



**Diseño de un modelo analítico para la visualización y comparabilidad de indicadores
de sostenibilidad corporativa en Pacto Global Red Colombia**

**Durán Cabieles Lesly Katheryne
Sabogal Moncada José Nelser
Villamil Sarmiento Wilson Audin**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas – MBA y Magíster en Inteligencia de Negocios

Director:
Rivera Rueda Juan Carlos

Modalidad:
Innovación educativa
“Business case”

Universidad EAN
Maestría en Administración de Empresas – MBA
Maestría en Inteligencia de Negocios
Bogotá, Colombia
2026

Dedicatoria

A mi esposa e hijo, por su amor, comprensión y apoyo durante este proceso académico. Agradezco profundamente el tiempo que pude haber dejado de compartir con ustedes mientras dedicaba esfuerzo y compromiso al desarrollo de este trabajo. Asimismo, expreso mi sincero agradecimiento a Pacto Global Red Colombia y a su funcionaria como parte de este grupo de trabajo, por la disposición, acompañamiento y facilidades brindadas, las cuales hicieron posible el adecuado desarrollo de este proyecto.

- José.

A mi esposa Estefany Roldán. Mi amor, mi compañía y mi mayor inspiración.

Cada página de este trabajo refleja no solo mi dedicación académica, sino también el inmenso amor que siento por ti. Tú has sido mi fuerza en los momentos de debilidad, la calma en mis días de incertidumbre y la razón por la que cada meta cobra un sentido más profundo. Sin ti, este logro no tendría el mismo valor, porque todo lo que soy y todo lo que alcanzo quiero compartirlo contigo.

Esta tesis es también un testimonio de nuestro amor: así como una siembra se cuida con paciencia y dedicación hasta ver el fruto, así mismo he aprendido a caminar contigo, cultivando juntos un futuro lleno de esperanza y propósito.

Gracias por tu apoyo incondicional, por tu ternura y por enseñarme cada día que los sueños se alcanzan mejor cuando se construyen de la mano con quien se ama. Este triunfo, más que mío, es nuestro, porque llevas impreso en cada logro de mi vida el sello de tu amor y de tu presencia.

- Wilson.

A mi padre, quien desde el cielo fue el empuje y ha sido la fuerza que impulsa cada uno de mis proyectos y la motivación permanente para seguir adelante. A mi mami, por su compañía incondicional en cada desvelo, por sus cafés, su escucha paciente, sus palabras de aliento en los momentos difíciles y su alegría en cada logro alcanzado. A mi familia, fuente constante de inspiración y fortaleza. A mi Sussy, por acompañarme en cada noche de dedicación durante este recorrido. A mi esposo, por su apoyo y compañía en la etapa

final de este proceso académico. A Mauricio López, quien, como director ejecutivo en Pacto Global Red Colombia, motivó, apoyó, acompañó e inspiró este proceso académico, así como al equipo interno de la red, por compartir su tiempo y experiencia para hacer posible este proyecto.

- Katheryne.

Agradecimientos

Al Profesor Juan Carlos Rivera

Por su liderazgo académico, guía y orientación a lo largo de este proceso formativo, no solo nos brindó las herramientas para desarrollar este proyecto, sino que también nos permitió fortalecer nuestra visión estratégica, capacidad analítica y compromiso con la innovación en los procesos organizacionales.

Agradecemos profundamente su acompañamiento y la inspiración que transmite para asumir los retos profesionales con disciplina, ética y pasión.

Resumen ejecutivo

Este proyecto contempla la optimización del uso del Comunicado de Progreso (CoP) del Pacto Global Red Colombia mediante el diseño de un dashboard estratégico orientado a fortalecer la toma de decisiones en sostenibilidad corporativa tanto de la Organización como de las empresas vinculadas. Como antecedente, se identificó que la información reportada por las empresas vinculadas presenta limitaciones de estandarización, comparabilidad y aprovechamiento estratégico, reduciendo el potencial como activo de gestión estratégico. La solución propuesta consiste en una plataforma de inteligencia de datos que integra procesos de estructuración, visualización y benchmarking de los datos consolidados del CoP para transformar datos dispersos en información accionable.

El análisis y desarrollo de la solución contempló ejercicios de Design Thinking, Lean Startup y Scrum, incluyendo un diagnóstico organizacional, mapas de empatía, validación con stakeholders, desarrollo de MVP y pruebas iterativas centradas en usuarios de Pacto Global Red Colombia. Entre los principales resultados se destaca la mejora en la capacidad analítica de la Red Colombia, identificación de nuevos servicios y una viabilidad financiera del proyecto bajo escenarios de ingresos complementarios.

Consideramos que la solución hace parte de una estrategia de transformación digital que fortalece la gestión estratégica mejorando su oferta de valor, facilitando la adopción de toma de decisiones basadas en datos y establece una base escalable y replicable para otras redes regionales.

Contenido

Agradecimientos	5
1. Objetivos y Alineación Estratégica	12
1.1. <i>Objetivo General</i>	<i>12</i>
1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	<i>12</i>
2. Contexto y Desafío de Innovación	13
2.1. <i>Análisis del Ecosistema de Innovación del Sector y de la Solución Propuesta</i>	<i>13</i>
2.2. <i>Diagnóstico Interno.....</i>	<i>17</i>
2.3. <i>Mapa de empatía.....</i>	<i>21</i>
2.4. <i>Definición Del Problema Utilizando "How Might We" (HMW)</i>	<i>22</i>
3. Solución Innovadora	25
3.1. <i>Storyboard</i>	<i>27</i>
3.2. <i>Prototipo conceptual.....</i>	<i>29</i>
3.3. <i>Journey Map de la solución.....</i>	<i>30</i>
4. Evaluación de la solución con las partes interesadas	36
4.1. <i>Identificación de stakeholders</i>	<i>36</i>
4.2. <i>Estructura de la evaluación.....</i>	<i>36</i>
4.3. <i>Hallazgos, preocupaciones y sugerencias de la retroalimentación recibida</i>	<i>37</i>
4.4. <i>Recomendaciones para siguiente fase de desarrollo</i>	<i>38</i>
5. Modelo de Negocio Innovador	39
5.1. <i>Propuesta de valor Canvas.....</i>	<i>39</i>
6. Plan de Implementación Bajo Metodologías Ágiles	42
6.1. <i>Roadmap de Innovación y Metodología de Desarrollo (Ej. Design Sprint, Lean Startup):</i>	<i>42</i>

7.	Análisis Financiero y de Impacto.....	47
7.1.	<i>Proyecciones financieras y ROI de innovación</i>	<i>51</i>
7.2.	<i>Indicadores financieros</i>	<i>55</i>
7.3.	<i>Impacto social y ambiental</i>	<i>56</i>
8.	Gestión de riesgos y oportunidades.....	57
8.1.	<i>Matriz de riesgos y estrategias de mitigación</i>	<i>57</i>
9.	Métricas de Éxito	62
9.1.	<i>OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto</i>	<i>62</i>
10.	Plan de gestión del cambio y adopción	64
11.	Cultura de innovación y mejora continua	68
12.	Conclusiones y recomendaciones	70
13.	Referencias	72
14.	Anexos.....	76
14.1.	<i>Anexo 1: Cuestionario elaborado para el mapa de empatía (Empresas).</i>	<i>76</i>
14.2.	<i>Anexo 2: Cuestionario elaborado para el mapa de empatía (Equipo).</i>	<i>79</i>
14.3.	<i>Anexo 3: Desglose de los flujos de cajas proyectados</i>	<i>82</i>
14.4.	<i>Anexo 4. Archivo de Excel con cálculos del flujo de caja.....</i>	<i>85</i>
14.5.	<i>Anexo 5. Archivo de Power BI correspondiente al dashboard como PMV.....</i>	<i>85</i>

Lista de Figuras

Figura 1 Grupos estratégicos.....	14
Figura 2 Visualización de datos.....	16
Figura 3 PESTLE para Pacto Global Red Colombia	18
Figura 4 Matriz FODA para Pacto Global Red Colombia.....	19
Figura 5 Resultados analizados del Mapa de empatía	22
Figura 6 Ganancias y hallazgos a resaltar de mapa de empatía.....	22
Figura 7 Descripción gráfica proceso de definición del “How Might We”	24
Figura 8 Descripción de la solución (storyboard):.....	27
Figura 9 Journey Map de la solución propuesta para el CoP	31
Figura 10 Prototipo Dashboard Pacto global Red Colombia.....	32
Figura 11 Dashboard -Diagrama Ranking ESG.....	33
Figura 12 Dashboard Riesgos prioridades y madurez.....	34
Figura 13 Modelo relacional	35
Figura 14 Modelo Canvas para solución de Dashboard de CoP.....	41
Figura 15 Flujo de caja proyectado.....	51
Figura 16 Flujo de caja escenario Conservador (con recursos adicionales)	53
Figura 17 Escenario de recursos adicionales - Optimista.....	54
Figura 18 Mapa de riesgos de proyectos Pacto Global Red Colombia	58
Figura 19 Tratamiento de riesgos proyecto Dashboard CoP Pacto Global Red Colombia	59
Figura 20 Matriz de riesgos Dashboard CoP Pacto Global Red Colombia.....	60
Figura 21 Controles y planes de acción frente a riesgos.....	61
Figura 22 OKRs Dashboard CoP Pacto Global Red Colombia	63
Figura 23 Plan de comunicaciones para el Dashboard CoP.....	66
Figura 24 Fase para adopción del Dashboard de CoP	67

<i>Figura 25 Métricas de mejora continua</i>	69
---	-----------

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Verbos estratégicos Pacto Global Red Colombia</i>	13
Tabla 2 <i>Matriz CAME para solución innovadora para Pacto Global Red Colombia</i>	20
Tabla 3 <i>Hallazgos, preocupaciones y sugerencias de la retroalimentación recibida</i>	37
Tabla 3 <i>Resumen implementación</i>	42
Tabla 4 <i>Inversión inicial</i>	47
Tabla 5 <i>Costos operativos</i>	48
Tabla 6 <i>Beneficios estimados</i>	49
Tabla 7 <i>Propuesta de fuentes adicionales de ingresos</i>	49
Tabla 8 <i>Costos operativos asociados</i>	50
Tabla 9 <i>Resumen de indicadores financieros</i>	55

1. Objetivos y Alineación Estratégica

1.1. Objetivo General

Construir un proceso que optimice el uso del Comunicado de Progreso en una base de analítica de información de sostenibilidad corporativa en las empresas colombianas participantes del Pacto Global de las Naciones Unidas, buscando un uso más eficiente y la definición de indicadores comparables no solo como una herramienta de visualización, sino como un activo estratégico para la Red Colombia.

1.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del uso y gestión de los datos suministrados por las empresas vinculadas a Pacto Global Red Colombia a través del Comunicado de Progreso como un activo de decisión estratégica.

Diseñar una herramienta analítica y de visualización de la información del Comunicado de Progreso, que agregue valor a la gestión de Pacto Global Red Colombia con sus empresas vinculadas, en línea con su propósito de competitividad y transparencia en las empresas colombianas.

Proponer una estrategia de despliegue de la solución integrando un marco de gobernanza de riesgos y un modelo de sostenibilidad financiera, que garantice la adopción de la herramienta, retorno de inversión y escalabilidad a otras redes.

2. Contexto y Desafío de Innovación

2.1. Análisis del Ecosistema de Innovación del Sector y de la Solución Propuesta

El Pacto Global de las Naciones Unidas – UNGC (por sus siglas en inglés) es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo, debido a la pertenencia de más de 25.000 organizaciones. Su propósito es convocar a las empresas y organizaciones para que alineen sus estrategias y negocios con 10 principios universales en Derechos Humanos, Estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, y para que adopten medidas que promuevan los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. La ambición estratégica es acelerar y ampliar el impacto colectivo global de las empresas hacia ecosistemas responsables, con su presencia en más de 160 países a través de Redes Nacionales [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

La iniciativa tiene presencia en el continente latinoamericano en todos los países desde México hasta Argentina excepto Venezuela y las Guayanas; en Centro América hay una oficina regional que incluye esta región con excepción de Guatemala. En Colombia, se ha establecido una red nacional a través de la Corporación Red Local del Pacto Global en Colombia (Pacto Global Red Colombia) con alrededor de 400 organizaciones en el país [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

El propósito de la Red Colombiana es ser una plataforma de participación que promueve el compromiso y apoyo de las organizaciones en la construcción del Desarrollo Sostenible. Para lograrlo, actualmente cuenta con una propuesta de valor estructurada en 4 verbos estratégicos:

Tabla 1.

Verbos estratégicos Pacto Global Red Colombia

Conectar	Aprender	Liderar	Comunicar
El objetivo es conectar con industrias, pares, expertos y con la ONU a nivel Global y Nacional	Se enfoca en los programas de gestión de conocimiento y herramientas para la adquisición de habilidades para progresar y generar impacto	Muestra a las empresas con liderazgo audaz, incorporando aquellos programas que permiten a las grandes empresas aprovechar su posición para impactar su cadena de valor	Generar confianza y credibilidad Comunicando el Progreso medible hacia los objetivos de sostenibilidad

Nota: Elaboración propia basados en la propuesta de valor de Pacto Global Red Colombia

En Colombia operan otras organizaciones que promueven la sostenibilidad en el sector empresarial, con diferencias claves entre sí mismas. Para entender el entorno, se seguirá la metodología de grupos estratégicos propuesta por Wheelen & Hunger (2013) dado que siguen estrategias similares con recursos semejantes:

Figura 1

Grupos estratégicos



Nota. Elaboración propia

- El World Business Council for Sustainable Development – WBCSD: Iniciativa mundial representado en Colombia a través del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES. Cuentan con alrededor de 36 empresas asociadas, principalmente grandes compañías. (CECODES, 2026).
- Sistema B: Es un movimiento de la Red Global B y se impulsa en Latinoamérica a través de sistema B. Acompaña la medición y el acceso a certificación y planes de acción en sostenibilidad para empresas del sector privado.
- GRI: Es una organización global que promueve uno de los estándares de reporte de sostenibilidad más acogidos en el mundo empresarial. El estándar permite

medir y comunicar impacto. No es una certificación de sostenibilidad sino una metodología de reporte libre.

- d) Fenalco Solidario: Es una iniciativa colombiana que promueve la certificación en sostenibilidad para las organizaciones.
- e) Centro RS: Es una organización colombiana articuladora que promueve la sostenibilidad en Latinoamérica.

Durante los 25 años de la iniciativa UNGC se ha logrado unir a miles de empresas comprometidas con prácticas responsables pero dado que el momento actual demanda más ambición y tomar acciones, la estrategia 2026 – 2030 se basa en la expansión global lograda para fortalecer el apoyo de la iniciativa a las Pymes, la consolidación del Comunicado de Progreso – CoP y la campaña “Forward Faster”. La estrategia es un llamado a la acción que se basa en equiparar empresas, catalizar la acción colectiva y mostrar liderazgo a través de casos de negocio (Ojiambo, 2026).

En el marco de la rendición de cuentas, se rediseñó la plataforma de Comunicado de Progreso introduciendo una plataforma optimizada para estandarizar, medir y ofrecer una herramienta de gestión en las empresas, mejorando el valor que las empresas obtienen durante su adhesión. La plataforma CoP proporciona una autoevaluación estructurada que le permite compararse con otras organizaciones y analizar datos para fundamentar sus estrategias.

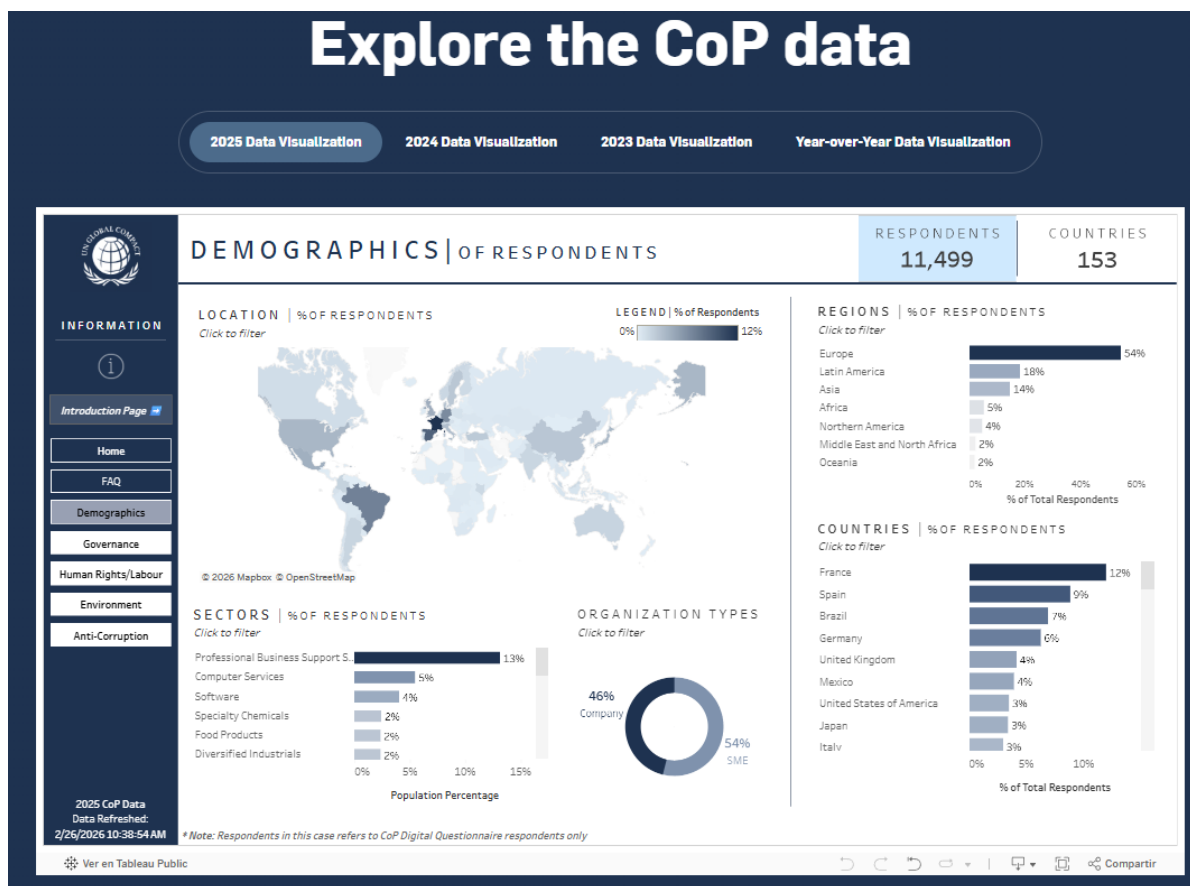
Sin embargo, Pacto Global Red Colombia presenta un desafío para lograr analizar la información de sus empresas mediante el CoP y así, ofrecer una oferta de acompañamiento personalizada en los temas que son el reto para las empresas participantes, generar herramientas y recursos de acuerdo con el nivel de madurez en sostenibilidad de las organizaciones, brindar recomendaciones personalizadas a las empresas para emprender acciones concretas de acuerdo con su perfil, analizar cómo están impactando las empresas que son acompañadas por la Red Nacional. existe un desafío en el uso de esta información para fortalecer la red, su propuesta de valor, su estrategia comercial, las actividades de retención y el plan de crecimiento.

Como resultado del análisis del CoP, las empresas participantes recibirán valor de su compromiso de reporte, tendrán un diagnóstico que les permitiría fortalecer sus prácticas empresariales responsables, se compararán con sus pares para trazar hojas de ruta y “progresar” durante su adhesión. Incluso, se podrían escalar los análisis personalizados para procesos que fortalezcan la generación de ingresos de otras fuentes, como las consultorías.

El CoP se desarrolló en el marco de una estrategia de transformación digital para mejorar la rendición de cuentas y la experiencia del participante. Está desarrollado en una plataforma propia integrada los perfiles de cada participante. Adicional, se incorporó una herramienta de visualización de datos que permite filtrar según el interés del usuario mediante Tableau.

Figura 2

Visualización de datos



Nota. Tomado de Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Actualmente UNGC ha desarrollado el análisis colectivo de los datos 2024 demostrando las principales tendencias de progreso de las empresas, siguiendo una estructura de perspectivas para analizar madurez en sostenibilidad y profundiza en los pilares de Pacto Global: Derechos Humanos, Estándares laborales, Medio ambiente y Anticorrupción (United Nations Global Compact, 2025).

Por su parte, la Red Nacional de España ha realizado análisis específicos para las empresas de su país en los cuales se analizan las grandes empresas y Pymes por separado y se

realizan comparativos entre los resultados de España, Europa y la Red Global, basándose en resultados del Cuestionario del Comunicado de Progreso – CoP en 2024 y en 2025 (Pacto Mundial Red Española, 2025, 2026). Estos análisis muestran una fotografía del desempeño sostenible de las empresas en España, y en 2025 incorpora una comparación interanual.

Desde la Red Colombiana se ha participado por 9 años consecutivos en la alianza de “Unidos por los ODS” a través de la cual se han hecho los informes para medir el impacto del sector privado a la Agenda 2030. En el último informe que contempló el periodo 2023 y 2024 utiliza una medición propia donde cada empresa y pyme se autoseleccionaba para participar, por lo que no se acudió al CoP ni exclusivamente a empresas participantes del Pacto Global. Además, su alineación es con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS exclusivamente (Cámara de Comercio de Bogotá et al., 2024).

El análisis automatizado de los Comunicados de Progreso (CoP) de las empresas participantes del Pacto Global en Colombia permitiría acceder a información individualizada de cada compañía y compararla con empresas de interés. Un sistema de automatización tendría una alta replicabilidad en otras redes de la región y del mundo. Finalmente, la personalización de sus resultados transformaría la relación entre la red colombiana y sus empresas, abriendo la posibilidad de diseñar propuestas a la medida e incluso ofrecer servicios de consultoría especializada.

2.2. Diagnóstico Interno

En términos de gestión estratégica, el monitoreo del entorno es un mecanismo clave para anticipar cambios y contribuir a la toma de decisiones. Se realiza un análisis del entorno de la institución para identificar y evaluar factores de impacto como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales; se utiliza el instrumento PESTLE para examinar oportunidades y amenazas que puedan surgir de estos factores (Fahey & Narayanan, 1986).

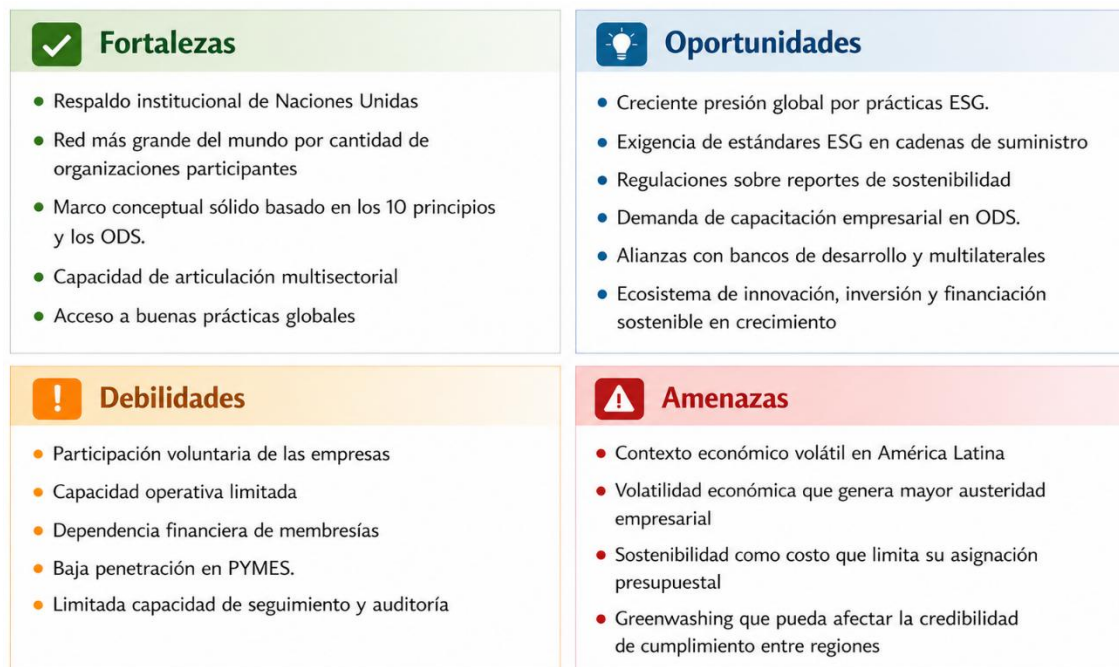
En la figura 3, se muestra un consolidado de las señales del entorno que pueden afectar la gestión de la organización y son insumos claves a considerar en el desarrollo de proyectos claves, allí se resaltan insights como: mayor conciencia de sostenibilidad de la sociedad hacia las empresas, aceleración de transformación digital, creciente uso de analítica de datos y exigencia en transparencia corporativa, entre otros.

Figura 3*PESTLE para Pacto Global Red Colombia*

Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados con apoyo de ChatGPT para mejora de la presentación visual.

Para un ejercicio de generación de nuevos productos o servicios, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas) es una herramienta que permite comprender la relación entre las capacidades internas de la empresa, necesidades de los usuarios y las condiciones del entorno en el que se desempeña, y contribuye a orientar la toma de decisiones y definir líneas de acción ajustadas con las capacidades institucionales y las oportunidades alcanzables (Gürel & Tat, 2017; Helms & Nixon, 2010)

Este instrumento es una herramienta fundamental para sintetizar información clave sobre la posición estratégica, de relacionamiento y operativa de Pacto Global Red Colombia, y su uso en ejercicios estratégicos es de gran valor para la toma de decisiones (Robbins & DeCenzo, 2009).

Figura 4*Matriz FODA para Pacto Global Red Colombia*

Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados con apoyo de ChatGPT para mejora de la presentación visual.

Para definir estrategias tácticas que contribuyan a idear nuevos procesos, productos o servicios se utiliza los elementos identificados en la matriz FODA, para construir estrategias concretas y así orientar el proceso de innovación organizacional. Esta integración contribuye a que las soluciones diseñadas sean no solo deseables para los usuarios, sino también estratégicamente viables y alineadas con el contexto organizacional (Nájera Sánchez, 2008).

A partir de estos análisis se propone una matriz CAME, como herramienta para llevar el análisis a acciones concretas, esto contribuye a la priorización de actividades alineadas con los objetivos estratégicos. Este enfoque resulta de la necesidad de llevar a la acción la información analizada (Robbins & DeCenzo, 2009; Weihrich, 1982)

Tabla 2*Matriz CAME para solución innovadora para Pacto Global Red Colombia*

Corregir	Afrontar
Optimizar el uso de los datos consolidados con el CoP, ya que no se está generando un mayor valor agregado con esta información.	Ofrecer soluciones a bajo costo para generar valor agregado.
Eficiencia operativa en el manejo de los datos consolidados del CoP.	Mitigar riesgos de baja calidad de datos.
Generar valor agregado a Pymes con información consolidada.	Promover escalamiento de uso de datos a otras redes.
Incentivar a las empresas a remisión de información del CoP.	
Mantener	Explotar
Consolidar capacidades y respaldo a las empresas miembros.	Desarrollar servicios de benchmarking sectorial.
Mantener alianzas con organismos internacionales.	Crear productos derivados (reportes ESG, analítica avanzada).
Preservar posicionamiento institucional en sostenibilidad y buenas prácticas.	Escalar el dashboard a nivel regional o multilateral.

Nota: Elaboración propia

Actualmente, Pacto Global cuenta con el desarrollo de su herramienta de recolección de datos propia y un equipo digital para la recopilación de información y el desarrollo de la herramienta de visualización presentada previamente. Se acude a las redes nacionales principalmente para apoyo en la promoción de la herramienta entre participantes e impartir conocimiento sobre la misma. Sin embargo, la red nacional en Colombia, al igual que muchas redes nacionales, no cuenta con recursos financieros, tecnológicos o de personal suficientes para procesar la información, analizarla e incluso usarla para crear estrategias locales.

En torno al CoP, UNGC solo identifica los siguientes KPIs:

1. % de participantes que presentan carta de compromiso de su CEO

2. % de participantes que presentan CoP

El desarrollo de un Dashboard para el seguimiento y trazabilidad de las empresas participantes se alinea con la estrategia de Pacto Global Red Colombia porque fortalece su capacidad de medir y orientar la implementación de prácticas de sostenibilidad dentro de su red empresarial. Al consolidar y visualizar la información reportada por las compañías en el Comunicado de Progreso, la organización puede identificar con mayor claridad su nivel de avance particular y global, brechas existentes, así como los temas en donde se requiere un mayor grado de apoyo. Esto permite que las iniciativas, programas de formación y acciones de acompañamiento se basen en evidencia y datos medibles, facilitando una gestión más estratégica y personalizada de la red colombiana.

2.3. Mapa de empatía

Dado lo anterior, se propone el uso del método del mapa de empatía con el propósito de comprender y sintetizar las necesidades, percepciones y expectativas de los actores clave frente a esta solución, como proceso clave en la fase de comprensión del Design Thinking (Bittner & Shoury, 2019). La Figura 5 muestra el resultado del mapa de empatía aplicado.

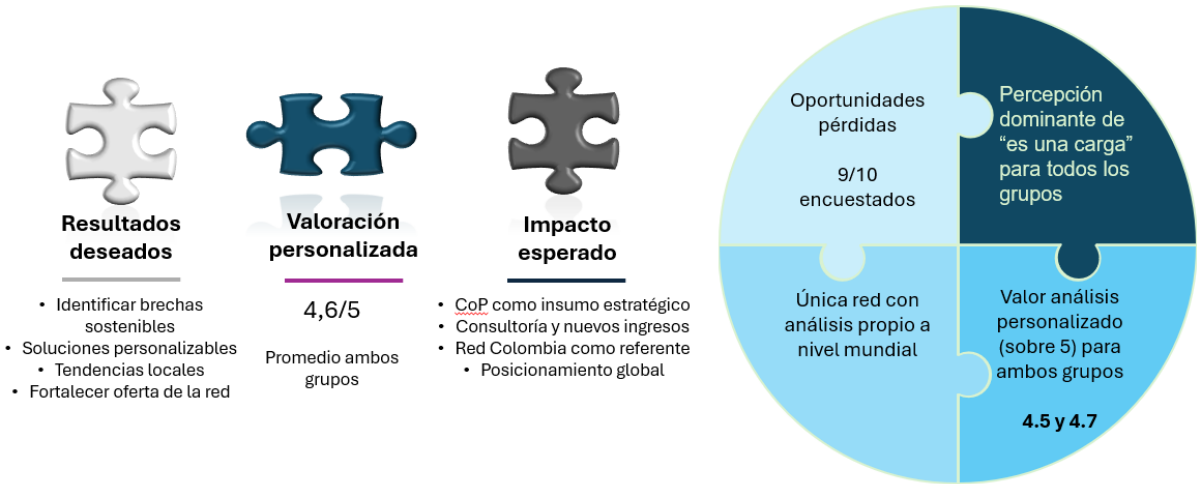
En el desarrollo del mapa de empatía participaron 5 colaboradores de un universo de 12 personas del equipo interno (42%), que incluye a la Dirección Ejecutiva; la Coordinación General, dos Coordinadores de líneas temáticas de y la Coordinadora de reportes. Con esta muestra se incluyó a todas las áreas exceptuando el que equipo administrativo y contable. Para validación de resultados se socializaron con cuatro empresas para obtener oportunidades de mejora desde su punto de vista.

Figura 5
Resultados analizados del Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia

Figura 6
Ganancias y hallazgos a resaltar de mapa de empatía



Nota: Elaboración propia

2.4. Definición Del Problema Utilizando "How Might We" (HMW)

El uso de la técnica "How Might We" o "¿Cómo podríamos...?" es una herramienta útil en el proceso de innovación. Para este ejercicio nos es útil para ver los problemas, necesidades o

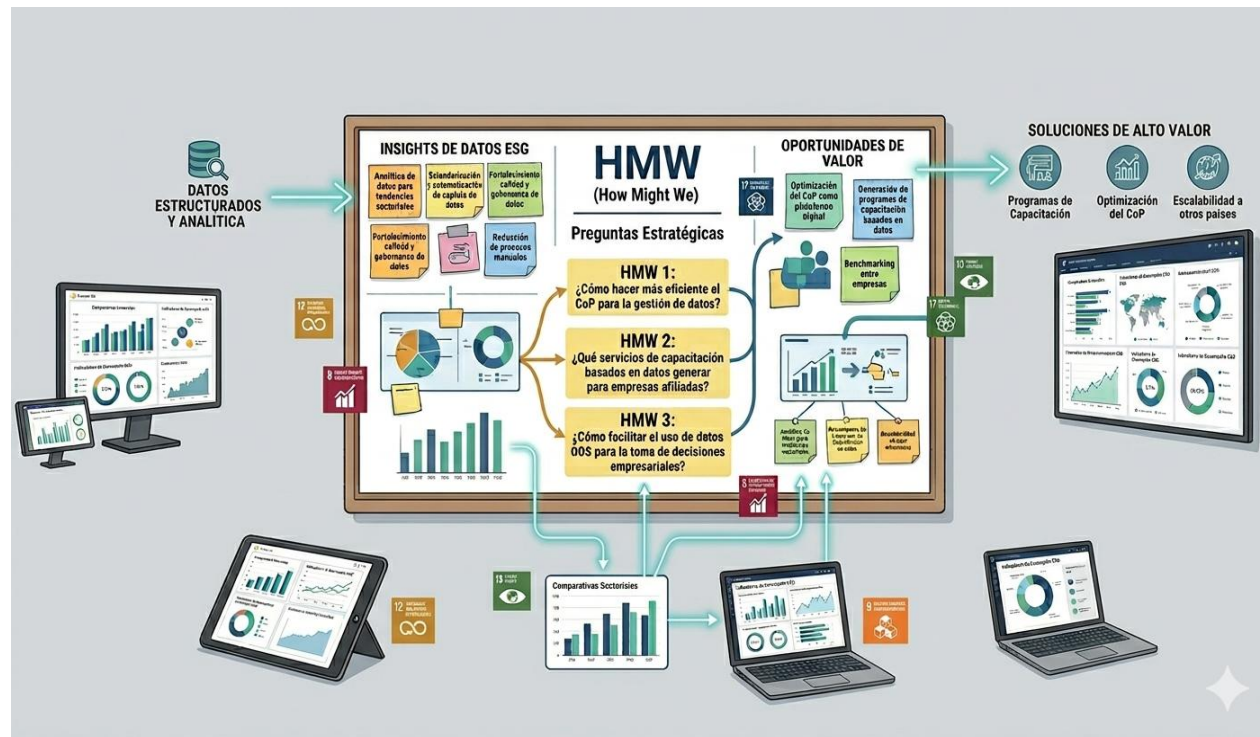
soluciones esperadas desde otro punto de vista. Al hacer esta pregunta, se abre la oportunidad de tener muchas nuevas ideas y a no abordar una solución única como el fin del ejercicio de innovación. Ayuda a evitar caer en lo obvio y a entender de verdad qué es lo que las empresas vinculadas y Pacto Global Red Colombia necesitan.

Estas fuentes de información y formas de trabajo resaltan el concepto que para innovar de verdad debemos pensar siempre en las personas. No se trata solo de tener una gran idea, sino de hacer la pregunta correcta desde el principio. Una buena definición del problema es la clave del éxito (Gonen, 2019). Este ciclo de preguntas de "Cómo podríamos" unen lo que conocemos como "el problema" con las soluciones que imaginamos. Esto contribuye a que la propuesta sea útil y resuelva problemas reales.

En la Figura 7 se presenta de manera gráfica la ruta tomada para la definición del "How Might We" (HMW), generando un diagnóstico preliminar del uso de los datos que tenemos de información en el CoP y para que se está utilizando esta información; posteriormente se incluyeron en el análisis las respuestas dadas por las personas participantes del proceso de elaboración del mapa de empatía, colaboradores de Pacto Global Red Colombia y algunas empresas afiliadas, etapa en la que se identifican que necesidades tienen los grupos de interés, cómo se puede agregar valor a la gestión propia y a las empresas vinculadas, y así a través de generación de preguntas de cómo abordar esas soluciones de alto valor, formular esa pregunta clave de cómo desde el equipo consultor vamos desarrollar una idea innovadora para Pacto Global Red Colombia.

Figura 7

Descripción gráfica proceso de definición del “How Might We”



Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados con apoyo de NanoBanana para mejora de la presentación visual.

HMW propuesto:

¿Cómo podríamos optimizar el CoP de Pacto Global red Colombia, y convertirla en una herramienta de diagnóstico claro y accionable para la toma de decisiones y generación de valor a nuestras empresas?

3. Solución Innovadora

Pacto Global Red Colombia dispone de información relevante sobre sostenibilidad corporativa recopilada a través del Comunicado de Progreso (CoP). Sin embargo, la heterogeneidad de los datos, la presencia de variables cualitativas y los cambios en la estructura de las preguntas entre periodos dificultan su estandarización y comparabilidad. Esto limita el seguimiento longitudinal y reduce la capacidad de transformar la información en insumos útiles para la toma de decisiones estratégicas. Aunque la organización cuenta con una base importante de datos, aún existe una brecha entre la disponibilidad de información y su aprovechamiento analítico. Como señalan Chen et al. (2012) el valor de los datos depende de su capacidad de ser estructurados y analizados de manera consistente para apoyar la gestión organizacional.

En este contexto, la analítica de datos se ha consolidado como un elemento central en la gestión organizacional, permitiendo transformar información dispersa en conocimiento estratégico. La integración de técnicas de inteligencia artificial con entornos de Big Data permite analizar grandes volúmenes de información, identificar patrones y generar conocimiento útil para apoyar procesos de decisión más precisos y eficientes (Deshpande & Kumar, 2018). Bajo esta perspectiva, la situación actual de Pacto Global Red Colombia evidencia la necesidad de contar con herramientas que permitan estructurar y analizar la información del CoP de manera más eficiente.

La solución propuesta consiste en el desarrollo de un dashboard orientado al diagnóstico y análisis de sostenibilidad corporativa. La propuesta integra procesos de estandarización, estructuración y visualización de datos, permitiendo convertir información heterogénea en indicadores comparables y facilitar su interpretación. De esta manera, los datos dejan de ser únicamente un registro de información y se transforman en un insumo estratégico para la gestión y el acompañamiento a las empresas afiliadas.

El modelo analítico permite consolidar información de distintas fuentes y visualizar resultados desde diferentes perspectivas, como empresa, sector o ubicación geográfica. Esto facilita la identificación de tendencias, brechas y oportunidades de mejora,

fortaleciendo la capacidad de diagnóstico y priorización de acciones. La evolución hacia tecnologías cognitivas ha ampliado la capacidad de las organizaciones para analizar información, identificar patrones relevantes y apoyar la toma de decisiones mediante el uso intensivo de datos (Miller, 2016) La innovación de la propuesta no radica únicamente en la visualización de datos, sino en la integración de análisis y diagnóstico dentro de un mismo sistema. A diferencia de herramientas tradicionales centradas solo en el almacenamiento o presentación de información, esta solución busca transformar los datos del CoP en conocimiento útil para apoyar la gestión estratégica de Pacto Global Red Colombia y fortalecer su capacidad de acompañamiento a las empresas participantes.

3.1. Storyboard

Figura 8

Descripción de la solución (storyboard):



Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados con apoyo de NanoBanana para mejora de la presentación visual.

Acceso a la plataforma

Ingreso autenticado de usuarios (empresas afiliadas y equipo interno) que garantiza trazabilidad, seguridad de datos y segmentación por roles.

Vista general del Dashboard

Panel consolidado con indicadores clave (KPIs ESG) que permite monitoreo en tiempo real del avance frente a objetivos definidos.

Exploración de datos

Módulo interactivo para análisis ad hoc, filtrado multidimensional y profundización en variables críticas por empresa, sector o periodo.

Análisis de tendencias

Visualización longitudinal que identifica patrones, variaciones y comportamiento histórico de los indicadores para soportar decisiones estratégicas.

Generación de insights

Procesamiento analítico que traduce datos en hallazgos accionables, destacando brechas, riesgos y oportunidades de mejora.

Diseño de capacitaciones

Articulación de los insights con programas de formación focalizados, orientados a cerrar brechas específicas en desempeño ESG.

Acceso a empresas miembro

Interfaz donde se tiene acceso a la información de las empresas miembros registrada en el CoP, para diferentes tipos de análisis.

Benchmarking

Comparación estructurada entre empresas o grupos de referencia, permitiendo evaluar posicionamiento relativo y mejores prácticas.

Escalabilidad y expansión

Capacidad del sistema para integrar nuevos datos, empresas y métricas, facilitando crecimiento del modelo analítico a nivel nacional o regional.

3.2. Prototipo conceptual

El desarrollo se realizó mediante Microsoft Power Query y Microsoft Power BI, utilizando procesos de limpieza, transformación y normalización de datos provenientes de múltiples archivos CSV que presentaban cambios en preguntas, categorías y estructuras de respuesta. Mediante procesos realizados en Power Query se limpiaron, transformaron y homologaron las variables, agrupando preguntas equivalentes dentro de categorías comunes para hacer posible la comparabilidad histórica y que permitieran relacionar preguntas distintas bajo un mismo enfoque de sostenibilidad. Gracias a ello, fue posible construir indicadores comparables entre períodos, independientemente de los cambios en los formularios originales. Posteriormente, se construyeron indicadores de cumplimiento, evidencia y variación anual, los cuales fueron representados mediante matrices, mapas de calor y gráficos comparativos diseñados para mostrar el desempeño de cada empresa y facilitar el análisis estratégico de la información.

Se diseñó un modelo analítico basado en tablas de hechos y dimensiones, desde el cual se desarrollaron métricas orientadas a evaluar cumplimiento, evidencia, avance anual, variación entre períodos y brechas organizacionales. El dashboard permitió identificar tendencias, comparar desempeño entre empresas y visualizar niveles de soporte de las respuestas asociados a cada dimensión.

El proyecto se apoyó en principios de inteligencia de negocios y analítica organizacional, entendiendo que los datos adquieren valor cuando pueden estructurarse y convertirse en información útil para la gestión. En este sentido, el dashboard no fue concebido únicamente como un reporte visual, sino como una plataforma de monitoreo y análisis de sostenibilidad empresarial, alineada con los objetivos de seguimiento y mejora en la toma de decisiones estratégicas.

3.3. Journey Map de la solución

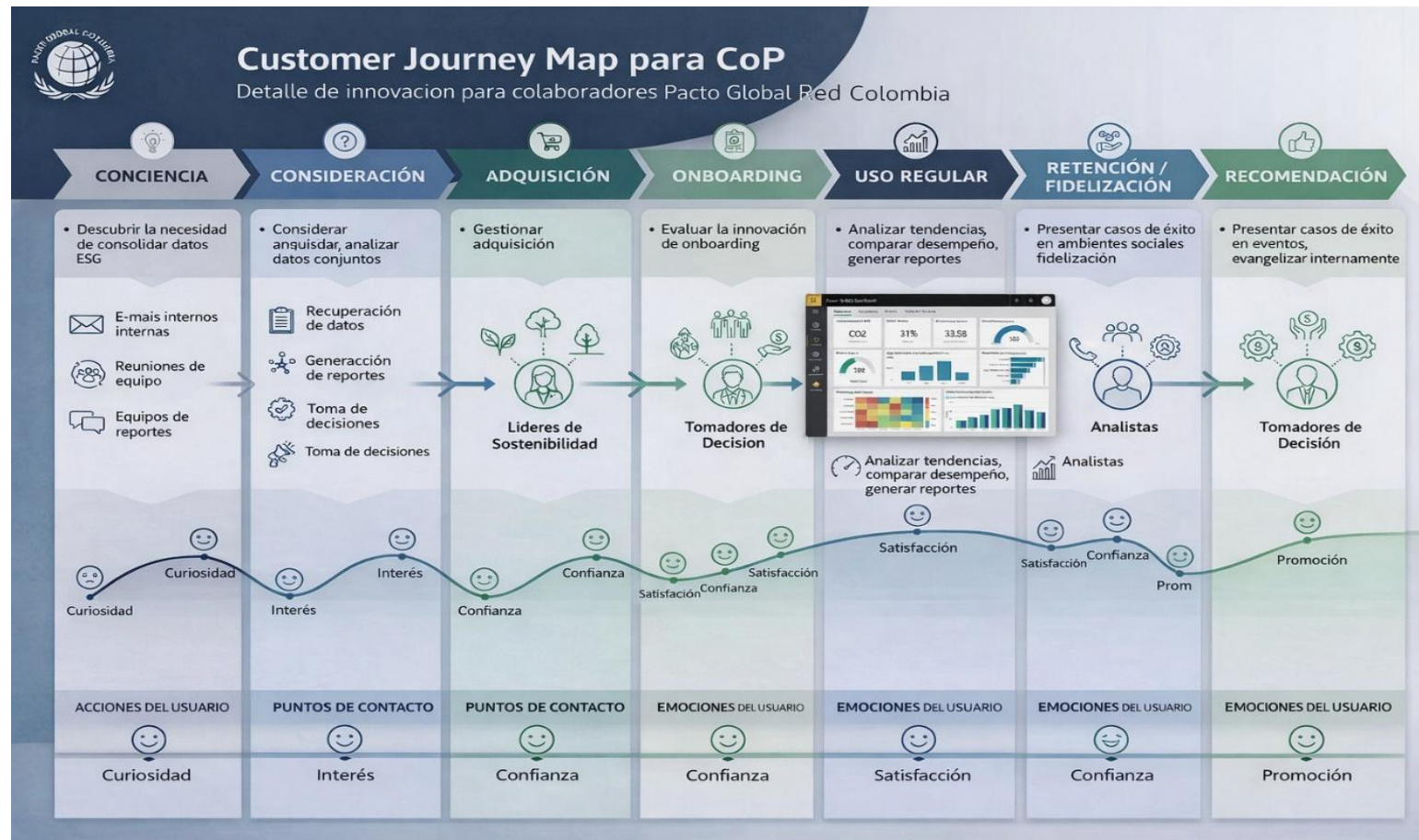
El Journey Map en este proceso de innovación es una herramienta esencial para intentar percibir cómo se puede sentir el usuario de la solución. Permite ver todo el recorrido contemplado desde el primer MVP, e identificar en donde están los momentos felices, donde surgen preguntas e inclusive si puede sentir algunas frustraciones. Cuando se grafica esta experiencia, se empatiza con el usuario, y así contribuye a darle un menor valor a nuestras propias opiniones y aumentar los de los usuarios a que se buscará agregar valor o facilitar gestión.

Al poner a los usuarios en el centro, este mapa nos muestra dónde podemos innovar y qué problemas debemos solucionar con prioridad. Es una guía que nos dice con mayor precisión dónde una pequeña mejora puede hacer una gran diferencia. Visualizar este Journey Map da ideas claras y directas de que debemos diseñar para entregar mejores servicios. Usar este mapa en ejercicios de innovación contribuye a que cada solución sea coherente (Stickdorn & Schneider, 2012)

A través del análisis hecho a la información del Mapa de empatía para el CoP hecho en abril de 2026, en la Figura 9, se pretende reflejar como se transforman datos cualitativos en una visión más clara de lo que se espera de esta solución e identificar de manera más clara la brecha entre el proceso actual y la solución a desarrollar. En este mapa podremos ver cómo, existe un gran interés por desarrollar análisis personalizados para identificar tendencias, comparar desempeños; también muestran una oportunidad para evolucionar la gestión actual con el CoP hacia su optimización con el uso de herramientas de inteligencia de datos más sofisticadas y útiles, que agreguen valor a empresas vinculadas y a otras redes.

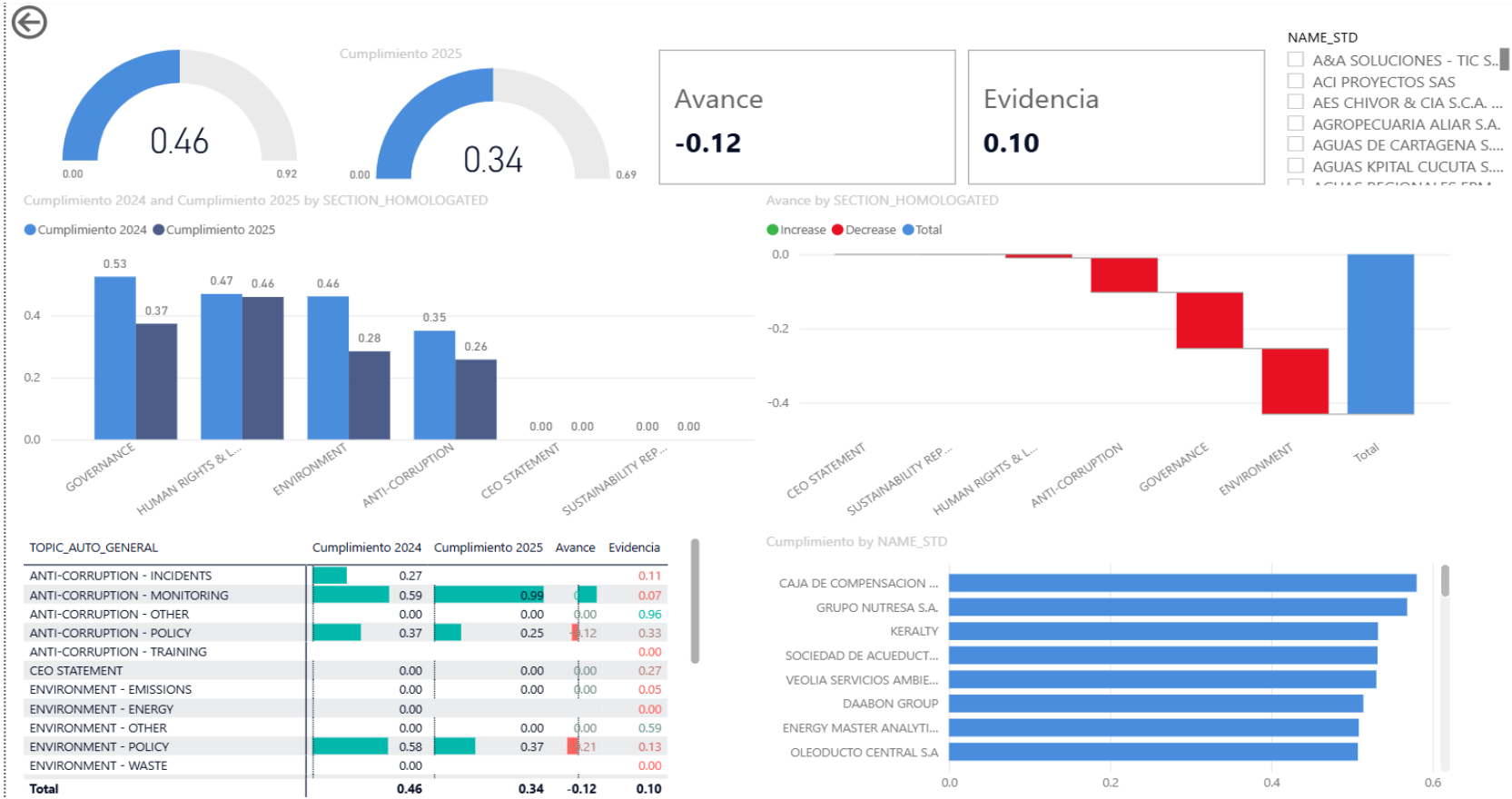
Figura 9

Journey Map de la solución propuesta para el CoP

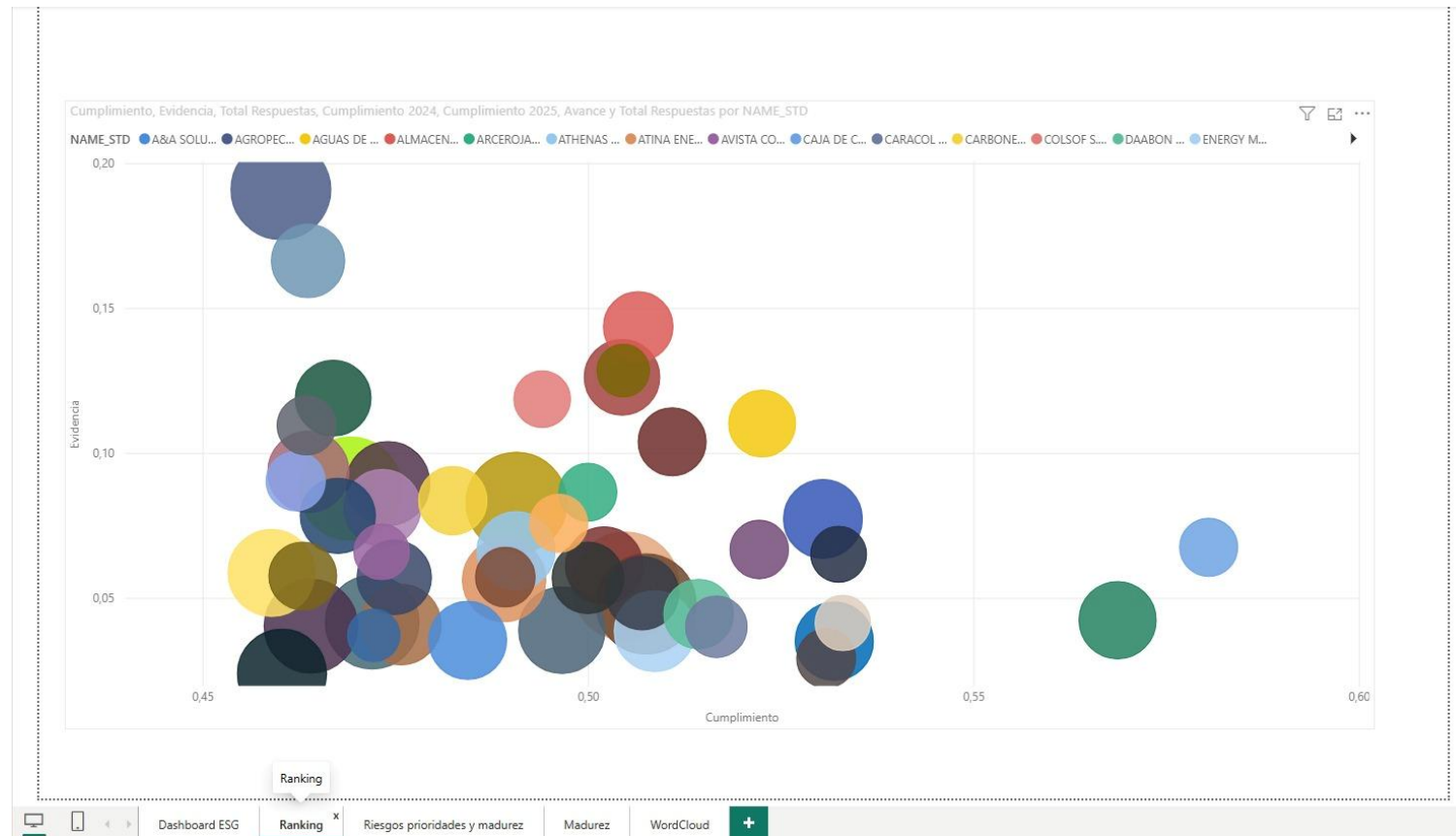


Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados con apoyo de Chat GPT para mejora de la presentación visual.

Figura 10
Prototipo Dashboard Pacto global Red Colombia.



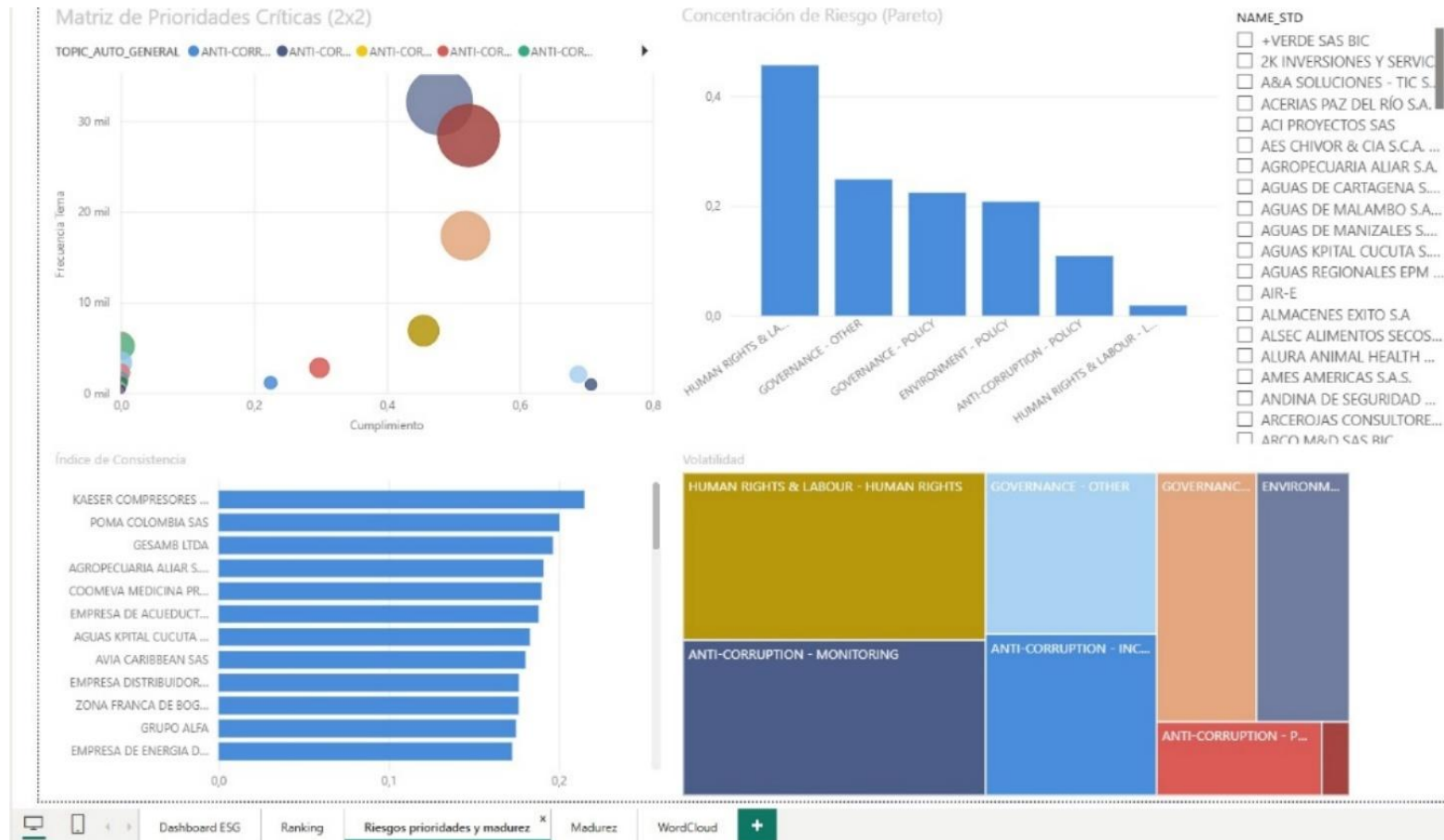
Nota: Elaboración Propia.

Figura 11*Dashboard -Diagrama Ranking ESG*

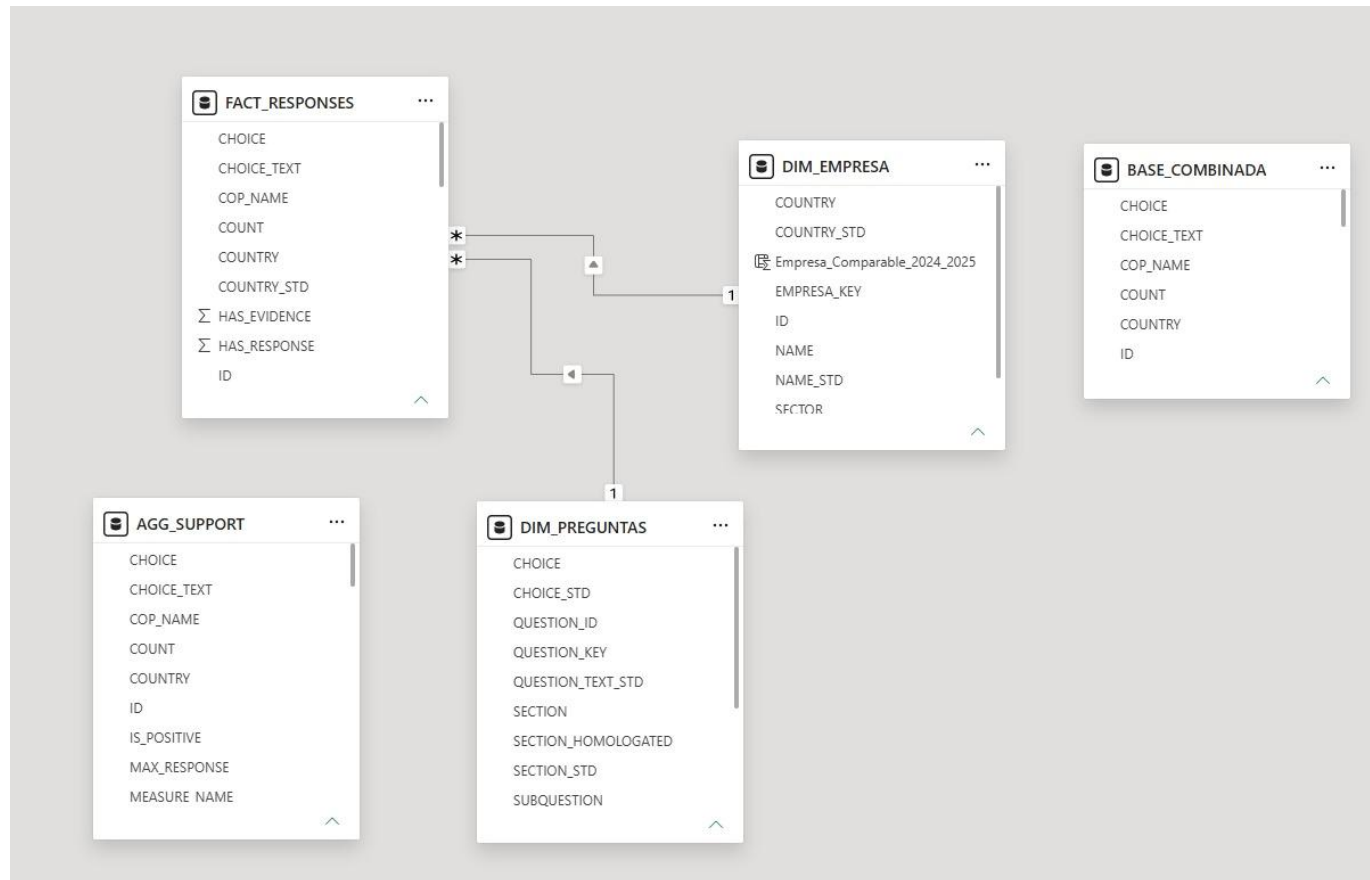
Nota: Elaboración Propia.

Figura 12

Dashboard Riesgos prioridades y madurez



Nota: Elaboración Propia.

Figura 13*Modelo relacional*

Nota: Elaboración Propia.

4. Evaluación de la solución con las partes interesadas

4.1. Identificación de stakeholders

La solución propuesta permite un impacto tanto en Pacto Global Red Colombia como en sus empresas participantes, esto fue validado con el mapa de empatía expuesto en el numeral 2.3. Es una propuesta que también impactaría a Global Compact Office como oficina central del Pacto Global y sus redes nacionales, al permitir incorporar información de su herramienta de reporte (CoP) con la estandarización que impactaría el posicionamiento e impacto de la iniciativa al empresariado.

No obstante, se ha determinado diseñar el dashboard que responde a la solución enfocándose en una experiencia hacia el equipo interno de la Red Colombiana, quienes valoraron particularmente la oportunidad de acceder a información más precisa de las empresas, y tener un panorama de los resultados nacionales, con el fin de mejorar el foco de las estrategias de la red hacia la experiencia con sus empresas participantes, y, los insumos que derivan de esta herramienta para la comunicación hacia las empresas.

Por este motivo, se decide acudir a un representante de cada área de la organización para validar el producto mínimo viable propuesto como parte de la solución innovadora basados en la metodología de Focus Group, la cual, permite la interacción para comprender mejor las percepciones y cuestionamientos sobre esta (George, 2013).

4.2. Estructura de la evaluación

- a. Definir el objetivo de la sesión, destacando la libertad de opinar y el desarrollo académico.
- b. Presentación de resultados de diagnóstico
- c. Presentación del prototipo conceptual induciendo a la reacción de cada participante con base en sus respuestas propias en el marco del diagnóstico.
- d. Navegar por el prototipo para recoger comentarios por sección
- e. Desarrollo de preguntas particulares: ¿Creen que avance en el uso del CoP en la red?, ¿Qué llamó más la atención?, ¿Qué imaginan se podría incluir?, ¿Qué tan similar o diferente es con el visualizador global, y con base en ello, como lo ven su aplicación en las redes nacionales?, ¿Qué impediría su uso? y, ¿Qué oportunidades de acción ven basados en la solución terminada?

- f. Presentación de oportunidades financieras y sugerencias para la viabilidad técnica y comercial en una siguiente fase de desarrollo
- g. Cierre.

4.3. Hallazgos, preocupaciones y sugerencias de la retroalimentación recibida

Tabla 3

Hallazgos, preocupaciones y sugerencias de la retroalimentación recibida

Hallazgos	Preocupaciones	Sugerencias
• 100% Considera que el proyecto representa una solución innovadora • Destacan el uso a los datos para la generación de resultados de las empresas, destacando su aporte a los análisis nacionales. • Cumple sus expectativas de poder contar en una sola vista con información que actualmente no se analiza	• Dependencia de GCO en la realización del cuestionario y su variabilidad anual. • El modelo financiero tiene que cumplirse a cabalidad porque la red no dispone de recursos técnicos, operativos ni financieros para llevarlo a cabo.	• Diseño corporativo • Adaptabilidad y formación para las personas que desconocen completamente la herramienta, pero para quienes sería de uso. • Disminuir la granularidad del filtro por empresa, y enfocar más hacia la visibilidad de cada compañía para diagnosticar y poder generar propuestas personalizadas.
Oportunidades financieras		
• Se valoró positivamente el incorporar nuevas oportunidades de financiamiento a través del CoP. • Podría vincularse un reconocimiento o sello de acuerdo con niveles de cumplimiento, motivando mejorar los reportes y aumentar el valor percibido de pertenecer a la red.		

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del Focus Group

4.4. Recomendaciones para siguiente fase de desarrollo

- a. Simplificar la búsqueda del resultado por empresa
- b. Incorporar métricas de comparación individual: de la empresa con otras compañías de su sector o tamaño, respecto a la región latinoamericana y/o el mundo, por ejemplo.
- c. Incorporar visualizador web que reduzca el aprendizaje del manejo de Power BI
- d. Añadir algún tipo de alertas, por ejemplo, de empresas con bajo avance, baja madurez y poca participación
- e. Posibilidad de vincularlo a otros datos de la red, como financieros y/o de participación empresarial.

5. Modelo de Negocio Innovador

5.1. Propuesta de valor Canvas

Como instrumento para el desarrollo de un proceso de innovación para Pacto Global Red Colombia y la optimización planteada para el CoP, el Business Model Canvas es una herramienta apropiada para identificar y consolidar en una vista integral en el panorama completo del modelo de negocio. A través de sus nueve bloques, entendemos cómo se crea y se genera valor a las empresas vinculadas de forma sencilla. Su uso contribuye a que el equipo consultor y cliente, en este caso Pacto Global Red Colombia, hablen el mismo lenguaje y se logren mejores sinergias y que la estrategia y lo que el mercado pide estén alineados.

Estos modelos e instrumentos permiten clarificar que no se trata solo de números el agregar valor a los clientes (empresas vinculadas), permite experimentar y diseñar soluciones que tengan en cuenta que los entornos cambian todo el tiempo, ayuda a reducir la incertidumbre y a estar seguros de que la propuesta es coherente. Es la base para que cualquier idea innovadora tenga pies, cabeza y éxito (Osterwalder & Pigneur, 2013)

El modelo de negocio Canvas planteado en la Figura 14 para la generación de un Dashboard para procesar la información del CoP, muestra los 9 bloques de información para su construcción dando mayor detalle y amplitud a la siguiente información:

Segmento de clientes: Grupos específicos de personas u organizaciones a los que la Pacto Global Red Colombia dirige su propuesta de valor y harían uso del Dashboard.

Propuesta de valor: Conjunto de productos o servicios que generan valor y resuelven necesidades o problemas de empresas vinculadas.

Recursos clave: Activos esenciales (físicos, humanos, financieros o intelectuales) necesarios para operar el modelo del Dashboard.

Actividades claves: Acciones más importantes que Pacto Global Red Colombia debe ejecutar para que el Dashboard funcione.

Socios claves: Red de proveedores y aliados que contribuyen al funcionamiento y optimización del Dashboard.

Canales: Medios a través de los cuales Pacto Global Red Colombia comunica, entrega y vende la propuesta de valor a las empresas vinculadas.

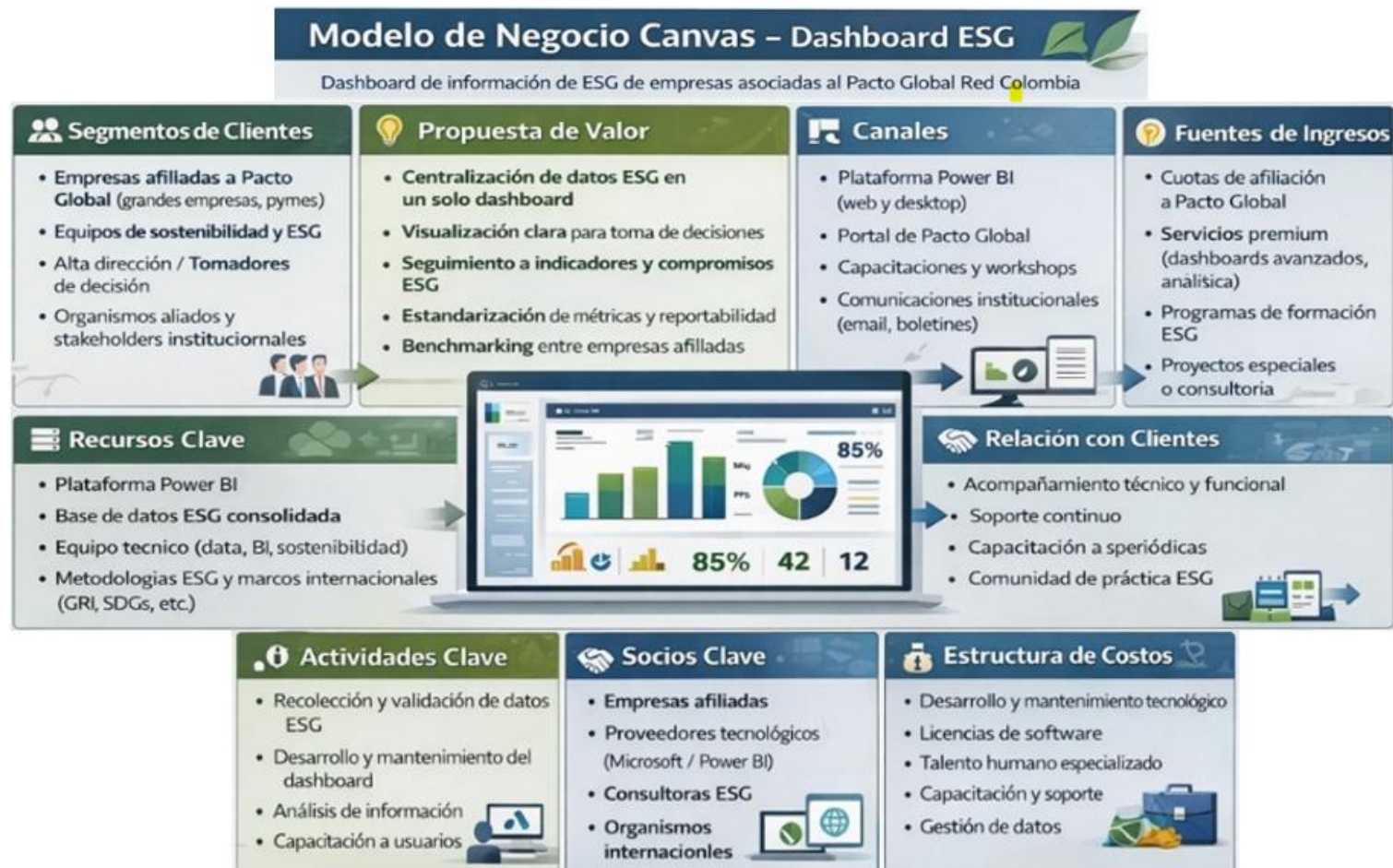
Fuentes de ingresos: Formas en que Pacto Global Red Colombia podría generar u obtener recursos para operación del Dashboard.

Relación con los clientes: Tipo de vínculo que Pacto Global Red Colombia establece y mantiene con cada segmento de empresas vinculadas.

Estructura de costos: Identificación de los costos relevantes asociados a la operación del Dashboard.

Figura 14

Modelo Canvas para solución de Dashboard de CoP



Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados con apoyo de Chat GPT para mejora de la presentación visual.

6. Plan de Implementación Bajo Metodologías Ágiles

6.1. Roadmap de Innovación y Metodología de Desarrollo (Ej. Design Sprint, Lean Startup):

Tabla 4

Resumen implementación

Etapas	Enfoque metodológico	Objetivo	Actividades clave	Entregable	Validación / Métrica
1. Comprensión del problema	Design Thinking	Identificar necesidades reales de los usuarios	Análisis de usuarios, entrevistas, definición de problemas, identificación de indicadores	Definición del problema + KPIs	Nivel de claridad del problema y alineación con stakeholders
2. Ideación de la solución	Design Thinking	Proponer soluciones centradas en el usuario	Diseño de flujos, definición de funcionalidades, construcción de wireframes	Prototipo conceptual del dashboard	Validación cualitativa con usuarios
3. Prototipado inicial	Lean Startup	Validar hipótesis mediante experimentación	Desarrollo de un dashboard básico (PMV), pruebas iniciales	Producto Mínimo Viable (PMV)	Comprensión y utilidad percibida por el usuario

4. Validación empírica	Lean Startup	Evaluar si la solución genera valor	Pruebas con usuarios, recolección de feedback, ajuste de hipótesis	Resultados de validación	Uso real del sistema y retroalimentación
5. Desarrollo iterativo (Sprint 1–2)	Scrum	Construir base técnica del sistema	Limpieza de datos, modelado, primeras visualizaciones	Dashboard funcional básico	Estabilidad del sistema y calidad de datos
6. Desarrollo iterativo (Sprint 3–4)	Scrum	Ampliar capacidades del sistema	Integración de fuentes, mejoras en visualización, filtros y comparaciones	Dashboard avanzado	Cumplimiento del backlog y funcionalidades operativas
7. Pruebas y ajuste	Scrum + Lean	Garantizar calidad y usabilidad	Testing técnico, ajustes de rendimiento, validación con usuarios	Versión ajustada del sistema	Reducción de errores y mejora en experiencia
8. Implementación	Scrum	Despliegue del sistema en entorno real	Capacitación, documentación, puesta en producción	Dashboard operativo	Nivel de adopción y uso del sistema
9. Evaluación de impacto	Lean Startup	Medir valor generado	Seguimiento de uso, análisis de decisiones soportadas	Informe de desempeño	Frecuencia de uso y toma de decisiones basada en datos

10. Mejora continua	Lean + Scrum	Evolución del sistema	Ajustes en backlog, nuevas funcionalidades, iteraciones futuras	Versiones mejoradas del dashboard	Incremento sostenido en uso y valor percibido
----------------------------	--------------	-----------------------	---	-----------------------------------	---

Nota. Elaboración propia

El proyecto define una visión orientada a consolidar capacidades analíticas organizacionales mediante un dashboard que permita monitorear, comparar y analizar el desempeño de empresas afiliadas. El objetivo a largo plazo consiste en evolucionar desde reportes descriptivos hacia un sistema que soporte decisiones

La metodología integra Design Thinking, Lean Startup y Scrum. Design Thinking permite comprender necesidades reales y definir requerimientos desde el uso (Serrano & Blázquez, 2015). Lean Startup introduce validación de hipótesis mediante versiones simplificadas del sistema (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018). El desarrollo se organiza en iteraciones que permiten construir, validar y ajustar continuamente.

El desarrollo del dashboard para Pacto Global Colombia permitió consolidar un sistema de análisis orientado al seguimiento estratégico de información relacionada con sostenibilidad y cumplimiento organizacional, integrando datos provenientes de diferentes periodos, estructuras y criterios de evaluación. Uno de los principales aportes del proyecto fue la estandarización de variables, indicadores y escalas de medición, proceso que permitió transformar información heterogénea en datos comparables y útiles para la toma de decisiones. Esta homologación facilitó la identificación de avances, brechas y tendencias entre empresas y periodos de evaluación, generando una base analítica más consistente y confiable para el monitoreo organizacional Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

La herramienta fue concebida bajo un enfoque iterativo e incremental, integrando fases de ideación, prototipado, validación y despliegue, lo que permitió ajustar progresivamente el sistema de acuerdo con las necesidades de los usuarios y los objetivos estratégicos del proyecto. La validación continua con los actores involucrados permitió identificar oportunidades de mejora en visualización, comprensión y utilidad de los indicadores, reduciendo riesgos asociados a baja adopción, interpretación incorrecta de resultados o desarrollo de funcionalidades sin valor agregado. Este enfoque coincide con los principios de metodologías ágiles, donde el desarrollo incremental y la retroalimentación constante permiten construir soluciones más alineadas con las necesidades reales de los usuarios (Rubin, 2013)

Este proyecto evidenció que la calidad y estructuración de los datos representan un elemento crítico dentro de cualquier proceso de inteligencia de negocios. La gestión y transformación de la información se abordó desde las primeras etapas del desarrollo, permitiendo construir indicadores más claros y visualizaciones orientadas a facilitar el análisis por parte del equipo interno y de las empresas participantes. Las metodologías ágiles promueven procesos iterativos de seguimiento y evaluación que permiten mejorar la visibilidad del progreso del proyecto y fortalecer la capacidad de control sobre los resultados alcanzados (Navarro Cadavid et al., 2013).

En una perspectiva metodológica, el proyecto integró principios asociados al diseño centrado en el usuario y mejora continua, permitiendo mantener flexibilidad frente a cambios y retroalimentación durante el desarrollo. La colaboración entre perfiles técnicos, analíticos y estratégicos fue fundamental para garantizar coherencia entre las necesidades del negocio y la construcción técnica de la herramienta. Este proceso también permitió fortalecer capacidades organizacionales relacionadas con interpretación de datos, monitoreo y toma de decisiones basada en evidencia, aspectos fundamentales dentro de procesos de innovación y transformación organizacional [Haga clic o pulse aquí para escribir texto..](#)

El dashboard se consolidó como una herramienta estratégica que facilita la visualización y comprensión de información compleja, fortaleciendo los procesos de seguimiento, análisis y priorización dentro de la organización. Más allá de representar un instrumento tecnológico, el proyecto demostró que la integración entre datos, metodologías ágiles y capacidades analíticas puede generar valor organizacional sostenible, mejorar la gestión de información y apoyar procesos de transformación orientados a una toma de decisiones más informada y estructurada.

7. Análisis Financiero y de Impacto

Considerando los recursos y equipo necesario para poner en marcha el proyecto, se presenta en la tabla 4 la inversión inicial requerida específicamente para la creación de la solución, considerando la infraestructura tecnológica, recursos humanos y acompañamiento para la implementación:

Tabla 5

Inversión inicial

Concepto	Descripción	Periodo	Valor (COP)
Talento humano	Innovación, desarrollo, analítica, UX, gestión del negocio.	4 meses	\$75.000.000
Tecnología	Licencias BI, ETL, base de datos, equipos	Única vez	\$9.000.000
Implementación	Capacitación, ajustes, soporte inicial	Única vez	\$9.000.000
Total, de inversión inicial			\$93.000.000

Nota: Elaboración propia con base en valores estimados

Con respecto al mantenimiento de la solución implementada, la tabla 5 presenta los costos operativos asociados, los cuales incluyen el soporte técnico, analítica para la actualización de información y el mantenimiento de licencias. No se considera adición de recursos humanos dado que la inversión inicial considera la capacitación necesaria para el funcionamiento al experto del negocio designado por la Corporación.

Tabla 6*Costos operativos*

Concepto	Descripción	Periodo	Valor (COP)
Soporte técnico	Mantenimiento del sistema	Mensual	\$2.000.000
Actualización de datos	Procesos analíticos	Mensual	\$1.500.000
Licencias	Software BI y herramientas	Mensual	\$500.000
Total, operativo mensual			\$4.000.000
Total, operativo anual			\$48.000.000

Nota: Elaboración propia con base en valores estimados recurrentes

Particularmente, se plantean los beneficios para la Corporación presentados en la Tabla 6 basados en dos dimensiones complementarias que plantea el proyecto: Por un lado, la eficiencia operativa que refleja el ahorro en tiempo y recursos que actualmente destina el equipo a la creación de estrategias para las empresas participantes y el tiempo indagando información particular previo a la presentación de la propuesta de valor. Por otro lado, la mejora en la toma de decisiones que representa el impacto de contar con información oportuna, precisa y personalizada para orientar las estrategias de acompañamiento a las empresas participantes no desde el área financiera sino desde la creación de oportunidades desde las coordinaciones que acompañan la ejecución de la propuesta de valor. Para estimar los valores, se valorizo en términos salariales v/s tiempo.

Tabla 7*Beneficios estimados*

Concepto	Descripción	Periodo	Valor (COP)
Eficiencia operativa	Reducción de tiempo de análisis	Mensual	\$3.000.000
Mejora en decisiones	Optimización de recursos	Mensual	\$2.000.000
Total, beneficio mensual			\$5.000.000
Total, beneficio anual			\$60.000.000

Nota: Elaboración propia con base en valores estimados de ahorros y eficiencias. El cálculo se basa en valoración de salario*hora de 2 personas dedicadas a esas actividades.

Considerando que el proyecto de innovación influiría para la consecución de otras líneas de negocio o áreas de la Corporación, la Tabla 7 plantea propuestas para la consecución de recursos adicionales derivados de la solución propuesta y la Tabla 8 presenta los costos operativos asociados a su implementación.

Tabla 8*Propuesta de fuentes adicionales de ingresos*

Propuesta de fuentes adicionales de ingresos	Valor estimado	Periodicidad
Suscripción personalizada a diagnósticos individualizados	\$800.000 - \$2.500.000 Por empresa	Anual
Fee adicional en propuestas de valor locales	\$3.500.000 - \$8.000.000 Por empresa	Anual

Consultorías a partir de resultados personalizados para cerrar brechas	\$8.000.000 - \$40.000.000 Por consultoría	Anual
Cursos abiertos en temas clave	\$500.000 - \$800.000 Por persona	Mensual

Nota: Elaboración propia de valores estimados con base en (Ecovadis, 2026), los rangos de los cobros de adhesión de Pacto Global Red Colombia (Pacto Global Red Colombia, 2025), y estimaciones de consultorías basadas en la experiencia de la red.

Tabla 9

Costos operativos asociados

Costos operativos	Valor estimado	Periodicidad
Analista	\$250.000 - \$775.000	Por proyecto de la línea de negocio que requiera analista
Consultores externos	\$5.540.000 – \$27.200.000	Por proyecto de consultoría
Facilitadores	\$3.000.000 – \$5.000.000	Por curso abierto
Administrativo y comercial	\$800.000	Por proyecto de la línea de negocio que requiera acompañamiento administrativo

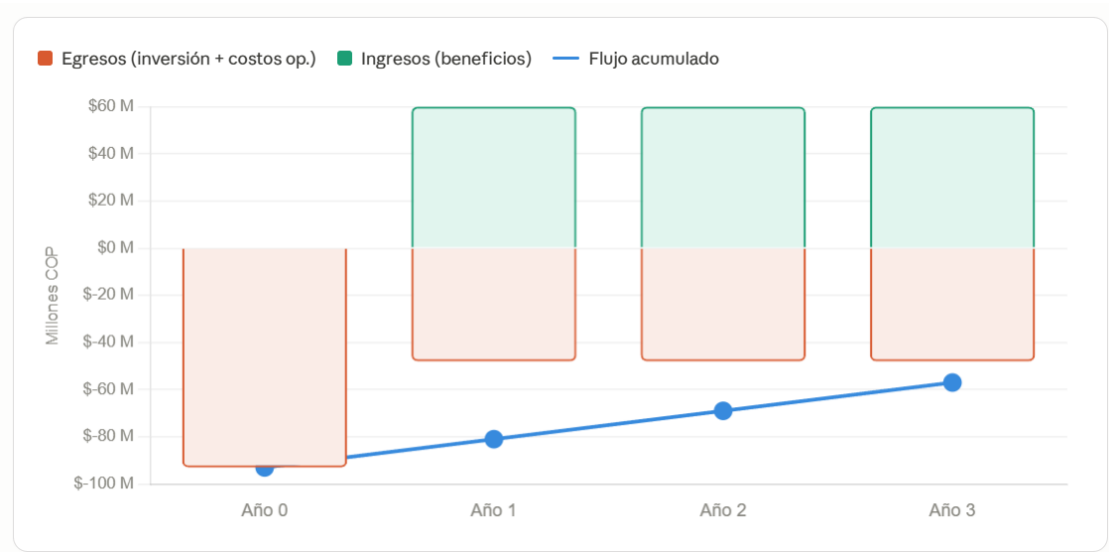
Nota: Elaboración propia de valores estimados con base en la experiencia de pagos de Pacto Global Red Colombia en ítems similares. Al mencionarse una periodicidad por proyecto, indica que cada línea de negocio puede desarrollar uno o más proyectos. En el caso del analista y el rol administrativo, el valor proyecto, indica que cada línea de negocio

puede desarrollar uno o más proyectos. En el caso del analista y el rol administrativo, el valor corresponde a la proporción que se pagaría por proyecto, aunque puedan tener varios proyectos a cargo en un mismo periodo de tiempo. En ambos casos, la cantidad y valores totales varía en los escenarios proyectados.

7.1. Proyecciones financieras y ROI de innovación

Figura 15

Flujo de caja proyectado



Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados con apoyo de Claude para mejora de la presentación visual.

La Figura 13 muestra que, con solo los beneficios operativos anuales frente a costos operativos, el flujo neto anual es insuficiente para recuperar la inversión inicial en el horizonte de 3 años. En este contexto, la recuperación de la inversión tomaría aproximadamente 8 años, lo que refuerza la necesidad de activar las fuentes de ingreso adicionales proyectada.

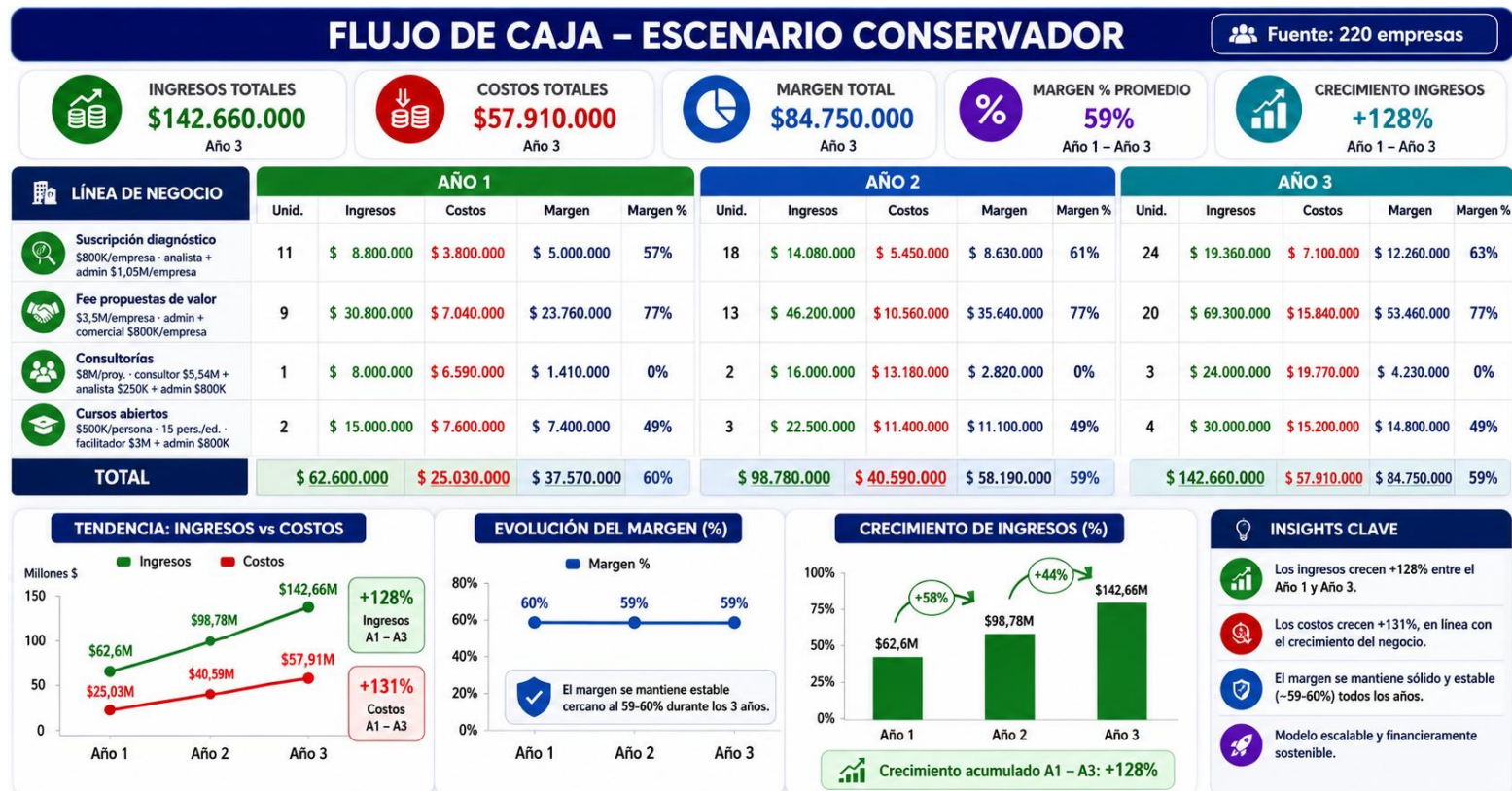
Tabla 10*Supuestos de escenarios con ingresos adicionales*

Línea de negocio	Año 1	Año 2	Año 3
Suscripción de diagnóstico	Se proyecta captar el 5% del mercado objetivo, enfocándose en validar la propuesta de valor y generar los primeros casos de éxito.	La penetración aumenta al 8,2%, impulsada por el reconocimiento de marca, referidos y fortalecimiento de las relaciones comerciales.	Se alcanza una participación cercana al 11% del mercado, reflejando la consolidación del modelo de negocio y una mayor capacidad de captación de clientes.
Fee por propuestas de valor	Se estiman 9 propuestas de valor, equivalentes al 4,1% del mercado objetivo.	Se proyectan 13 propuestas de valor, equivalentes al 5,9% del mercado objetivo.	Se proyectan 20 propuestas de valor, equivalentes al 9,1% del mercado objetivo.
Consultorías especializadas	Se proyecta realizar 1 consultoría, equivalente al 0,5% del mercado objetivo.	Se estiman 2 consultorías, equivalentes al 0,9% del mercado objetivo	Se estiman 3 consultorías, equivalentes al 1,4% del mercado objetivo.
Cursos abiertos	Se proyectan 2 cursos abiertos, como etapa inicial de posicionamiento y formación.	Se proyectan 3 cursos abiertos, ampliando la cobertura formativa.	Se proyectan 4 cursos abiertos, consolidando esta línea como apoyo a la diversificación de ingresos.

Nota: Elaboración propia. Se calcula un mercado objetivo de 220 empresas que hacen parte de la red Colombia.

Figura 16

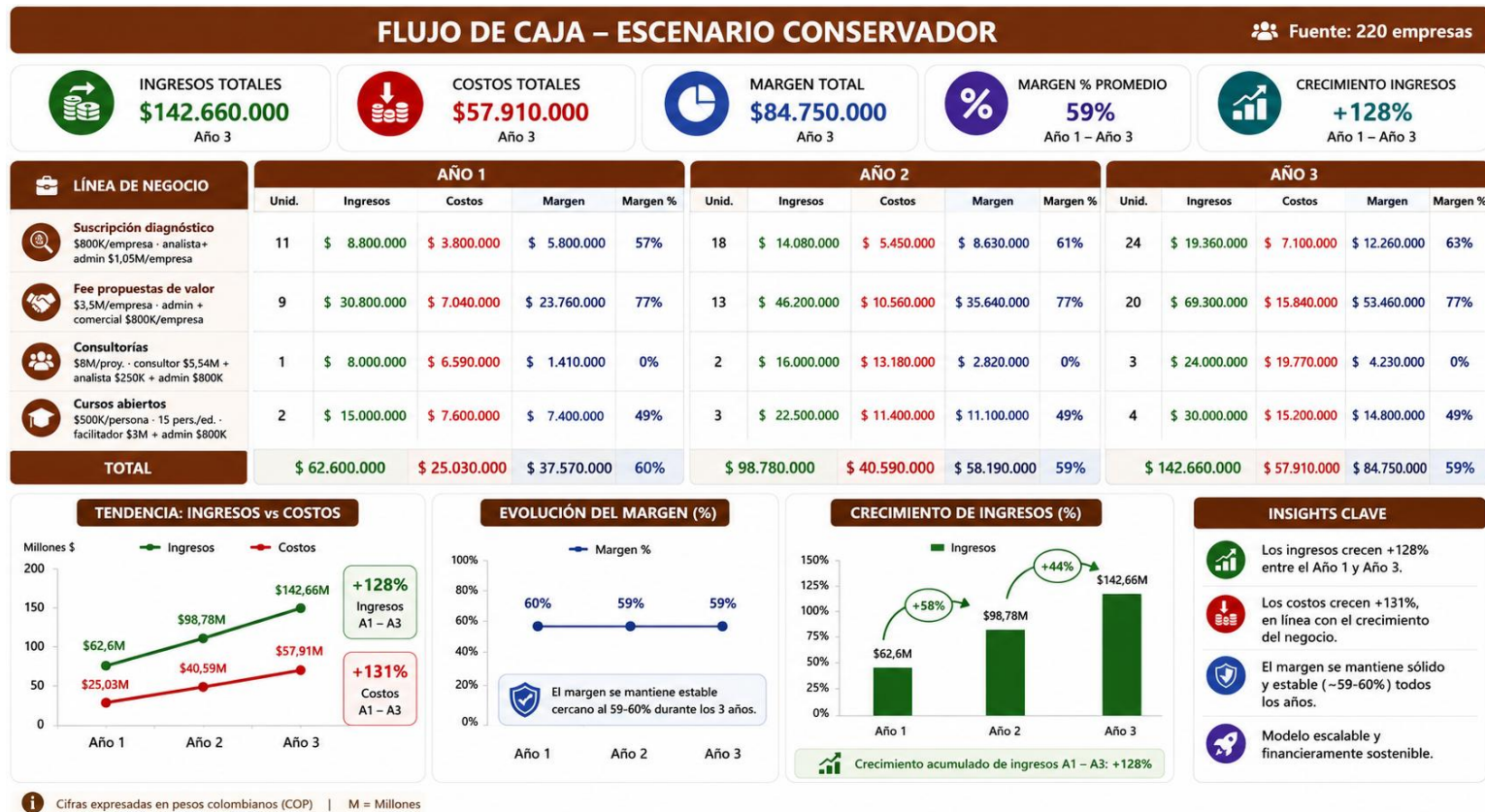
Flujo de caja escenario Conservador (con recursos adicionales)



Nota. Elaboración propia a partir de datos consolidados en anexo 4 para más información y diseñados con ChatGPT para mejora de la presentación visual.

Figura 17

Escenario de recursos adicionales - Optimista



Nota. Elaboración propia a partir de datos consolidados en anexo 4 para más información y diseñados con ChatGPT para mejora de la presentación visual.

7.2. Indicadores financieros

Considerando la información la inversión inicial y las propuestas de fuentes adicionales de ingresos con la solución propuesta, en la Tabla 9 presentamos los indicadores financieros en 3 años en un escenario pesimista (sin fuentes adicionales de ingresos) y otro conservador (con fuentes adicionales de ingresos).

Tabla 11

Resumen de indicadores financieros

Indicador	Escenario pesimista	Escenario conservador
Punto de equilibrio	~8 años	~3 años
ROI (3 años)	-61,3%	+132.8%
VPN (tasa 18.25%)	-\$67.054.304 COP	+\$57.358.899 COP
TIR	No aplica en los 3 años	+46,8%

Nota: En el escenario que no contempla la propuesta de ingresos adicionales los ingresos netos anuales, correspondientes a la resta entre los beneficios estimados y los costos operativos (\$12.000.000) no alcanzan a recuperar la inversión en el horizonte de 3 años, por lo que la TIR no converge en este período. La VPN se calcula con una tasa de descuento del 18.35% anual considerando la Tasa de interés del banco central y una equivalencia de la tasa de riesgo (Banco de la República, 2026).

Los indicadores financieros muestran como al proyecto le favorece financieramente diseñar líneas de negocio adicionales a partir de los análisis del CoP, frente a lo cual se logra punto equilibrio en 3 años y mejoran significativamente el VPN, indicando una mejora de valor por encima del costo de oportunidad y de la TIR, que confirma que el dinero invertido genera un retorno superior.

Más allá de los números, el verdadero valor de la solución radica en el entorno que habilita: pasar de una gestión reactiva del CoP a una gestión proactiva, personalizada y orientada

en la estrategia. La Red Colombia podrá identificar con precisión en qué áreas de sostenibilidad las empresas participantes necesitan mayor acompañamiento, la posibilidad de diseñar programas de formación pertinentes y ofrecer servicios de consultoría diferenciados que, a su vez, tienen el potencial de convertirse en fuentes adicionales de ingreso. La implementación del proyecto es pertinente para la red desde su razón social no lucrativa, no obstante, es requerido aprovechar la implementación de esta solución para la generación de líneas de negocios adicionales que le den viabilidad financiera en el corto plazo.

7.3. Impacto social y ambiental

Se infiere que el proyecto podría tener un impacto en creación de empleo al contemplar escenarios que vinculan personal adicional al que labora en la red con una vinculación por proyecto, que, dependiendo de la línea de negocio y el escenario, contempla un 30% adicional a la nómina permanente (actualmente Pacto Global Red Colombia tiene 13 empleados directos y se parte del supuesto de una persona por la línea de negocio). Sin embargo, su impacto fuerte se destaca en el mejoramiento y productividad y de impacto en el sector empresarial, en consecuencia, en la gestión de desarrollo sostenible en el país. Adicional, una iniciativa que proyecta opciones de escalabilidad al permitirse replicar a nivel Latinoamericano e incluso, en el mundo, bajo contextos regionales.

Al transformar el CoP en una herramienta para la toma de decisiones, se promueve una adopción más efectiva de los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, contribuyendo directamente al avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde el sector empresarial. La solución facilita identificar brechas reales en desempeño, orientar procesos de formación y acompañamiento empresarial basados en evidencia y fortalecer el ecosistema de sostenibilidad en Colombia, generando organizaciones más responsables y ambiciosas en materia ESG, lo cual va en línea con la estrategia 2026-2030 del Pacto Global. En consecuencia, el proyecto no solo optimiza la gestión institucional de la Red Colombia, sino que amplifica su capacidad de incidencia colectiva hacia un desarrollo empresarial sostenible con impacto tangible.

La solución contempla unas líneas de negocio adicionales que conllevarían a la gestión de alianzas u oportunidades de trabajo en conjunto con las otras organizaciones descritas en el primer apartado de este proyecto, que catalizarían un impacto mayor, además, de vincular

organizaciones consultoras que tienen relación directa con proyectos de impacto ambiental y social.

8. Gestión de riesgos y oportunidades

8.1. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

El desarrollo de un plan de riesgos es un proceso clave cuando trabajamos en proyectos nuevos y que pueden estar sujetos a cambios. Facilita identificar de manera anticipada qué situaciones podrían presentarse y qué impacto pueden tener en el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Esto contribuye de manera eficiente a reaccionar cuando estas situaciones se presenten y demuestra una gestión más proactiva y preventiva frente a los riesgos del proyecto de desarrollo de este dashboard. En proyectos de innovación, analizar, monitorear y vigilar constantemente lo que pueda afectar el proyecto y ser proactivos permite evitar amenazas y disminuir impactos. Al final, se trata de cuidar el valor de nuestra solución y asegurar su buen desempeño (Project Management Institute, 2017).

Para este proyecto se elaboró una matriz de riesgos que facilite una evaluación efectiva del riesgo de incumplimiento tanto del objetivo general como los objetivos específicos del proyecto y se dé un adecuado tratamiento a los mismos. La creación de este instrumento se apoya en los diferentes principios que son base en la gestión de riesgos, los cuales contribuyen a la toma de decisiones y disminuyen la incertidumbre (Kumar, 2022).

A través del juicio experto de participantes del proyectos y miembro de Pacto Global Red Colombia, se identificaron algunos riesgos en las distintas fases del proyecto, desde la generación del diagnóstico del uso de la información, el diseño de la herramienta, el desarrollo del MVP, y las estrategias de implementación y despliegue, con sus correspondientes causas, haciendo una evaluación para definir el riesgo inherente, calculado con la asignación de una probabilidad de ocurrencia, un nivel de impacto, que conduce a una calificación y una acción a generar de acuerdo con los niveles de riesgo tolerados por la Institución y establecidos en el mapa de calor de riesgos.

El mapa de riesgos contiene cinco (5) niveles de impacto y cinco (5) niveles de probabilidad para la evaluación de riesgos. A continuación, en la Figura 18 se presenta el modelo del mapa de riesgo a utilizar.

Figura 18

Mapa de riesgos de proyectos Pacto Global Red Colombia

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Muy alta	Riesgo tolerable	Riesgo tolerable	Riesgo extremo	Riesgo extremo	Riesgo extremo
	Alta	Riego bajo	Riesgo tolerable	Riesgo crítico	Riesgo crítico	Riesgo extremo
	Media	Riego bajo	Riesgo tolerable	Riesgo tolerable	Riesgo crítico	Riesgo extremo
	Baja	Riego bajo	Riego bajo	Riesgo tolerable	Riesgo crítico	Riesgo crítico
	Remota	Riego bajo	Riego bajo	Riego bajo	Riesgo tolerable	Riesgo crítico
		Menor	Bajo	Medio	Mayor	Crítico
		Impacto				

Nota: Elaboración propia

Considerando la dificultad de estimar la probabilidad de ocurrencia de un evento, y el criterio de impacto para calificar la ocurrencia de los riesgos, el equipo del proyecto utiliza una metodología de juicio experto que combina aspectos cuantitativos y cualitativos que aplican

según la disponibilidad de la información. En la Figura 16 se expone el tratamiento de acuerdo con el riesgo inherente:

Figura 19

Tratamiento de riesgos proyecto Dashboard CoP Pacto Global Red Colombia

Clasificación		Tratamiento
	Bajo	Asumir el riesgo
	Tolerable	Monitorerar controles asociados
	Crítico	Reducir niveles de exposición
	Extremo	Compartir, transferir o mitigar

Nota: Elaboración propia

Los resultados del análisis de riesgos hecho por el equipo del proyecto se exponen en la matriz de riesgos del proyecto, representado en la Figura 20.

Figura 20*Matriz de riesgos Dashboard CoP Pacto Global Red Colombia*

Riesgos	Riesgos	Causa (s)	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Acción
Datos	Baja calidad de datos ESG reportados por empresas vinculadas	Falta de estandarización en datos	Media	Mayor	Extremo	Eliminar
		Procesos de carga manuales	Media	Medio	Tolerable	Monitorear
		Datos suministrados incompletos	Alta	Medio	Crítico	Reducir Transferir
		Datos inconsistentes en dashboard	Baja	Medio	Tolerable	Monitorear
Operativo	Retrasos en desarrollo del dashboard	Subestimación de esfuerzo	Alta	Medio	Crítico	Reducir Transferir
		Ausencia o mala definición de cronograma	Baja	Menor	Aceptable	Asumir
		Dependencias de un solo recurso	Baja	Bajo	Aceptable	Asumir
		Inconsistencias en contrataciones	Baja	Mayor	Crítico	Reducir Transferir
		Talento humano requerido sin disponibilidad	Muy alta	Bajo	Tolerable	Monitorear
		Reprocesos en captura de información	Media	Medio	Tolerable	Monitorear
Seguridad	Acceso no autorizado a información sensible	Controles débiles de acceso	Media	Bajo	Tolerable	Monitorear
		Envío equivocado de links de acceso	Baja	Medio	Tolerable	Monitorear
		Publicación de datos sensibles	Baja	Crítico	Extremo	Eliminar
Reputacional	Formulación errónea de indicadores o gráficos generados por el dashboard	Visualizaciones mal diseñadas	Media	Mayor	Extremo	Eliminar
		Información mal interpretada	Baja	Mayor	Crítico	Reducir Transferir
		Falta de definición de planes de capacitación	Baja	Bajo	Aceptable	Asumir
		Desconocimiento de sentido y objetivo de la información	Baja	Medio	Tolerable	Monitorear
Tecnológico	Baja escalabilidad del sistema	Desconocimiento normativo local e internacional aplicat	Media	Bajo	Tolerable	Monitorear
		Arquitectura limitada	Media	Mayor	Extremo	Eliminar
		Caídas o fallas permanentes del sistema	Baja	Mayor	Crítico	Reducir Transferir
Estratégico	Falta de modelo de monetización claro	Licenciamiento no específico para el desarrollo	Media	Medio	Tolerable	Monitorear
		Enfoque solo técnico	Media	Bajo	Tolerable	Monitorear
		Omisión de análisis financiero	Media	Medio	Tolerable	Monitorear
Formulación	Iniciar proyecto sin análisis de viabilidad	Estimación errada de costos	Media	Mayor	Extremo	Eliminar
		Incumplimiento de procedimientos	Baja	Medio	Tolerable	Monitorear
		Falta de definición de contingencias requeridas	Alta	Bajo	Tolerable	Monitorear
		Definición inadecuada del alcance	Alta	Mayor	Extremo	Eliminar
Ejecución	Pruebas no validas	Generación inadecuada de cronogramas	Media	Medio	Tolerable	Monitorear
		Inadecuado diseño de los casos de pruebas	Media	Bajo	Tolerable	Monitorear
		Recurso sin las competencias requeridas	Media	Bajo	Tolerable	Monitorear

Nota: Matriz de elaboración propia

En la Figura 21 se muestra el resultado del análisis hecho por el equipo del proyecto en la definición de controles o estrategias de mitigación a los riesgos identificados como “Extremo” y “Crítico”, siendo el líder del proyecto el responsable de su implementación y monitoreo. En cada una de las fases de fases de ideación, prototipado, pruebas y lanzamiento del proyecto contempladas en el numeral 5, se debe realizar un análisis específico para identificación de nuevos riesgos, eliminación y en general una adecuada gestión de los riesgos asociados al proyecto.

Figura 21

Controles y planes de acción frente a riesgos

 Riesgos	 Causa (s)	 Riesgo Inherente	 Control
 Baja calidad de datos ESG reportados por empresas vinculadas	• Falta de estandarización en datos	EXTREMO	 Envío de formularios estandarizados
	• Datos suministrados incompletos	CRÍTICO	 Validación inicial de información remitida
 Retrasos en desarrollo del dashboard	• Subestimación de esfuerzo	CRÍTICO	 Adopción de Metodologías Ágiles con sprints de máximo 2 semanas para detectar desviaciones rápido.
	• Inconsistencias en contrataciones	CRÍTICO	 Definición de Términos de Referencia (TdR) técnicos ultra-específicos
 Acceso no autorizado a información sensible	• Publicación de datos sensibles	EXTREMO	 Implementar una Matriz de permisos basada en roles
 Formulación errónea de indicadores o gráficos generados por el dashboard	• Visualizaciones mal diseñadas	EXTREMO	 Realizar pruebas de usuario enfocadas en el "Journey map" del usuario final
	• Información mal interpretada	CRÍTICO	 Incluir Tooltips (ayudas visuales) en cada gráfico que expliquen la fórmula del indicador y cómo leer el resultado.
 Baja escalabilidad del sistema	• Arquitectura limitada	EXTREMO	 Optar por una infraestructura cloud
	• Caídas o fallas permanentes del sistema	CRÍTICO	 Implementar monitoreo proactivo con alertas automáticas al equipo técnico.
 Falta de modelo de monetización claro	• Estimación errada de costos	EXTREMO	 Elaborar un Modelo de Costo Total de Propiedad (TCO) a 3 años, incluyendo mantenimiento, licencias y soporte técnico.
 Iniciar proyecto sin análisis de viabilidad	• Definición inadecuada del alcance	EXTREMO	 Desarrollo de un Project Charter o Acta de Constitución que limite las fronteras del proyecto.

Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados y con apoyo de ChatGPT para mejora de la presentación visual.

9. Métricas de Éxito

9.1. OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto

Los OKRs son un instrumento de medición que nos ayuda a mantener el rumbo cuando innovamos, sobre todo en entornos donde todo cambia muy rápido. Esta metodología permite transformar ideas abstractas en metas reales y medibles. Al tener metas claras, la toma de decisiones se basa en lo que realmente está pasando, nos enfoca en lo que de verdad importa y evita que se desperdicien recursos en tareas que no agregan valor.

La formulación de OKRs contribuye a que equipos de diferentes áreas trabajen como uno solo, apuntando hacia los mismos resultados. En los procesos de innovación, donde la comunicación y la agilidad para adaptarse son claves, tener esta alineación es fundamental para el éxito. Este enfoque se usa promueve en contextos empresariales para establecer metas claras y medibles, son más específicas en su cumplimiento, lo que fortalece la disciplina en la ejecución y seguimiento del desempeño Haga clic o pulse aquí para escribir texto..

En la Figura 22 se muestran los OKRs definidos para este proyecto, al cual se le plantearon cinco (5) objetivos claves a cumplir durante el primer año de operación del dashboard, cada uno de ellos alineado a los cuatro (4) verbos claves de Pacto Global Red Colombia: Conectar, Aprender, Liderar y Comunicar y uno más alineado con objetivos de desarrollo sostenible como modelo de negocio general de la institución. A cada uno de estos objetivos se les plantean dos o tres metas claves, eso resultados claves que se esperan como reflejo del cumplimiento de los objetivos del proyecto y su operación.

Figura 22

OKRs Dashboard CoP Pacto Global Red Colombia



Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados y con apoyo de ChatGPT para mejora de la presentación visual.

10. Plan de gestión del cambio y adopción

Con el desarrollo de este dashboard, Pacto Global Red Colombia, debe tener presente que para que su implementación sea exitosa, no es suficiente con tener un robusto soporte tecnológico, una diagramación estética o una consolidación eficiente de los datos, esto es lo esencial, pero un elemento extremadamente clave es que se necesita que los usuarios se sientan cómodos usándola. Por eso, se plantea el uso del modelo ADKAR, (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), que en español se puede exponer como: Conciencia, para entender por qué el cambio es necesario y el impacto que tiene; Deseo, tener la motivación y el interés de apoyar y participa en el cambio; Conocimiento, para tener la información y formación necesaria; Habilidad, para poder aplicar esas nuevas habilidades adquiridas en el trabajo diario; y Refuerzo, que es sostener el cambio en el tiempo con reconocimientos y apoyo continuo.

El plan de gestión del cambio se enfoca en que cada usuario entienda por qué esto es importante, sienta deseo de participar y usar el dashboard, reciba las capacitaciones necesarias, y de uso a la herramienta midiendo las interacciones con esta. No es solo desarrollar un Dashboard con datos del CoP, es brindar un acompañamiento a los usuarios en el proceso de adopción. La gestión del cambio debe centrarse en el individuo como eje de la transformación organizacional, lo cual resulta especialmente relevante en proyectos de innovación donde el éxito depende del uso efectivo de la herramienta por parte de los usuarios (Hiatt, 2006)

Se han definido objetivos claros para el proceso de gestión del cambio, con un enfoque individual en distintos grupos de interés, desde los directivos de Pacto Global Red Colombia, los equipos coordinadores y las empresas participantes. Como se muestra en la Figura 20, el plan tiene un elemento común y es que todos deben ver el tablero como un aliado estratégico, que los

usuarios no solo sepa que la herramienta existe, sino que comprendan ayuda a tomar mejores decisiones.

Figura 23

Plan de comunicaciones para el Dashboard CoP



Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados y con apoyo de ChatGPT para mejora de la presentación visual.

El despliegue de este plan de comunicaciones y adopción se hará en tres momentos clave explicados en la Figura 24:

Figura 24

Fase para adopción del Dashboard de CoP



Nota. Elaboración propia a partir de datos analizados y con apoyo de ChatGPT para mejora de la presentación visual.

El plan contempla que en la fase de implementación se deben identificar métricas que sirvan para escuchar a los usuarios y mejorar el sistema continuamente. Al final de este proyecto, lo que busca es que este dashboard de CoP deje de ser un proyecto técnico y se convierta en una solución real, valorada y aprovechada por todos los grupos de interés definidos.

11. Cultura de innovación y mejora continua

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) es una metodología que permita estructurar procesos de una forma más ordenada. En cada una de sus fases permite reducir la incertidumbre en la ejecución de procesos sistémicos de cualquier organización. Primero se planea que queremos hacer en la ejecución del proceso, luego probamos las actividades definidas, en el tercer paso se revisa qué pasó, como se comportó el proceso frente a los planeado y de requerirse, se realizan ajustes. En los procesos de innovación, donde el nivel de incertidumbre puede ser alto, este método nos permite aprender rápido y equivocarnos barato.

Por otro lado, la filosofía Kaizen plantea de forma general que los grandes cambios nacen de pequeñas acciones diarias. Plantea que no se requieren cambios grandes o ajustes estructurales para generar valor en los procesos, si no de identificar esos pequeños pasos o tareas donde si se pueden reducir tiempos, costos, recursos para simplificar el proceso. Esta filosofía Kaizen mantiene viva la chispa de la innovación y contribuye a adaptarnos a lo que el entorno pida.

El término Kaizen proviene de los vocablos japoneses *Kai* (cambio) y *Zen* (bueno o para mejor), y se traduce comúnmente como mejora continua. Más que una simple herramienta de gestión industrial, el Kaizen es una filosofía organizacional y de vida que postula que cada día debe ser una oportunidad para introducir pequeñas y constantes mejoras en los procesos, productos y servicios (Imai, 1986)

Estos planteamientos de uso de los principios del PHVA y la filosofía Kaizen, consolidan un enfoque integral que favorece la generación de valor y la innovación sostenida en entornos organizacionales. En su obra cumbre *Out of the Crisis*, Deming (2018) integró este ciclo no como un procedimiento estático o de un solo uso, sino como un proceso iterativo de aprendizaje y mejora permanente.

Para abordar la resistencia al cambio y fortalecer la adopción de enfoques de mejora continua en el desarrollo del proyecto de innovación, resulta especial y clave celebrar las “pequeñas victorias”, brindar reconocimientos públicos y dentro del equipo del proyecto de las mejoras logradas e implementadas. Y como en todo ejercicio de innovación, tener presente eso citado previamente de equivocarnos pronto y barato, como fortalecimiento de un entorno seguro donde de los errores se aprende, especialmente durante la fase de ejecución, y que sean asimilados como parte natural del proceso de aprendizaje. continua.

En la Figura 25 se plantean métricas que contribuyan a la medición de la adopción de conceptos de mejora continua en el desarrollo del proyecto.

Figura 25
Métricas de mejora continua

Métrica	Descripción	¿Qué evalúa?
 Tasa de éxito de ciclos cortos	Mide cuántas mejoras o ajustes se implementaron con éxito frente a cada iteración de la solución desarrollada.	 La efectividad de los ciclos cortos de mejora en el desarrollo de la solución.
 Índice de participación Kaizen	Contabiliza el número de sugerencias de mejora enviadas e implementadas por los colaboradores que participan en el desarrollo y pruebas de la solución.	 El nivel de participación y compromiso del equipo en la mejora continua (Kaizen).

Nota: Elaboración propia a partir de datos analizados y con apoyo de ChatGPT para mejora de la presentación visual.

12. Conclusiones y recomendaciones

El Pacto Global actualmente realiza un visualizador de datos genérico, pero su uso está subestimado y solo se aplica como herramienta de análisis de tendencias en la red más grande: Red España debido a los recursos escasos con los que cuentan el resto de las redes en el mundo, Particularmente, en Colombia no se utiliza el visualizador general ni los datos suministrados por las empresas a través del Comunicado de Progreso como parte de las decisiones de la red. Se identificaron algunas tendencias de otras iniciativas entre un plano de certificadores e iniciativas de reporte, lo que posicionaría al Pacto Global en un cuadrante de ventaja sobre estas organizaciones que se alinean con su propósito de promover empresas más sostenibles.

La construcción del dashboard permitió transformar información heterogénea en una herramienta analítica estructurada que facilita la comparación de resultados entre periodos, empresas y temáticas estratégicas, mediante un proceso de estandarización y homologación de variables, escalas e indicadores que hizo posible identificar avances, brechas y niveles de cumplimiento de manera consistente. Esto fortaleció la capacidad del equipo interno para monitorear tendencias, priorizar acciones y apoyar la toma de decisiones, al tiempo que se incorporaron visualizaciones e indicadores comprensibles para las empresas participantes, convirtiendo la herramienta en un mecanismo de seguimiento estratégico con mayor trazabilidad, comparabilidad y valor analítico para Pacto Global Colombia.

El desarrollo del proyecto permitió identificar elementos clave tanto en la construcción de un proyecto de innovación como en el de este ejercicio de implementación de la solución innovadora, generando aprendizajes y conceptos fundamentales para la formulación de una estrategia para su despliegue. Esta considera criterios de sostenibilidad, escalabilidad y gestión de riesgos en cada una de sus fases, consolidando así una base metodológica y operativa para fortalecer el potencial de crecimiento, adopción y expansión del Dashboard como herramienta de conocimiento y gestión estratégica.

Como potencial escalamiento de la solución se propone licenciarla a otras redes del Pacto Global en América Latina, y más adelante, en el mundo, como una estrategia que ampliaría considerablemente el retorno sobre la inversión y posicionaría a la Red Colombia como referente de innovación dentro del ecosistema global de la iniciativa.

13. Referencias

Banco de la República. (2026, April 1). *Tasa de interés Política monetaria*.

[https://Suameca.Banrep.Gov.Co/Estadisticas-](https://Suameca.Banrep.Gov.Co/Estadisticas-Economicas/InformacionSerie/59/Tasas_interes_politica_monetaria)

[Economicas/InformacionSerie/59/Tasas_interes_politica_monetaria](https://Suameca.Banrep.Gov.Co/Estadisticas-Economicas/InformacionSerie/59/Tasas_interes_politica_monetaria).

Bittner, E., & Shoury, O. (2019). Designing Automated Facilitation for Design Thinking:

A Chatbot for Supporting Teams in the Empathy Map Method. *The 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 10.

<https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.029>

Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Corona, &

Pacto Global Red Colombia. (2024). *Unidos por los ODS: El aporte de nuestras empresas* (Corporación Red Local del Pacto Global en Colombia, Ed.; 4th ed.).

Alianza Unidos por los ODS.

https://www.unidosporlosods.org/images/mediciones/Medici%C3%B3n_2022_y_2023_del_aporte_de_las_empresas_al_logro_de_los_ODS_b83fe.pdf

CECODES. (2026, May). *Cecodes - Nuestros Asociados*.

<https://Cecodes.Org.Co/Nuestros-Asociados/>.

Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012a). Business Intelligence and Analytics:

From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188.

<https://doi.org/10.2307/41703503>

Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012b). BUSINESS INTELLIGENCE AND

ANALYTICS: FROM BIG DATA TO BIG IMPACT. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–

1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>

- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis, reissue* (3rd ed.). Massachusetts Institute of Technology.
- Deshpande, A., & Kumar, M. (2018). *Artificial Intelligence for Big Data: complete guide to automating Big Data solutions using Artificial Intelligence techniques* (1st edition). Packt Publishing.
- Ecovadis. (2026, April). *Evaluaciones de sostenibilidad*. <https://Ecovadis.Com/Es/Plans-Pricing/?Size=S&type=rate-My-Company>. <https://ecovadis.com/es/plans-pricing/?size=S&type=rate-my-company>
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management* (III). West Publishing.
- George, Molly. (2013). Teaching Focus Group Interviewing: Benefits and Challenges. *Teaching Sociology*, 41(3), 257–270. <https://doi.org/10.1177/0092055X12465295>
- Gonen, E. (2019). Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009). *Markets, Globalization & Development Review*, 04(02). <https://doi.org/10.23860/MGDR-2019-04-02-08>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10, 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*.

- Imai, M. (1986). *Kaizen (Ky'zen), the key to Japan's competitive success*. Random House Business Division.
- Kumar, S. (2022). Risk management framework [Phd]. In *Available at SSRN 4141546* (Chapter 4). Institute of Risk Management.
- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 81–84.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Miller, S. (2016). Preparing the next generation for the cognitive era. *Information Services & Use*, 36(1–2), 23–25. <https://doi.org/10.3233/ISU-160804>
- Nájera Sánchez, J. J. (2008). Reseña de “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones” de L. A. Guerras Martín, J. E. Navas López. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (35), 141–143.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703506>
- Navarro Cadavid, A., Morales Vélez, J., & Fernández Martínez, J. D. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva (Barranquilla. Online)*, 11(2), 30–39. <https://doi.org/10.15665/rp.v11i2.36>
- Ojiambo, S. (2026). *Carta anual 2026 de Sanda Ojiambo a las empresas participantes del Pacto Global de las Naciones Unidas*.
<https://unglobalcompact.org/about/governance/2026-annual-letter>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc.

Pacto Global Red Colombia. (2025). *Cuotas de adhesión y sostenimiento*.

<https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/cuota-de-adhesion-y-sostenimiento.html>. <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/cuota-de-adhesion-y-sostenimiento.html>

Pacto Mundial Red Española. (2025). *Comunicando el Progreso 2024: El valor de la información sobre sostenibilidad*.

https://www.pactomundial.org/biblioteca/comunicando-el-progreso-2024-el-valor-de-la-informacion-en-sostenibilidad/#descargar_frm

Pacto Mundial Red Española. (2026). *Comunicando el progreso: análisis de informes ESG 2025*.

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition (SPANISH)* (Sexta edición). Project Management Institute. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=f0934d43-1deb-3307-9495-dc9fa85628de>

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

Rubin, K. S. (2013). *Essential scrum: a practical guide to the most popular agile process*. Pearson.

Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Esic Editorial, 11.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. John Wiley & Sons.

UN Global Compact. (2026a, March 1). *CoP Data visualization*. 2026.

UN Global Compact. (2026b, May 26). *Our participants*.

<https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>.

UN Global Compact. (2026c, May 26). *Our Participants - Colombia*.

https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5bkeywords%5d=&search%5bcountries%5d%5b%5d=39&search%5bsort_field%5d=&search%5bsort_direction%5d=asc&search%5bper_page%5d=10.

United Nations Global Compact. (2025). *2024 Communication on Progress (CoP) Insights Report*. <https://unglobalcompact.org/library/6292>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (13a. ed). Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>

14. Anexos.

14.1. Anexo 1: Cuestionario elaborado para el mapa de empatía (Empresas).

- ☞ ¿Identifica situaciones que le han hecho sentir que se podrían estar perdiendo oportunidades por no dar el uso idóneo al CoP? – (Si-No) – Describa las situaciones.
- ☞ ¿Qué tan relevante considera que sería contar con una retroalimentación o análisis individualizado del CoP para su empresa? (califique de 1 a 5, siendo 1 Nada relevante y 5 Muy relevante)

- ☞ En su experiencia dentro de la organización, ¿cómo describiría el papel que actualmente tiene el CoP en el trabajo diario?
 - a) Solo es una carga operativa
 - b) Se percibe más como carga que algo estratégico
 - c) Tiene un equilibrio
 - d) En general es más la generación de valor
 - e) Es una herramienta estratégica
- ☞ ¿Qué tipo de beneficio ha visto del uso de herramientas o soluciones tecnológicas de reporte de sostenibilidad en otras organizaciones, que se pudiese implementar a través del CoP?
 - a) Diagnósticos personalizados
 - b) Puntaje de madurez en sostenibilidad
 - c) Clasificación en Rankings
 - d) Análisis de tendencias
 - e) Establecer hoja de ruta
- ☞ ¿Cómo identifica que puede ser útil el CoP para la toma de decisiones basadas en datos en su organización?
- ☞ ¿Qué referencias o experiencias conoce de otras empresas que hayan obtenido valor a partir del análisis de sus reportes de sostenibilidad?
- ☞ ¿Qué tanto contribuye el CoP para guiar la toma de decisiones estratégicas de sostenibilidad? (califique de 1 a 5, siendo 1 No se usa y 5 Siempre se usa).
- ☞ En su experiencia, ¿cómo describiría el papel que actualmente tiene el CoP en las estrategias de su empresa??
 - a) Solo es una carga operativa
 - b) Se percibe más como carga que algo estratégico
 - c) Tiene un equilibrio

- d) En general es más la generación de valor
- e) Es una herramienta estratégica

☞ Pensando en los próximos años, ¿Cuál de las siguientes opciones considera que agregarían valor al uso CoP en su empresa? (Puede seleccionar más de una opción).

- a) Analítica avanzada para fortalecer la toma de decisiones en materia de sostenibilidad
- b) Analítica predictiva para crear estrategias de largo plazo
- c) Automatización e inteligencia artificial para obtener análisis personalizados
- d) Otras - Describa

☞ ¿Qué resultados concretos verían como un éxito para la red si implementan mejoras en el uso del CoP? (puede seleccionar más de 1 opción, pero menos de 3)

- a) Permitiese identificar oportunidades de soluciones personalizadas
- b) Usarlo para fortalecer la oferta de valor de la red
- c) Utilizarlo para identificar tendencias locales
- d) Que permitiera identificar brechas en sostenibilidad
- e) Que sea la herramienta que evidencia los casos de éxito de las empresas en sostenibilidad

☞ ¿Qué nivel de valor le generaría contar con recomendaciones personalizadas por parte de la red del Pacto Global basadas en las respuestas de su CoP? (califique de 1 a 5, siendo 1 Ningún valor y 5 Mucho valor).

☞ Si tiene algún comentario o sentir acerca del uso del CoP para su empresa que no haya expresado durante el cuestionario, le invitamos a escribirlo en esta sección.

14.2. Anexo 2: Cuestionario elaborado para el mapa de empatía (Equipo).

- ☞ ¿Identifica situaciones que le han hecho sentir que se podrían estar perdiendo oportunidades por no dar el uso idóneo al CoP? – (Si-No) – Describa las situaciones.
- ☞ ¿Qué tan relevante considera que sería contar con datos individualizados por empresa para su trabajo? (califique de 1 a 5, siendo 1 Nada relevante y 5 Muy relevante)
- ☞ En su experiencia ¿cómo describiría el papel que actualmente tiene el CoP en el trabajo diario?
 - a) Solo es una carga operativa
 - b) Se percibe más como carga que algo estratégico
 - c) Tiene un equilibrio
 - d) En general es más la generación de valor
 - e) Es una herramienta estratégica
- ☞ ¿Qué tipo de beneficio ha visto del uso de herramientas o soluciones tecnológicas de reporte de sostenibilidad en otras organizaciones, que se pudiese implementar a través del CoP?
 - a) Diagnósticos personalizados
 - b) Puntaje de madurez en sostenibilidad
 - c) Clasificación en Rankings
 - d) Análisis de tendencias
 - e) Establecer hoja de ruta
- ☞ ¿Cómo identifica que puede ser útil el CoP para la toma de decisiones basadas en datos en su organización?
- ☞ ¿Qué comentarios ha escuchado de otras redes LAC sobre sus capacidades de análisis y seguimiento?

☞ En su experiencia, ¿cómo describiría el papel que actualmente tiene el CoP en las estrategias de la red?

- a) Es un trabajo operativo
- b) Es una obligación con poca estrategia
- c) Tiene un equilibrio entre lo operativo y lo estratégico
- d) Genera valor para tomar decisiones
- e) Es una herramienta para la definición estratégica de la red

☞ ¿Qué tanto contribuye el CoP para guiar la toma de decisiones estratégicas de la red sobre las empresas participantes? (califique de 1 a 5, siendo 1 No se usa y 5 Siempre se usa).

¿Qué tan útil es el CoP para diseñar estrategias que permitan mejorar los resultados financieros de la red? (califique de 1 a 5, siendo 1 No es útil o no se usa y 5 Se usa rutinariamente).

☞ ¿Qué resultados concretos verían como un éxito para la red si implementan mejoras en el uso del CoP? (puede seleccionar más de 1 opción, pero menos de 3)

- a) Permitiese identificar oportunidades de soluciones personalizadas
- b) Usarlo para fortalecer la oferta de valor de la red
- c) Utilizarlo para identificar tendencias locales
- d) Que permitiera identificar brechas en sostenibilidad
- e) Que sea la herramienta que evidencia los casos de éxito de las empresas en sostenibilidad

☞ ¿Qué nivel de valor le generaría contar con análisis personalizados hacia las participantes basadas en las respuestas del CoP? (califique de 1 a 5, siendo 1 Ningún valor y 5 Mucho valor).

- ☞ Si tiene algún comentario o sentir acerca del uso del CoP para su empresa que no haya expresado durante el cuestionario, le invitamos a escribirlo en esta sección.

14.3. Anexo 3: Desglose de los flujos de caja proyectados

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión inicial				
Talento humano	-\$75.000.000	—	—	—
Tecnología	-\$9.000.000	—	—	—
Implementación	-9.000.000	—	—	—
Total, inversión inicial	-\$93.000.000	—	—	—
Costos operativos anuales				
Soporte técnico	—	-\$24.000.000	- \$24.000.000	- \$24.000.000
Actualización de datos	—	-\$18.000.000	- \$18.000.000	- \$18.000.000
Licencias	—	-\$6.000.000	-\$6.000.000	-\$6.000.000
Total, costos operativos	—	-\$48.000.000	- \$48.000.000	- \$48.000.000
Beneficios esperados anuales				
Eficiencia operativa	—	\$36.000.000	\$36.000.000	\$36.000.000
Mejora en decisiones	—	\$24.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000
Total, beneficios	—	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000
Flujo de caja				
Flujo neto del período	(\$93.000.000)	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo acumulado	(\$93.000.000)	(\$81.000.000)	(\$69.000.00 0)	(\$57.000.00 0)
Factor de descuento (18,35%)	1,0000	1,1835	1,4007	1,6577
Flujo descontado	(\$93.000.000)	\$10.139.417	\$8.567.315	\$7.238.965
VPN acumulada	(\$ 93.000.000)	(\$82.860.58 3)	(\$74.293.26 8)	(\$67.054.30 4)

Flujo de caja Conservador	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión inicial	(\$93.000.000)	—	—	—
Beneficios operativos base	—	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000
Costos operativos base	—	(\$48.000.000)	(\$48.000.000)	(\$48.000.000)
Ingresos adicionales brutos	—	\$ 62.600.000	\$98.780.000	\$142.660.000
Costos adicionales asociados	—	(\$25.030.000)	(\$40.590.000)	(\$57.910.000)
Margen neto ingresos adicionales	—	\$37.570.000	\$58.190.000	\$84.750.000

Flujo neto total del período	(\$93.000.000)	\$49.570.000	\$70.190.000	\$96.750.000
Flujo neto acumulado	(\$93.000.000)	(\$43.430.000)	\$26.760.000	\$123.510.000
Factor de descuento (18,35%)	1,0000	1,1835	1,4007	1,6577
Flujo descontado	(\$93.000.000)	\$41.884.242	\$50.110.659	\$58.363.998
VPN acumulada	(\$93.000.000)	(\$51.115.758)	(\$1.005.099)	\$57.358.899

14.4. Anexo 4. Archivo de Excel con cálculos del flujo de caja

[DuranSabogalVillamil_2026 IF_ Intervención Empresarial_Business \(rev2\).xlsx](#)

14.5. Anexo 5. Archivo de Power BI correspondiente al dashboard como PMV

[DuranSabogalVillamil_2026 Dasboard.pbix](#)