optimizar la gestión de la información en este tipo de organizaciones, atendiendo tanto a sus limitaciones tecnológicas como a sus potencialidades endógenas. En este marco, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de acciones para optimizar la gestión de la información en una empresa agroalimentaria.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se parte del método dialéctico-materialista, como el más importante que transversaliza los demás métodos. Este método propició el análisis del objeto de estudio de la investigación en diferentes contextos. Además, permitió definir los elementos de contradicción que sostienen la fundamentación de la propuesta.

Entre los métodos teóricos utilizados se encuentra el método histórico y lógico, para realizar un análisis histórico de la evolución de los diferentes conceptos que relacionan el desarrollo y aplicación de la Gestión de la Información para la toma de decisiones en el ambiente empresarial

El método sistémico se empleó con el objetivo de alcanzar conclusiones que integren la estrecha relación existente entre los sistemas de información y la gestión del conocimiento con el proceso de dirección empresarial y la toma de decisiones en los diferentes subsistemas organizacionales.

Entre los métodos empíricos utilizados se encuentra el método de medición, aplicado mediante la técnica de cuestionario -que incluyó entrevistas y encuestas- con el fin de obtener información primaria sobre el estado actual de una empresa agroalimentaria en materia de gestión de la información.

El método axiomático-deductivo se utilizó con el fin de desarrollar razonamientos lógicos que permitan arribar a conclusiones generales y ajustadas a nuestro contexto a partir de experiencias reflejadas en la literatura científica y antecedentes de estudios en estos temas en el sector empresarial y a nivel institucional, a tono con los cambios que hoy se desarrollan en el país.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se emplearon fuentes de información primarias y secundarias, las cuales sirvieron de soporte a los métodos y técnicas de investigación científica que permitieron diagnosticar el estado actual del proceso objeto de estudio. En cuanto a las fuentes secundarias, su determinación implicó la identificación de un entorno general, definido como el conjunto de relaciones esenciales que se manifiestan a nivel de la empresa agroalimentaria.

Luego de la revisión detallada de los documentos institucionales de este tipo de empresas, se pudo identificar determinados aspectos desfavorables para la Gestión de Información que se listan a continuación:

- No existe una política de información que instaure las reglas a cumplir respecto al proceso de Gestión de Información en estas instituciones.
- En la documentación analizada se percibe información duplicada y los niveles de pertinencia de ésta no están en correspondencia con los objetivos planteados en las áreas departamentales.
- La información no se encuentra estructurada de manera armónica respecto a las dependencias y niveles directivos de decisión.
- No existe flexibilidad en los formatos de la información que se procesa utilizando herramientas informáticas

- El Sistema Informativo de las empresas no se armoniza con el Sistema de Comunicación Institucional.
- No están correctamente diseñados los flujos de información en todas las áreas departamentales y de forma sistémica e integrada.
- Existen problemas en la informatización en el 35 % de las dependencias de las empresas, con mayor representatividad en las Unidades Empresariales de Base (UEB).
- No se ha proyectado una Estrategia de Gestión de Información, en plena armonía con el cuadro de mando de la dirección, conforme a lo establecido en el Sistema Informativo del Perfeccionamiento Empresarial.

De manera general, después de procesadas las encuestas y la observación realizadas en las diferentes áreas, se puede afirmar que algunos trabajadores consideran que no reciben suficiente información de las empresas. Ello indica que no debe concentrarse la transmisión de información solamente en unos pocos espacios, sino que cada director debe jugar su papel al dirigir el flujo informativo.

A continuación, se presenta un resumen de los principales resultados del diagnóstico sobre la gestión de la información en empresas agroalimentarias:

1. Percepción de Problemas de Información

- Trabajadores: El 88 % de los empleados reconoce la existencia de problemas relacionados con la información.
- Directivos: El 53 % de los cuadros directivos coincide en que existen deficiencias informativas en sus respectivas áreas.

2. Oportunidad y Flujos de la Información

- Recepción de información: Solo el 39 % de los trabajadores afirma recibir información "siempre" de forma oportuna. Por el contrario, un 16 % la recibe "casi nunca" o "nunca".
- Flujos verticales: Existe un consenso del 100 % entre los directivos sobre la necesidad de fortalecer el flujo vertical descendente, enfatizando el rol del directivo como vocero de decisiones.

3. Canales y Espacios de Comunicación

- Espacios formales: Los canales más reconocidos para captar criterios son la Asamblea de Afiliados (46 %) y las conversaciones directas con los jefes (33 %). Los directivos,

por su parte, priorizan los matutinos y asambleas (65 %) y reuniones de trabajo (63 %).

- Canales informales: El 14 % de los trabajadores menciona los rumores como una vía de información, mientras que el 40 % percibe el uso constante de canales informales por parte de la dirección.
- Infraestructura digital: Existe un bajo aprovechamiento de herramientas tecnológicas, con solo un 10 % de uso de la Intranet y un 31 % de correo electrónico por parte de directivos.

4. Clima Organizacional y Capacitación

- Apertura y confianza: El 50 % de los empleados percibe un ambiente propicio para manifestar inquietudes, principalmente a través del jefe inmediato. Sin embargo, un 21 % considera que no existe tal ambiente.
- Gestión y Formación: El 95 % de los directivos confirma la inexistencia de un procedimiento específico para gestionar la información. Asimismo, el 100 % declara que no se ofrece capacitación a los empleados sobre cómo gestionar la información de manera efectiva.

El diagnóstico evidencia una gestión de la información mayoritariamente empírica, con una marcada ausencia de procedimientos formales y capacitación, lo que genera desinformación y dependencia de canales informales en el colectivo laboral.

A partir del diagnóstico realizado mediante los métodos empíricos aplicados (cuestionarios, entrevistas y encuestas) y del análisis sistémico de las relaciones entre los sistemas de información, la gestión del conocimiento y los procesos de dirección empresarial, se identificaron deficiencias significativas en la gestión de la información de las empresas del sector agroalimentario.

La evidencia recolectada muestra que, si bien existe un reconocimiento mayoritario de las deficiencias informativas tanto por trabajadores (88 %) como por directivos (53 %), persiste una falta de capacitación específica sobre el tema y una dependencia de canales informales de comunicación. Asimismo, el bajo aprovechamiento de la infraestructura digital y la inexistencia de una estrategia de gestión de información en armonía con el sistema de dirección empresarial confirman la necesidad de una intervención estructural.

Plan de acciones para la optimización de la gestión de la información en empresas agroalimentarias

Acción 1. Realizar un diagnóstico integral del estado actual de la gestión de la información (ver tabla a continuación).

Tareas	Indicador de cumplimiento / Entregable	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
Diseñar y validar los instrumentos de diagnóstico (cuestionario para encuestas, guía de entrevista, listas de observación).	Instrumentos de recolección de datos aprobados por el Consejo de Dirección.	Mayo	Departamento de Recursos Humanos / Unidad de Proyectos	Consejo de Dirección (como validador)
Aplicar encuestas anónimas al 80 % del personal para evaluar percepciones sobre flujos, acceso y calidad de la información.	Base de datos con resultados de las encuestas y reporte preliminar de hallazgos.	Mayo	Departamento de Recursos Humanos	Jefes de Departamento (para facilitar la aplicación)
Realizar entrevistas semiestructuradas a los jefes de todos los departamentos.	Minutas o actas de las entrevistas con los puntos clave identificados.	Junio	Jefe de Información o Asesor	Jefes de Departamento
Mapear y documentar los flujos de información críticos (ej: pedido a producción, reporte de ventas).	Diagramas de flujo de al menos 5 procesos críticos.	Junio	Unidad de Procesos o Consultor Interno	Empleados clave de cada área
Elaborar un informe final de diagnóstico que	Informe de Diagnóstico	Junio	Jefe de Información /	Consejo de Dirección (como

sintetice hallazgos, puntos críticos y oportunidades de mejora.	presentado y aprobado por el Consejo de Dirección.		Unidad de Proyectos	receptor y aprobador)
---	--	--	---------------------	-----------------------

Acción 2. Establecer objetivos precisos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos para optimizar la gestión de la información en el contexto agroalimentario (ver tabla a continuación).

Tareas	Indicador de cumplimiento / Entregable	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
Identificar los problemas urgentes, ejemplo, (trazabilidad de productos perecederos o flujos de información en la UEB)	Lista priorizada de 3-5 problemas a resolver.	Julio	Consejo de Dirección	Jefes de Departamento
Redactar objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales para cada área priorizada.	Documento de "Objetivos para la Gestión de Información" oficializado.	Julio	Consejo de Dirección	Jefe de Información (como redactor)

Acción 3. Implementar herramientas tecnológicas para el soporte del sistema de gestión de la información (ver tabla a continuación).

Tareas	Indicador de cumplimiento / Entregable	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
Evaluar y seleccionar el software de gestión documental y colaborativo que mejor se adapte a las necesidades identificadas en el diagnóstico.	Informe técnico de evaluación con la recomendación de la herramienta seleccionada, aprobado por el Consejo de Dirección.	Agosto	Departamento de TI / Jefe de Información	Usuarios clave de cada departamento
Gestionar la adquisición de licencias y/o la configuración del software seleccionado, garantizando los recursos necesarios.	Contrato de licencia o acceso al software, o confirmación de la configuración inicial completada.	Agosto	Departamento de Administración/Compras	Departamento de TI
Realizar la instalación, configuración inicial y despliegue de la herramienta en	Herramienta tecnológica instalada, configurada y en funcionamiento para el departamento piloto.	Septiembre	Departamento de TI	Departamento piloto

un ambiente de pilotaje con un departamento específico.				
Migrar y cargar los datos y documentos críticos iniciales al nuevo sistema, asegurando su integridad.	Certificación de migración exitosa y al menos el 80 % de los datos/documentos críticos disponibles en el nuevo sistema.	Septiembre	Departamento de TI	Responsables de información de cada área
Realizar el despliegue progresivo de la herramienta en el resto de los departamentos de la empresa.	Herramienta implementada y accesible para el 100 % de los departamentos de la empresa.	Octubre	Departamento de TI	Todos los departamentos
Desarrollar y ejecutar sesiones de capacitación práctica sobre el uso de la nueva herramienta para los diferentes perfiles de usuario.	Minutas de las sesiones de capacitación y lista de asistencia del 90 % del personal objetivo capacitado.	Noviembre	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de TI (como instructor)

Acción 4. Elaborar y formalizar las políticas y procedimientos para la gestión de la información en empresas agroalimentarias (ver tabla a continuación).

Tareas	Indicador de cumplimiento / Entregable	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
Constituir un comité de trabajo con representantes clave de cada área (producción, calidad) para redactar los borradores.	Acta de constitución del comité y plan de trabajo para la redacción.	Julio	Jefe de Información / Calidad	Representantes legales, TI y jefes de área
Redactar el borrador de la "Política de Gestión de la Información" y los "Procedimientos para Clasificación, Almacenamiento y Seguridad".	Documento borrador de la política y los procedimientos, listo para revisión.	Agosto	Comité de Trabajo	Asesoría Legal (para validación normativa)
Mapear flujos de información críticos del sector agroalimentario (control de lotes, vencimiento de perecederos y pedidos a producción)	Diagrama de flujo de al menos 5 procesos críticos de cadena agroalimentaria	Septiembre	Jefe de Información / Calidad	Empleados claves de producción y logística.
Finalizar los documentos y someterlos a aprobación formal por el Consejo de Dirección.	Documentos finales de política y procedimientos, firmados y oficializados.	Septiembre	Consejo de Dirección	Comité de Trabajo

Comunicar formalmente las políticas a toda la organización y publicarlas en un canal accesible para todos.	Comunicado oficial emitido y políticas publicadas en el intranet o repositorio designado.	Octubre	Dirección de Comunicación	Todos los departamentos
--	---	---------	---------------------------	-------------------------

Acción 5. Ejecutar un programa integral de capacitación y desarrollo de competencias de los trabajadores de las empresas agroalimentarias (ver tabla a continuación).

Tareas	Indicador de cumplimiento / Entregable	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
Diseñar el contenido de los talleres, diferenciando entre: a) Uso de herramientas y b) Cultura de la gestión de información.	Malla curricular y materiales de capacitación (presentaciones, guías) desarrollados.	Octubre	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de TI y Jefe de Información
Elaborar manuales de usuario y guías de consulta rápida para las nuevas herramientas y políticas.	Manuales y guías finalizados, publicados en formato digital e impreso (si es necesario).	Octubre	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de TI
Impartir talleres de capacitación de forma escalonada para cubrir a todo el personal.	Listas de asistencia que cubran al menos el 95 % de la plantilla.	Noviembre	Instructores designados (RR.HH./TI)	Todo el personal

Realizar una sesión de capacitación específica para los directivos sobre su rol en el flujo y la gobernanza de la información.	Acta de la sesión y compromiso por escrito de los directivos asistentes.	Noviembre	Alta Dirección	Consejo de Dirección y jefes de departamento
Aplicar una evaluación post-capacitación para medir la comprensión y retención de los conceptos clave.	Reporte de resultados de la evaluación con un promedio de comprensión superior al 80 %.	Diciembre	Departamento de Recursos Humanos	Personal capacitado

Acción 6. Establecer un sistema de monitoreo, evaluación y mejora continua en empresas agroalimentarias (ver tabla a continuación).

Tareas	Indicador de cumplimiento / Entregable	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
Definir los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) para medir la eficacia del nuevo sistema (ej: tiempo de acceso a datos de inventario, porcentaje de cumplimiento de normas sanitaria).	Matriz de Indicadores oficializada, con métricas, de trazabilidad alimentaria y metas de eficacia.	Enero	Jefe de Información / Calidad	Consejo de Dirección
Implementar un mecanismo de recolección de datos	Mecanismo implementado y generando reportes	Enero	Departamento de TI	Jefes de Departamento y de UEB

priorizando soluciones de software libre y reportes desde las Unidades Empresariales de Bases.	de flujos de información de producción y logística.			
Realizar la primera "Revisión por la Dirección" del sistema de gestión de la información.	Acta de la reunión con análisis de KPIs, desviaciones y planes de corrección.	Marzo	Consejo de Dirección	Jefe de Información
Crear y poner en marcha un protocolo formal de auditorías internas semestrales.	Informe de la primera auditoría interna realizada y plan de acciones correctivas derivado de ella.	Junio	Auditor Interno / Unidad de Calidad	Comité de trabajo

Nota: Elaboración propia a partir del diagnóstico institucional de empresas agroalimentarias

El plan de acción que se propone para su implementación, se corresponde con las regularidades existentes, identificada por las autoras a partir de la triangulación de la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias utilizadas en la caracterización.

La implementación del plan de acciones propuesto representa una hoja de ruta completa y sistemática para transformar la gestión de información en las empresas agroalimentarias. A través de un diagnóstico riguroso, el establecimiento de objetivos con criterios de calidad, la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas, el desarrollo de políticas claras, la capacitación del personal y la instauración de un sistema de monitoreo continuo, se sientan las bases para una verdadera cultura informacional. Este abordaje integral no solo mejorará la eficiencia operativa y la toma de decisiones, sino que posicionará a la organización para enfrentar con mayores capacidades los desafíos de un entorno empresarial competitivo. La sostenibilidad del sistema estará garantizada por los mecanismos de evaluación y mejora continua incorporados en el plan, asegurando que la gestión de la información se convierta en un activo estratégico perdurable para la empresa.

La evidencia recolectada muestra que, si bien existe un reconocimiento mayoritario de las deficiencias informativas tanto por trabajadores como por directivos, persiste una falta de capacitación específica sobre el tema y una dependencia de canales informales de comunicación. Asimismo, el bajo aprovechamiento de la infraestructura digital y la inexistencia de una estrategia de gestión de información en armonía con el sistema de dirección empresarial confirman la necesidad de una intervención estructural.

Ante este escenario, resulta imperativo establecer un marco de actuación que transforme estas debilidades en oportunidades de mejora. Por ello, con el objetivo de optimizar los procesos internos y facilitar la comunicación sistémica e integrada, se propone el plan de acciones estratégicas diseñado para fortalecer los pilares de la gestión informativa en la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.

<https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>

Díaz, M. (2022). *Gestión informacional en la agroindustria azucarera cubana*. Editorial Científico Técnica.

IBM. (2023). *Cost of a Data Breach Report 2023*. International Business Machines.

<https://www.ibm.com/reports/data-breach>

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.

Nonato, R. dos S., Aganette, E. C., & Leal, H. R. (2023). Gestão da Informação: Uma Revisão Sistemática da Literatura sobre teorias, modelos e metodologias. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, 17, e023015. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2023.v17.e023015>

OIM. (2024). *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2024*. Organización Internacional para las Migraciones. <https://publications.iom.int/books/informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2024>

OMPI. (2024). *Indicadores mundiales de propiedad intelectual 2024*. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. <https://tind.wipo.int/record/50133>

Ponjuán Dante, G. (2014). *Gestión de información en organizaciones*. Félix Varela.

Redman, T. C. (2008). *Data Driven: Profiting from Your Most Important Business Asset*. Harvard Business Press.

Rodríguez Cruz, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 11(4), 150-163.
<https://revistasbnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/203>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional