



Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Trabajo fin de estudio presentado por:	Leyla Denisse Portugal Enriquez, Randy Jeffrey Castillo Peña
Tipo de trabajo:	Trabajo Fin de Máster
Director/a:	Lorena Carrillo Barbosa
Fecha:	Marzo 2026

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Índice

1	Resumen	4
2	Abstract	5
3	Introducción	6
3.1	Objetivo General	7
3.2	Objetivos Específicos	7
3.3	Metodología	7
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema	10
3.3.2	Planificación de la Solución	12
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	14
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	14
4.1.1	Misión	14
4.1.2	Visión	14
4.1.3	Mapa de procesos	15
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	17
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	18
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	28
5.1	Establecimiento de objetivos	28
5.1.1	Objetivo general de la intervención	28
5.2	Descripción de la solución	31
5.2.1	Fortalecimiento de la gobernanza organizacional	31

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

5.2.2 Automatización del flujo de información mediante Piloto de Integración SAP	
Power BI	33
5.2.3 Seguimiento y control del desempeño	34
5.2.4 Trazabilidad de la intervención (causa-acción-fase-entregable).....	36
5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución	38
5.3.1 Fase 1. Planificación	38
5.3.2 Fase 2. Actuación	39
5.3.3 Fase 3. Observación	41
5.3.4 Fase 4. Reflexión.....	42
5.3.5 Fase 5. Mejora.....	43
5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	44
6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	47
6.1 Alcance final de la solución	47
6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución	55
6.3 Cronograma de ejecución	60
6.4 Presupuesto	63
7 Conclusiones.....	68
8 Referencias bibliográficas	70

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

1 Resumen

Este proyecto analiza el problema identificado en el proceso de rendición de resultados en Grupo Zeyco, para identificar los factores que afectan la calidad de la información para la toma de decisiones estratégicas. En el diagnóstico inicial, se detectaron deficiencias estructurales en la gobernanza, desarticulación entre procesos y ambigüedad en la asignación de responsabilidades; deficiencias que obstruyen la fluidez del sistema de rendición de resultados.

La atención de esta problemática se estructuró bajo el modelo de investigación-acción de Lewin (1946), enfoque que permitió una intervención aplicada en el contexto organizacional. A través de la ejecución de ciclos iterativos de planificación, acción, observación y reflexión, la propuesta de mejora se desarrolló considerando las condiciones reales de la organización.

Este sustento metodológico se complementó mediante la integración de herramientas de gestión de proyectos alineadas a los estándares del Project Management Institute (PMI, 2017). El despliegue de la matriz RACI, el análisis de interesados y la definición de cronogramas y presupuestos proporcionaron a la solución la estructura y viabilidad técnica necesarias para su ejecución.

La propuesta se desarrolla en el fortalecimiento del modelo de *accountability* organizacional, estructurado sobre tres ejes rectores: la optimización de la gobernanza, mediante la formalización de roles y responsabilidades con la matriz RACI; la automatización del flujo informativo, validada a través de un proyecto piloto de integración de sistemas; y la institucionalización de mecanismos para el monitoreo del desempeño. Esta implementación no solo mitiga las brechas detectadas, sino que asegura la optimización del proceso de rendición de resultados bajo el rigor del alcance definido para el proyecto.

Palabras clave: rendición de resultados, gobernanza organizacional, modelo de *accountability*, investigación-acción, gestión de proyectos.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

2 Abstract

This project analyzes the problem identified in the performance accountability process at Grupo Zeyco, aiming to identify the factors that affect the quality of information used for strategic decision-making. The initial diagnosis revealed structural deficiencies in governance, process misalignment, and ambiguity in role assignment; factors that obstruct the effectiveness of the accountability system.

The resolution of this problem was structured under the action research model proposed by Lewin (1946), an approach that enabled an applied intervention within the organizational context. Through iterative cycles of planning, action, observation, and reflection, the improvement proposal was developed considering the real conditions of the organization.

This methodological foundation was complemented by the integration of project management tools aligned with the standards of the Project Management Institute (PMI, 2017). The implementation of the RACI matrix, stakeholder analysis, and the definition of schedules and budgets provided the solution with the necessary structure and technical feasibility for execution.

The proposal focuses on strengthening the organizational accountability model, structured around three main pillars: governance optimization through the formalization of roles and responsibilities using the RACI matrix; automation of the information flow, validated through a pilot system integration project; and the establishment of performance monitoring mechanisms. This approach addresses the identified gaps and supports the improvement of the accountability process within the defined project scope.

Keywords: performance accountability, organizational governance, accountability model, action research, project management

3 Introducción

Grupo Zeyco, con más de cuatro décadas en el sector salud mexicano, enfrenta hoy el reto de optimizar su flujo de información estratégica. Como fabricante y comercializador de medicamentos y dispositivos médicos, la organización depende críticamente de mecanismos de seguimiento que transformen los datos en decisiones confiables. Actualmente, aunque existe un sistema formal de alineación basado en indicadores, la realidad operativa muestra brechas importantes. La consistencia en el uso de la información es deficiente, lo que vuelve imperativo analizar las causas raíz de estas fallas para proponer mejoras sustanciales.

Este proyecto utiliza la metodología de investigación-acción para cerrar la distancia entre la teoría administrativa y la práctica organizacional. No se busca solo un diagnóstico externo; el objetivo es intervenir sistemáticamente en los procesos críticos de la empresa. Para lograrlo, el trabajo inicia con una radiografía del contexto organizacional y la caracterización de los problemas actuales. Tras identificar causas y efectos, se desarrolla una propuesta de intervención diseñada a la medida de Zeyco, definiendo un plan de implementación que fortalezca la gobernanza corporativa y la rendición de resultados.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

3.1 Objetivo General

Mejorar el modelo de *accountability* corporativo mediante la estandarización de la rendición de resultados, con el fin de incrementar el cumplimiento global del 50.5% al 90% en un periodo de 9 meses.

Estructurado en dos etapas alineadas al cronograma del EDT (75% al cierre del tercer trimestre y 90% al cierre del cuarto trimestre), asegurando la consistencia y confiabilidad de la información para la toma de decisiones organizacionales.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Diagnosticar las causas raíz del incumplimiento en la rendición de resultados mediante la aplicación de encuestas y análisis de causa raíz, durante la primera etapa del proyecto, identificando factores técnicos, operativos y culturales.
2. Rediseñar el marco de gobernanza operativa fundamentado en la Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI).
3. Desarrollar e implementar un plan piloto en un departamento seleccionado para mejorar el flujo de entrega y rendición de resultados mediante la automatización de la recolección de datos base para el cálculo de los KPI, y evaluar la efectividad de la intervención mediante la comparación del porcentaje mensual de cumplimiento de rendición de resultados del departamento seleccionado contra su línea base de 2025, validando la reducción de la latencia de la información y el incremento en la madurez del sistema de gestión.

3.3 Metodología

La base metodológica de este estudio se sustenta en la Investigación-Acción, definida como un proceso cíclico y participativo que busca resolver problemáticas en entornos reales mientras se genera conocimiento científico (Lewin, 1946). Este enfoque se considera idóneo para

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

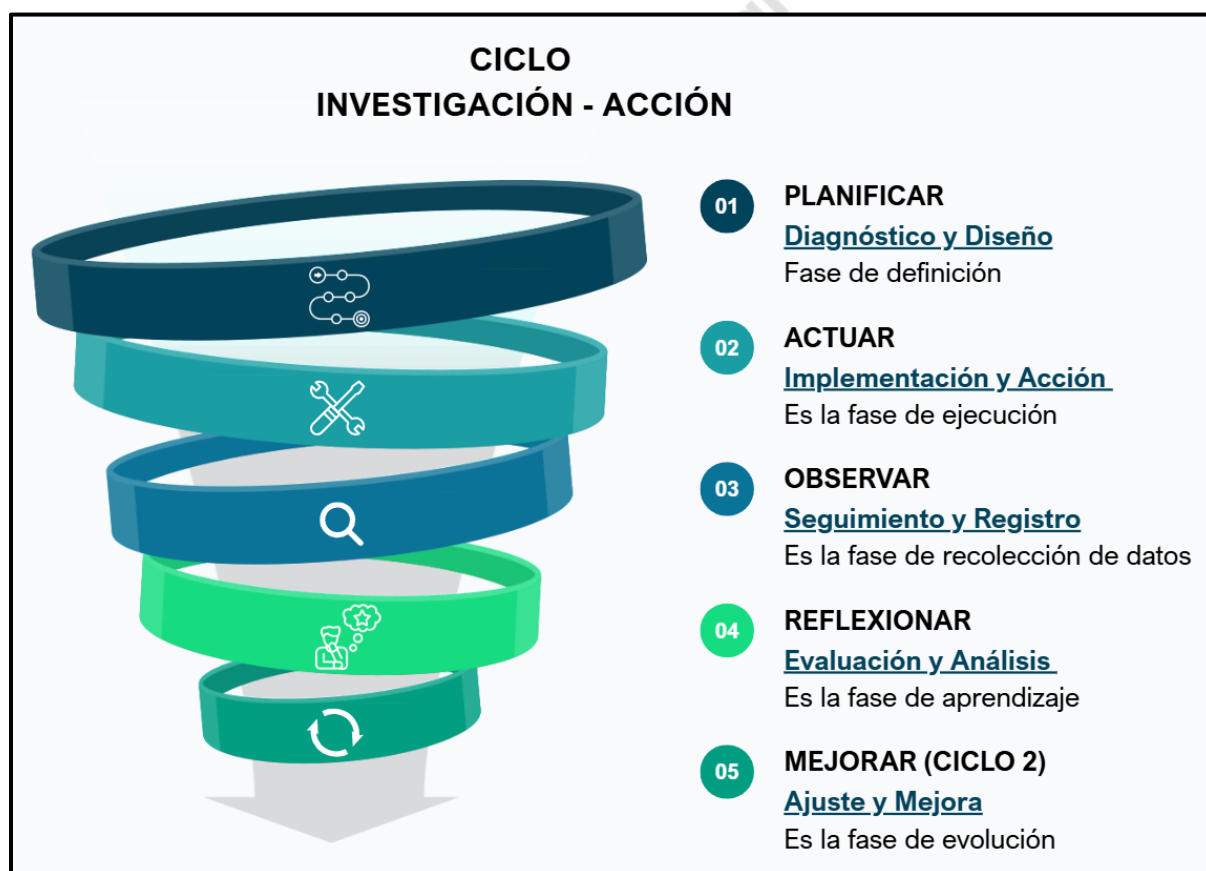
Grupo Zeyco, especialmente ante fallas sistémicas en la rendición de resultados y la latencia de la información estratégica, ya que involucra directamente a los actores clave en la mejora del sistema. El desarrollo del proyecto se estructuró en tres fases secuenciales: una etapa inicial de diagnóstico y análisis, seguida por el diseño de planes de acción, y finalmente, la definición técnica del alcance, interesados, cronogramas y presupuestos de la solución.

Durante la fase diagnóstica, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los líderes de proceso para mapear el flujo de información e identificar puntos críticos de ruptura (Hammer & Champy, 1993). Para profundizar en el origen de estas deficiencias, se empleó el análisis de causa raíz mediante el diagrama de Ishikawa (1985). En cuanto al diseño de las alternativas de solución, el soporte teórico se nutrió de marcos de alineación estratégica como Hoshin Kanri (Akao, 1991) y la planificación de Kaplan y Norton (1996). Estas bases se integraron con los estándares del Project Management Institute (Project Management Institute, 2021) para asegurar que la gestión de riesgos y el seguimiento de indicadores cumplan con el rigor técnico necesario. Bajo esta perspectiva sistémica, la intervención propuesta busca ser una solución no solo factible para la organización, sino también medible y sostenible.

Como cierre de este apartado, el esquema metodológico adoptado permite visualizar la coherencia lógica del estudio. Este diagrama no es una simple representación gráfica; sintetiza la interacción entre las fases de la Investigación-Acción y las herramientas técnicas aplicadas, tales como el análisis de causa raíz y el análisis multicriterio (MCDA). La integración de estos elementos refuerza la articulación entre el sustento teórico y las decisiones ejecutivas tomadas para la mejora de la gobernanza en Zeyco.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Figura 1. Ciclo de Investigación-Acción.



Fuente: Elaboración propia (2026)

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

Durante la fase inicial, se efectuó una revisión del contexto de la organización, estructura organizacional y alcance de los procesos. Se documentó el problema tras determinar sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectan el desempeño del sistema de rendición de resultados de la organización, implementando el análisis de causa raíz con el diagrama de Ishikawa y entrevistas semiestructuradas con líderes de procesos. Dicho diagnóstico inicial dio pie a priorizar el foco de las acciones dirigidas a solucionar las causas detectadas, con un mayor impacto sobre el desempeño del sistema de rendición de resultados de la organización.

A fin de fundamentar esta priorización de manera estructurada, se aplicó el Análisis de Decisión Multicriterio (MCDA), metodología validada por el Project Management Institute como una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones en escenarios complejos, al evaluar alternativas bajo criterios definidos y comparables (Project Management Institute, 2017a). Dicha perspectiva permite transformar información cualitativa del diagnóstico en elementos de decisión con base objetiva.

En cuanto a la técnica específica dentro del MCDA, se empleó la Matriz GUT (Gravedad, Urgencia y Tendencia), propuesta por Kepner y Tregoe (1981), que facilita evaluar cada problema desde tres dimensiones complementarias. La gravedad hace referencia al impacto del problema sobre los indicadores clave de desempeño y los objetivos del proyecto; la urgencia considera la necesidad de intervención en función del horizonte de ejecución de nueve meses; y la tendencia estima el comportamiento del problema en caso de no ser atendido, lo que implica su posible evolución o agravamiento en el tiempo. Al integrar estos tres componentes se logra obtener un valor ponderado que define el nivel de prioridad de intervención.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 1. Matriz de Priorización de Problemas (MCDA - Modelo GUT).

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS MCDA - MODELO GUT					
EJE DE INTERVENCIÓN / PROBLEMA DETECTADO	GRAVEDAD (G)	URGENCIA (U)	TENDENCIA (T)	TOTAL GxUxT	PRIORIDAD (PMI)
Gobernanza: Deficiencias en el flujo de Accountability y seguimiento.	5	5	5	125	CRÍTICA
Enfoque a Procesos: Manualidad y falta de estandarización en captura de datos.	5	4	5	100	ALTA
Automatización: Ausencia de herramientas digitales para visualización en tiempo real.	4	4	4	64	MEDIA - ALTA

Fuente: Elaboración propia (2026), adaptado de Kepner y Tregoe (1981) y el marco de gestión de proyectos del PMBOK® Guide (6.ª ed.).

Los datos derivados de la matriz GUT logran validar la consistencia del diagnóstico inicial y, en paralelo, orientar la intervención hacia aquellos ejes que concentran las principales causas del problema. Bajo esta óptica, la priorización no solo organiza los hallazgos, sino que establece una base estructural para el diseño del plan de acción, lo que garantiza la alineación entre el análisis del problema y la estrategia de solución.

3.3.1.1 Ejes de intervención priorizados.

Gobernanza del desempeño (prioridad muy alta), Dicho eje representa el factor de mayor impacto dentro del sistema analizado y guarda una relación directa con la falta de claridad en los mecanismos de *accountability*. La ausencia de una estructura formal de responsabilidades y seguimiento genera dispersión en la gestión de los indicadores, lo que entorpece la rendición consistente de resultados. Bajo el marco del PMI, esta problemática se trabaja a través del

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

fortalecimiento de la gestión de interesados y la definición clara de roles dentro del ciclo de toma de decisiones y seguimiento del desempeño.

Enfoque a procesos y estandarización (prioridad alta), este eje se relaciona con la variabilidad en la captura y tratamiento de los datos, en conjunto con la falta de estandarización en los procedimientos actuales. Dicha realidad deriva en inconsistencias en la información y limita la confiabilidad de los indicadores. Debido a esto, la acción busca estructurar el flujo de información como un proceso más controlado, secuencial y repetible, reduciendo la dependencia de actividades manuales y criterios individuales.

Automatización y habilitación tecnológica (prioridad media-alta), este eje funciona como soporte habilitador de la solución. La transición desde reportes manuales en hojas de cálculo hacia un modelo automatizado basado en la integración SAP–Power BI logra optimizar la disponibilidad, consistencia y actualización de los datos. Lo anterior robustece la capacidad analítica del proceso al tiempo que agiliza una toma de decisiones más oportuna y basada en información confiable.

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se estructuro elaboró un plan de acción detallado alineado con los objetivos específicos, estableciendo una ruta clara para atender los problemas detectados en la etapa inicial. La atención se dirigió a corregir fallas estructurales, como el descuido en la rendición de resultados y la falta de normas claras para la gestión de la información. Del mismo modo, se priorizó la reducción de la carga excesiva de tareas manuales, que hasta ese momento hacía los reportes lentos y susceptibles de fallos.

Al diseñar las estrategias se definieron acciones realistas, factibles y de alto impacto, alineadas con el diagnóstico inicial. Entre ellas destacan: la creación de un marco de gobernanza operativa basado en la Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI), el fortalecimiento de la cultura de cumplimiento mediante programas de capacitación y difusión, y la implementación

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

de un plan piloto de automatización de datos para optimizar el flujo de información. Cada acción fue organizada considerando los recursos disponibles, la participación de actores clave y la secuencia de actividades necesarias para garantizar que la puesta en marcha fuera efectiva. Aunado a ello, la planificación del plan de acción se planteó desde un enfoque iterativo flexible propio de la investigación-acción.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos.

En la tercera etapa se precisó el alcance de la intervención y los recursos necesarios, al focalizar las tareas en tres pilares clave: captura de indicadores, evaluación de procesos y reportes de servicio. Se asignaron responsables para cada actividad y se organizó un cronograma con hitos de control que hizo posible supervisar el avance de la implementación. De igual forma, se elaboró un presupuesto donde se estimaron los costos y recursos humanos y tecnológicos requeridos, optimizando su distribución en función del impacto esperado. Este paso sirvió para que los elementos críticos estuvieran alineados para garantizar una ejecución ordenada y sin interrupciones.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

Grupo Zeyco con una trayectoria superior a los cuarenta años en el mercado nacional e internacional respalda a la organización mexicana del sector salud que sirve como referencia para el desarrollo de este proyecto. El posicionamiento relevante que la empresa ostenta hoy en su industria deriva de haber enfocado, históricamente, sus actividades en la manufactura y comercialización de medicamentos, dispositivos médicos y productos dermocosméticos.

Dos unidades estratégicas de negocio —manufactura y comercialización— integran la estructura corporativa bajo la cual opera la organización, que cuenta actualmente con una plantilla aproximada de 700 colaboradores. Tanto las operaciones administrativas como las estrategias para fortalecer su competitividad y presencia en distintos mercados se coordinan desde su sede principal, ubicada en la región occidente de México.

4.1.1 Misión

Contribuir con la salud, ofreciendo medicamentos, dispositivos médicos y productos para el cuidado personal, elaborados y comercializados por personas comprometidas consigo mismas, con los demás y con el entorno. (Zeyco, 2025).

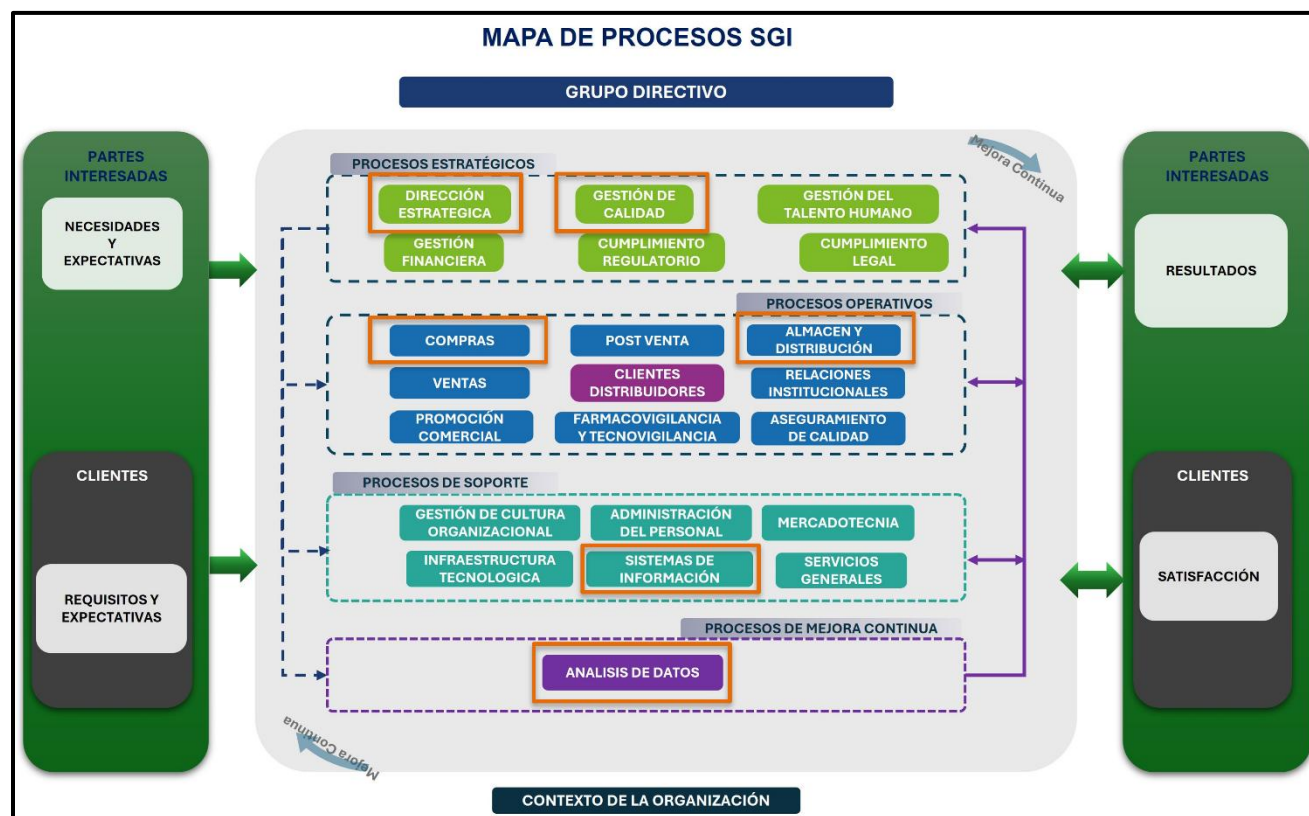
4.1.2 Visión

Ser reconocidos en el mercado mundial de la salud como un gran lugar para trabajar, como una empresa que contribuye con el desarrollo de su entorno y referente por la manera humanista y sostenible de crear valor. (Zeyco, 2025).

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

4.1.3 Mapa de procesos

Figura 2. Mapa de procesos del Sistema de Gestión Integrado (SGI).



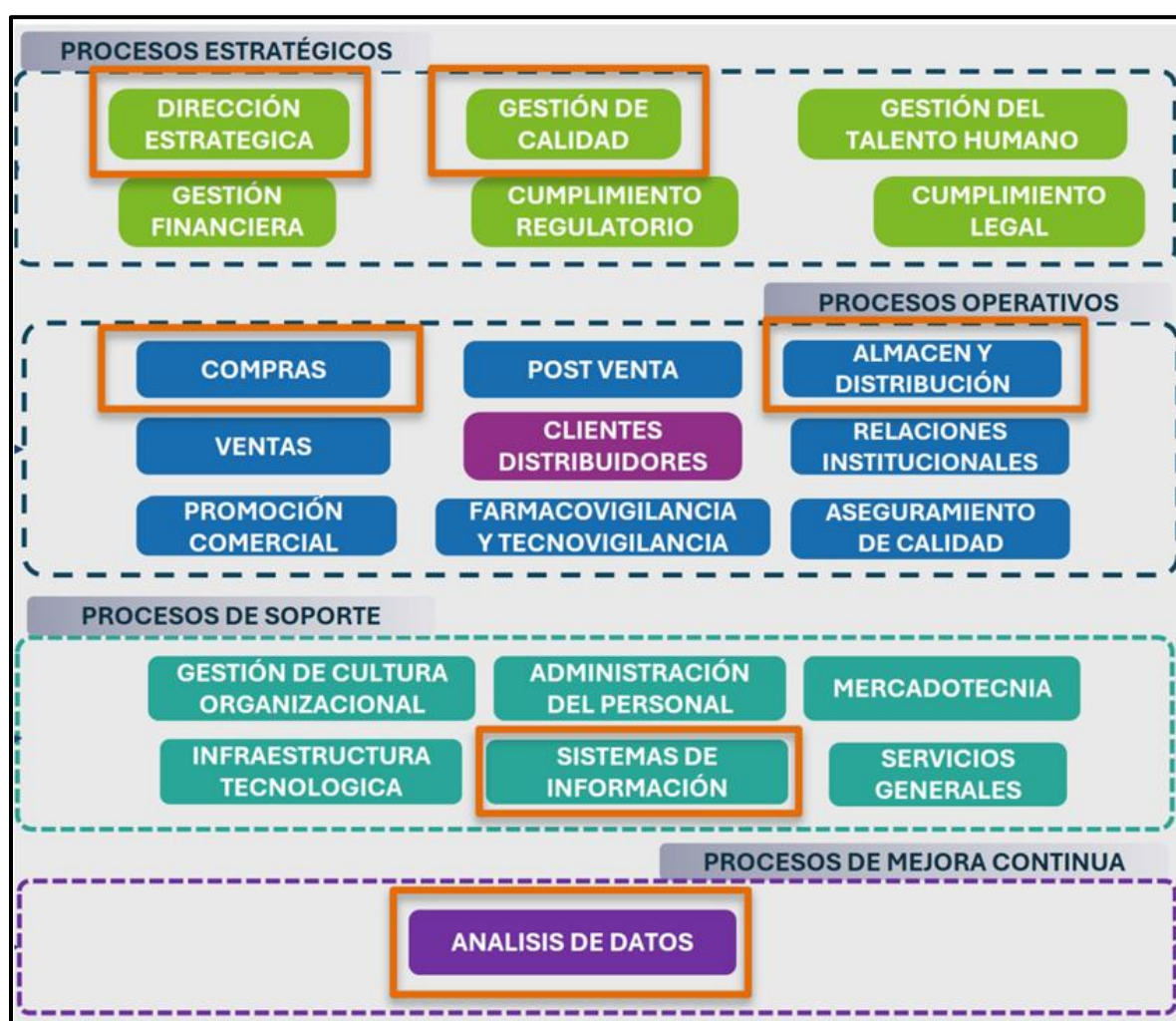
Fuente: Zeyco (2025), documento corporativo “Mapa de Procesos SGI”.

El mapa de procesos de la organización que compone el Sistema de Gestión Integrado (SGI) muestra cómo los diversos procesos están estructurados para crear valor. En la parte superior se encuentran los procesos estratégicos que definen el rumbo y aseguran el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los procesos operativos que ejecutan la propuesta de valor hacia los clientes, y los procesos de apoyo para habilitar los recursos necesarios para operar. De manera transversal, el análisis de datos para la mejora continua permite la evaluación del desempeño y la retroalimentación del sistema. Todo el modelo está enfocado en satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, manteniendo un enfoque sistémico y de mejora continua.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Para facilitar la interpretación del Sistema de Gestión Integrado (SGI), el mapa de procesos se presenta en bloques visuales correspondientes a los procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de soporte y el proceso transversal de mejora continua. Esta descomposición permite una mejor lectura del modelo organizacional, así como una comprensión más clara de la interacción entre los distintos niveles del sistema y su contribución a la generación de valor dentro de la organización.

Figura 3. Ampliación de Mapa de procesos del Sistema de Gestión Integrado (SGI).



Fuente: Zeyco (2025), documento corporativo “Mapa de Procesos SGI”.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

La estrategia de intervención se articula sobre procesos críticos que condicionan la alineación organizacional y la eficacia en la rendición de resultado, incidiendo directamente en los pilares de gobernanza, gestión por procesos y soporte tecnológico.

En el proceso de Dirección Estratégica, el fortalecimiento del *accountability* corporativo se sustenta en la formalización de directrices para la entrega de resultados. Esta medida busca dotar de precisión a las responsabilidades operativas y a los mecanismos de monitoreo, garantizando que tanto la disciplina técnica como la gobernanza del desempeño permeen en todos los niveles de la organización.

Por su parte, el proceso de Gestión de Calidad —eje rector del diseño organizacional y el cumplimiento normativo— asumirá el rediseño y la estandarización del sistema de reporte de resultados. Bajo este nuevo esquema, se integrarán tableros de control y matrices de procesos estructuradas, estableciendo directrices formales que mitiguen las variaciones en la captura y el procesamiento de la información estratégica.

En el proceso de Sistemas de Información, la ejecución se centra en la automatización del flujo de datos mediante una arquitectura basada en SharePoint. Dicha transición tecnológica resulta vital para erradicar la duplicidad de registros y los tiempos de latencia; con ello, se eleva sustancialmente la integridad y la oportunidad de los datos destinados a la toma de decisiones ejecutivas.

Paralelamente, el proceso de Análisis de Datos actuará como el centro de consolidación sistémica de la información. Su función será transformar los datos en inteligencia operativa a través de esquemas de seguimiento estructural y análisis de tendencias que revelen la interrelación real entre los diversos procesos de la entidad.

Finalmente, la intervención integra mecanismos de gobernanza que incluyen reglas de cumplimiento estrictas y la formalización de protocolos ante desviaciones, atacando de raíz la

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

falta de *accountability*. La sinergia de estos cambios proyecta la evolución del modelo actual hacia un sistema integrado y orientado a resultados, garantizando una alineación estratégica sólida y sostenible.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El sistema de rendición de resultados de la organización se estructura sobre un modelo de alineación estratégica mediante indicadores en cascada, sustentándose en tres niveles de medición: estratégico, táctico y operativo, junto con matrices estructurales que enlazan procesos, subprocesos, operaciones clave y responsables. Dicha perspectiva guarda estrecha relación con los principios de despliegue de políticas organizacionales propuestos en la metodología Hoshin Kanri (Akao, 1991) la cual menciona la cohesión estratégica en los tres niveles.

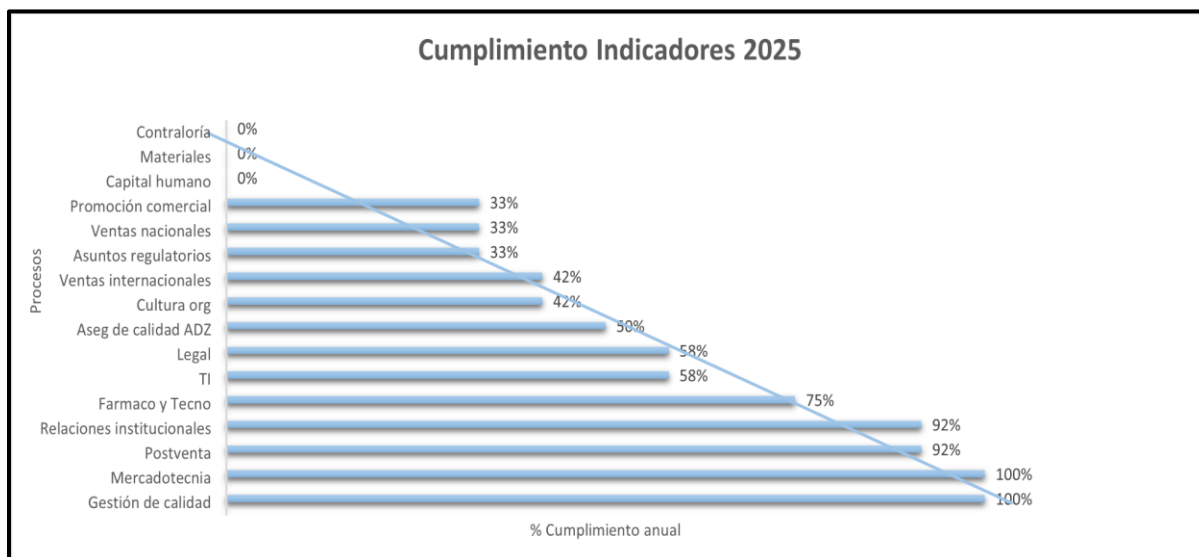
Integrados a este sistema, los líderes de cada área proceden al registro mensual de datos en tableros de control, abarcando resultados, metas, análisis de tendencias y causas de cumplimiento o incumplimiento. Dicha información aporta la base para la elaboración de los reportes de resultados a nivel directivo de frecuencia trimestral/semestral, bajo el marco de modelos de gestión del desempeño que articulan la medición y la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 1996).

4.1.5.1 Diagnóstico del Desempeño Organizacional: Ciclo 2025.

Al examinar el comportamiento de los indicadores durante el ejercicio 2025, se identifica una fragmentación significativa en la disciplina operativa de la organización. De acuerdo con el reporte de *Análisis de cumplimiento de indicadores y entregables (2025)*, el sistema de gestión enfrenta retos críticos en la captura oportuna de datos, la entrega de servicios y la madurez de los procesos transversales.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Figura 4. Cumplimiento de Indicadores 2025.



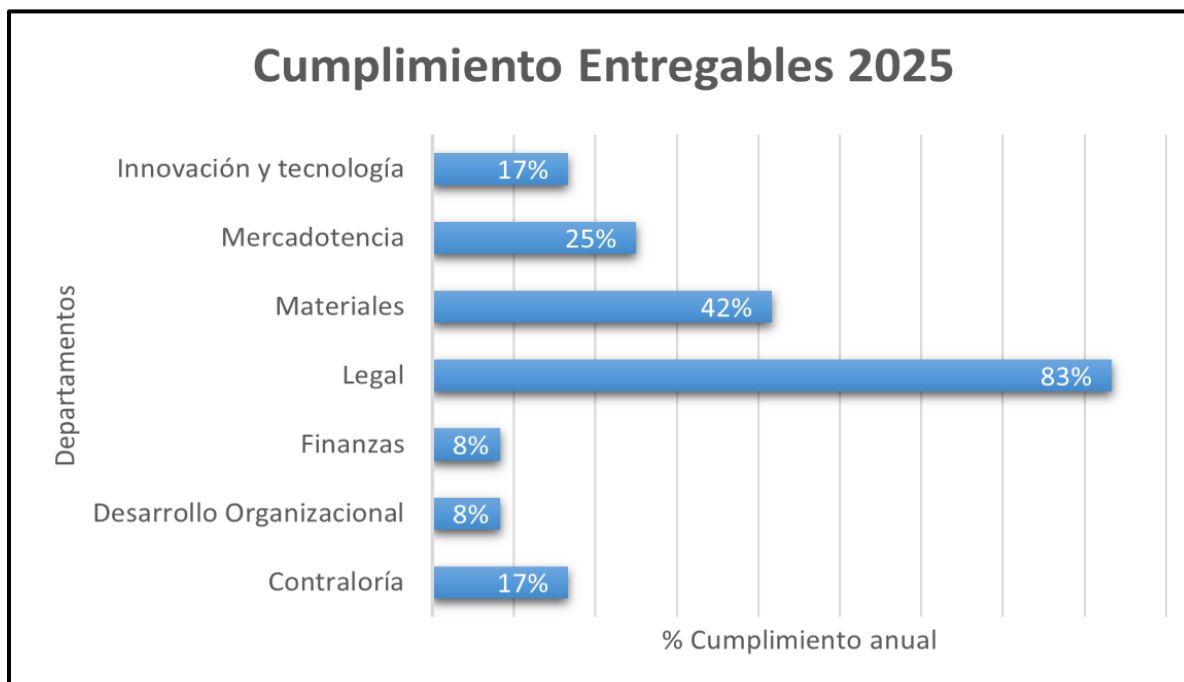
Fuente: Zeyco (2025), documento corporativo “Análisis de Cumplimiento de indicadores y entregables 2025”.

4.1.5.2 Análisis de los Ejes de Cumplimiento.

En primera instancia, la gobernanza de datos, evaluada a través del cumplimiento en la captura de tableros de indicadores, presenta un promedio general del 50.5%. Este resultado refleja variabilidad en la disciplina operativa: mientras departamentos como Gestión de Calidad y Mercadotecnia mantienen una consistencia del 100%, otras áreas clave para el soporte administrativo y la cadena de suministro, como Capital Humano y Materiales, no presentan registro de sus indicadores de desempeño (Zeyco, 2025). Esta falta de visibilidad limita la toma de decisiones basada en evidencia y genera vacíos de información en la supervisión del grupo directivo.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Figura 5. Cumplimiento Entregables 2025.

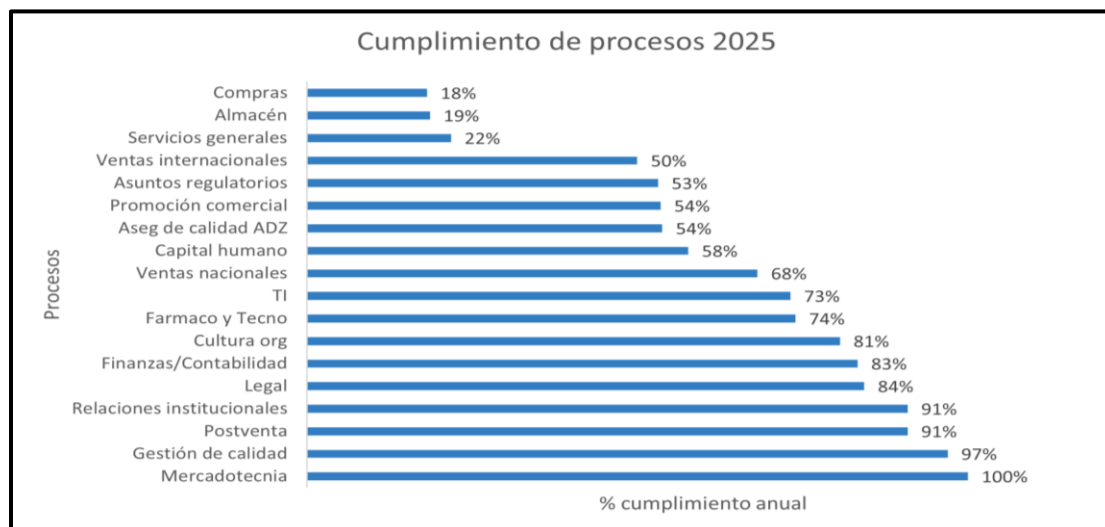


Fuente: Zeyco (2025), documento corporativo “Análisis de Cumplimiento de indicadores y entregables 2025”.

Por otra parte, el cumplimiento de los entregables de servicios constituye el indicador con mayor rezago, con un promedio de 28.6%. El informe corporativo evidencia disparidades en el cumplimiento de los compromisos internos: mientras el área Legal alcanza un 83%, departamentos estratégicos como Finanzas y Desarrollo Organizacional apenas registran un 8% (Zeyco, 2025). Esta variabilidad sugiere que los flujos de información actuales presentan limitaciones en su capacidad de seguimiento y control.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Figura 6. Cumplimiento de Procesos 2025.



Fuente: Zeyco (2025), documento corporativo “Análisis de Cumplimiento de indicadores y entregables 2025”.

Finalmente, el cumplimiento de procesos, que integra acciones correctivas, resultados de auditoría y controles de cambio, se sitúa en un 65.0%. Aunque representa el valor más alto dentro del diagnóstico, se ve afectado por el bajo desempeño en áreas operativas clave, como Compras y Almacén, ambas con un cumplimiento del 18% (Zeyco, 2025). Este resultado indica que el Sistema de Gestión de Calidad no se está ejecutando con la oportunidad requerida, lo que compromete la continuidad operativa.

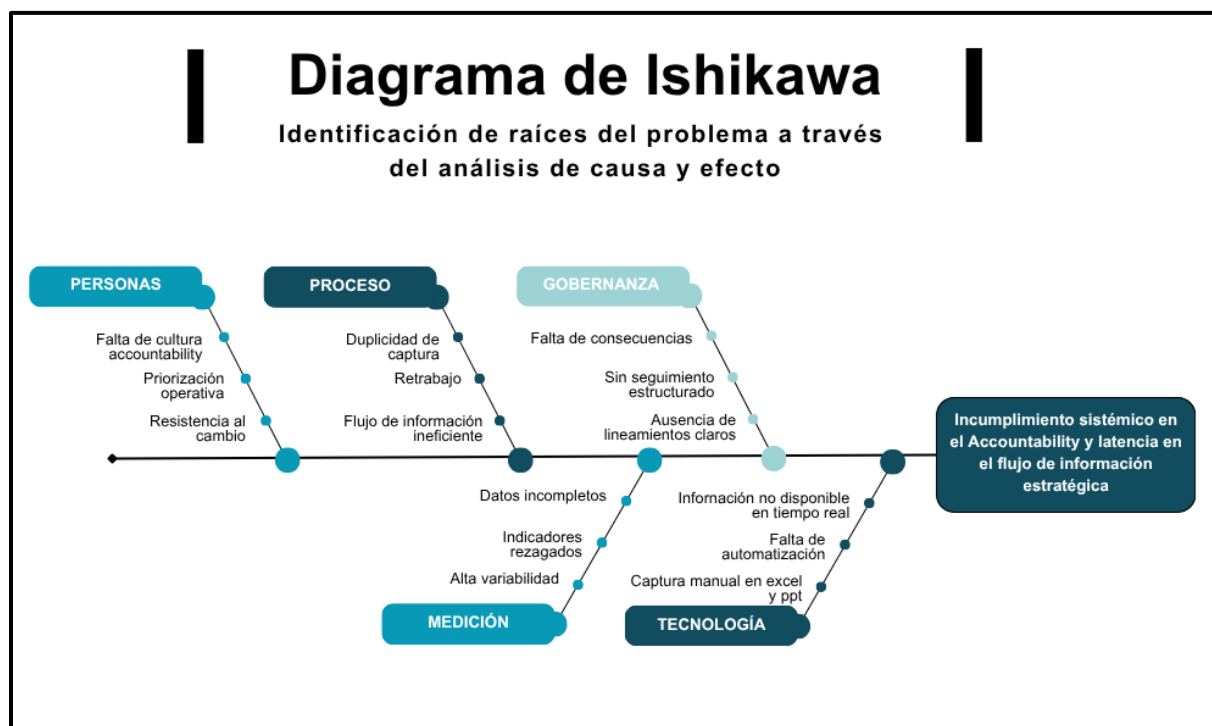
4.1.5.3 Fundamentación de la Propuesta de Intervención.

La diferencia en estos resultados evidencia que la problemática no es únicamente operativa, sino también de carácter estructural y de gobernanza. La priorización de estas causas permitió orientar el enfoque de intervención hacia el fortalecimiento de la gobernanza del desempeño, la mejora del flujo de información y la automatización de procesos, estableciendo así las bases para la solución propuesta. Este enfoque busca reducir la carga administrativa y estandarizar la rendición de resultados, favoreciendo que el reporte de indicadores se integre como parte natural de la operación diaria y no como una actividad aislada.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

4.1.5.4 Análisis de Causa Raíz del problema.

Figura 7. Diagrama de Ishikawa Accountability.



Fuente: Elaboración propia (2026)

El análisis de la causa raíz se ejecutó empleando el diagrama de Ishikawa, técnica que simplificó la identificación y organización de los factores vinculados al incumplimiento sistémico en la rendición de resultados, sumado a la latencia en el flujo de información estratégica dentro de la entidad. Dicho recurso hace viable tratar las dificultades bajo una óptica global, considerando distintos elementos que influyen en el desempeño organizacional (Ishikawa, 1985).

Concluido el diagnóstico, las causas se clasificaron en cinco ejes: gobernanza, procesos, personas, tecnología y medición. Esta organización facilitó un análisis integral del problema en sus dimensiones correspondientes.

En el rubro de procesos, se detectaron fallos en el flujo de información, originados por la duplicidad en la captura de datos, la carencia de estándares y la carga de retrabajos. Estas condiciones comprometen tanto la puntualidad como la veracidad de los reportes generados.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

En cuanto al factor humano, el análisis arrojó debilidades en la responsabilidad sobre el proceso, específicamente en la prioridad otorgada a las tareas de reporte y el nivel de empoderamiento de los encargados frente a sus resultados.

Por otro lado, la gobernanza se identifica como el factor de mayor incidencia en la problemática, debido a la falta de directrices formales, la ausencia de monitoreo constante y la inexistencia de un esquema de consecuencias ante incumplimientos.

Dicha conducta encuentra sustento en la Teoría de la Agencia. Según plantean Jensen & Meckling (1976), la carencia de controles e incentivos adecuados propicia que los individuos prioricen intereses particulares sobre los institucionales. Esta falta de alineación se manifiesta en desviaciones operativas, un seguimiento laxo y menor rigor en la entrega de datos estratégicos.

Se detectó también un distanciamiento entre el diseño teórico de los procesos y su aplicación operativa. Siguiendo a Kaplan & Norton (1996), si las tareas diarias no se alinean con los objetivos estratégicos, la ejecución de la estrategia se ve limitada; esto afecta directamente la integridad y la oportunidad de la información.

En la vertiente tecnológica, el predominio de herramientas manuales restringe la eficiencia, eleva el esfuerzo operativo y desgasta la percepción del usuario respecto al sistema, dificultando su adopción definitiva.

Para concluir, la jerarquización de estos hallazgos define la intervención en tres vertientes: fortalecimiento de la gobernanza del desempeño, optimización del flujo informativo y automatización de procesos, estableciendo así la ruta técnica para la solución planteada.

4.1.5.5 Diagnóstico participativo.

De acuerdo con el Project Management Institute (2017a), identificar a los interesados, es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, analizar y documentar la información relacionada con su interés, participación, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

En cuanto al problema se identifican a los interesados clave mediante una matriz de interés e influencia, en relación con el problema identificado de bajo rendición de resultados, se emplea el estándar del PMI la matriz de evaluación de involucramiento de interesados para clasificar el nivel de participación de estos en el proyecto.

Tabla 2. Matriz de Evaluación del Involucramiento de los interesados.

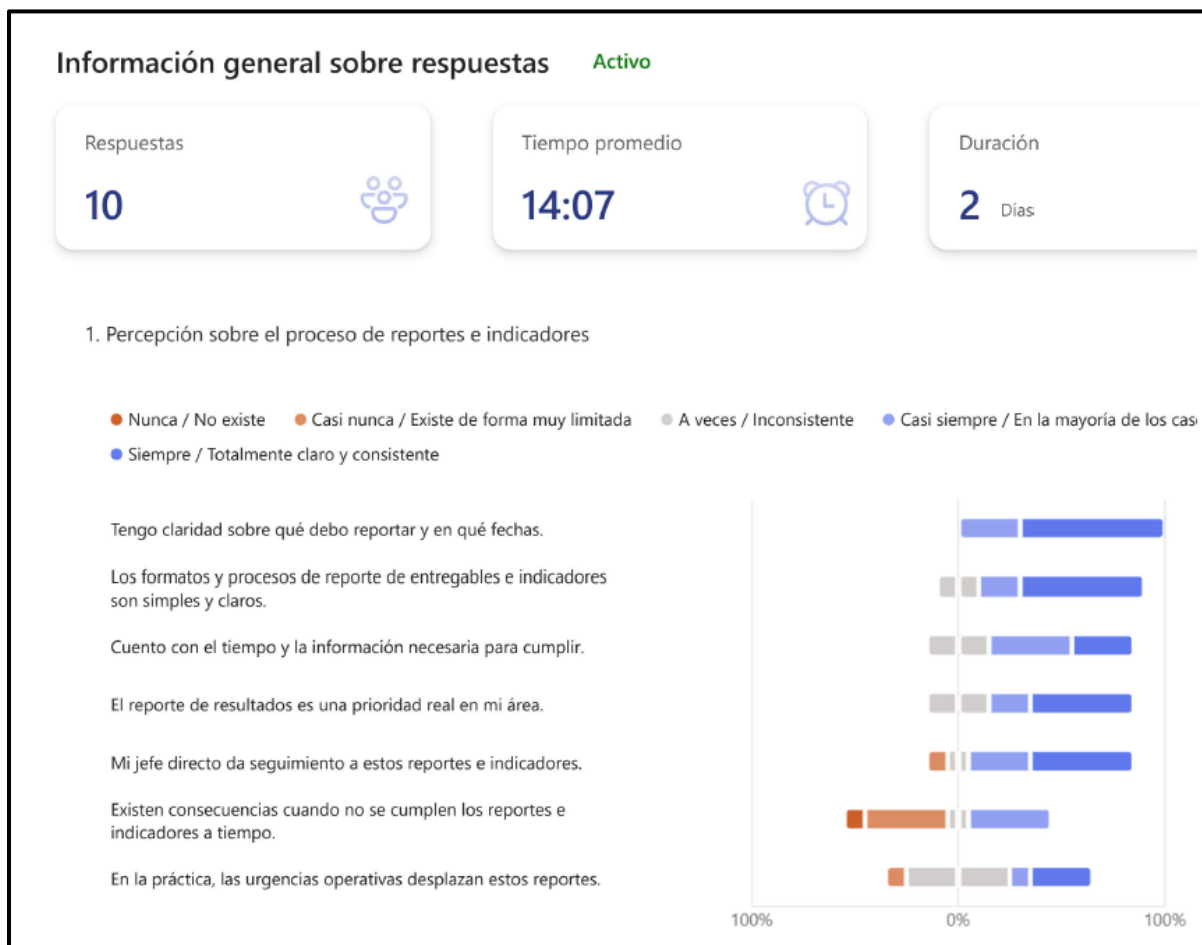
Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Grupo Directivo				C,D	
Dirección General				C,D	
Gerencia de Gestión de Calidad					C,D
Líderes del Proceso (Dueños de Indicadores)		C			D
Equipo Operativo	C			D	
Gestión de Talento Humano			C	D	
Cumplimiento Regulatorio / Legal			C	D	

Fuente: Adaptado de Project Management Institute (2017a). **Nota:** C representa el nivel de participación actual de cada interesado y D indica el nivel que el equipo del proyecto ha evaluado como esencial para asegurar el éxito del proyecto (deseado).

Para el proceso se ha identificado como crítica la participación de los Líderes del proceso, los cuales son directamente responsables de la rendición de resultados, por lo que siguiendo el marco de Investigación - Acción, se emplea una encuesta digital a modo de obtener información anónima de parte estos líderes como herramienta diagnóstica para complementar y contrastar el diagrama de Ishikawa presentado, enfocada en obtener su punto de vista o percepción respecto al bajo cumplimiento de rendición de resultados.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Figura 8. Encuesta de percepción sobre el proceso de reportes e indicadores.



Fuente: Zeyco (2026), documento corporativo “Encuesta de Rendición de Resultados 2025”.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Se presentan los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 3. Encuesta de percepción sobre el proceso de reportes e indicadores.

Pregunta / Nivel de Cumplimiento	Siempre / Totalmente claro	Casi siempre / Mayoría de casos	A veces / Inconsistente	Casi nunca / Muy limitado	Nunca / No existe
Tengo claridad sobre qué debo reportar y en qué fechas.	70%	30%	0%	0%	0%
Los formatos y procesos de reporte de entregables e indicadores son simples y claros.	60%	20%	20%	0%	0%
Cuento con el tiempo y la información necesaria para cumplir.	30%	40%	30%	0%	0%
El reporte de resultados es una prioridad real en mi área.	50%	20%	30%	0%	0%
Mi jefe directo da seguimiento a estos reportes e indicadores.	50%	30%	10%	10%	0%
Existen consecuencias cuando no se cumplen los reportes e indicadores a tiempo.	0%	40%	10%	40%	10%
Las urgencias operativas desplazan estos reportes.	30%	10%	50%	10%	0%

Fuente: Zeyco (2026).

Analizando los datos de la encuestas se recopila la información de la percepción, por parte de los líderes, identificando como problema principal la falta de consecuencias en el incumplimiento, con un notorio 50% de respuestas, al igual que la falta de tiempo y priorización de la importancia de esta tarea en comparación a tareas operativas con un 30% respectivamente, se acepta que las urgencias operativas desplazan estos reportes en un 60% de las ocasiones, y a la vez no se les da el seguimiento por los jefes del área en un 20% de las ocasiones. Estos resultados enfocan el proyecto en la mejora del modelo de gobernanza.

■
Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Al analizar las respuestas abiertas, la principal razón del incumplimiento es la sobrecarga operativa y la falta de planeación de tiempos, ya que las urgencias del día a día suelen desplazar las tareas administrativas de reporte. Para facilitar el cumplimiento, los colaboradores sugieren automatizar y simplificar los formatos (que actualmente perciben como extensos o manuales), esto se alinea con el 20% de las respuestas, lo que sustenta la ejecución de un proyecto piloto de automatización de la recolección de datos.

Instituto Europeo de Posgrado ©

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

5.1 Establecimiento de objetivos

El plan de acción se enfoca en abordar la problemática diagnosticada en la evaluación organizacional. Este problema se manifiesta mediante un incumplimiento recurrente en la rendición de resultados, y una demora considerable en el flujo de información estratégica. Siguiendo esta línea, y dando continuidad a los hallazgos presentados en el apartado 4. 1. 5, se establecen objetivos claros, específicos y medibles, alineados con la solución propuesta.

Ante este escenario, la intervención se estructura bajo el enfoque de Investigación-Acción, el cual permite abordar problemáticas organizacionales mediante ciclos iterativos que integran el análisis, la implementación de acciones y la evaluación de sus resultados.

5.1.1 Objetivo general de la intervención

Fortalecer el modelo de *accountability* corporativo mediante el diseño de un esquema de gobernanza del desempeño y el diseño e implementación de piloto de automatización del flujo de información, con el propósito de mejorar la disciplina en la rendición de resultados y la confiabilidad de los datos para la toma de decisiones.

5.1.1.1 Objetivos específicos asociados a la gobernanza.

Alineados con las causas raíz identificadas, específicamente en la de gobernanza, se establecen los siguientes objetivos específicos orientados al fortalecimiento del modelo de gobernanza:

1. Diseñar una matriz RACI que permita formalizar la asignación de responsabilidades en la generación, validación y reporte de indicadores.
2. Establecer lineamientos de rendición de resultados que definan criterios, frecuencias y mecanismos de seguimiento.
3. Definir y validar los cambios en los procesos de rendición de resultados, derivados del desarrollo de la solución, para mejorar su efectividad operativa.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

La definición de los objetivos obedece a la necesidad de establecer esquemas formales de control y seguimiento, sumado a la tarea de precisar las responsabilidades en la gestión de los procesos. Bajo esta premisa, la Teoría de la Agencia advierte que la carencia de instrumentos de supervisión definidos suele provocar desajustes en la conducta organizacional; tal situación compromete directamente el logro de los resultados previstos.

5.1.1.2 Objetivos del piloto de automatización SAP–Power BI.

Como complemento al fortalecimiento de gobernanza, la intervención integra un piloto de automatización del flujo de información, desarrollado como un mecanismo de validación dentro del ciclo de investigación-acción. Este piloto permite evaluar la viabilidad técnica y operativa de la solución en un entorno controlado, así como generar evidencia sobre su impacto en el desempeño del proceso.

Para el desarrollo del Piloto de integración Sap-Power Bi para la automatización de KPIs, se ha seleccionado el Departamento de “Materiales”, dado que es uno de los principales departamentos con bajo cumplimiento en materia de indicadores, entregables y procesos. (Fuente Zeyco). El objetivo general de este plan piloto es validar la viabilidad técnica y operativa de la automatización de la recolección y gestión de datos, estableciendo una base replicable para su despliegue en otros departamentos de la organización.

Este plan debe cumplir los siguientes objetivos específicos:

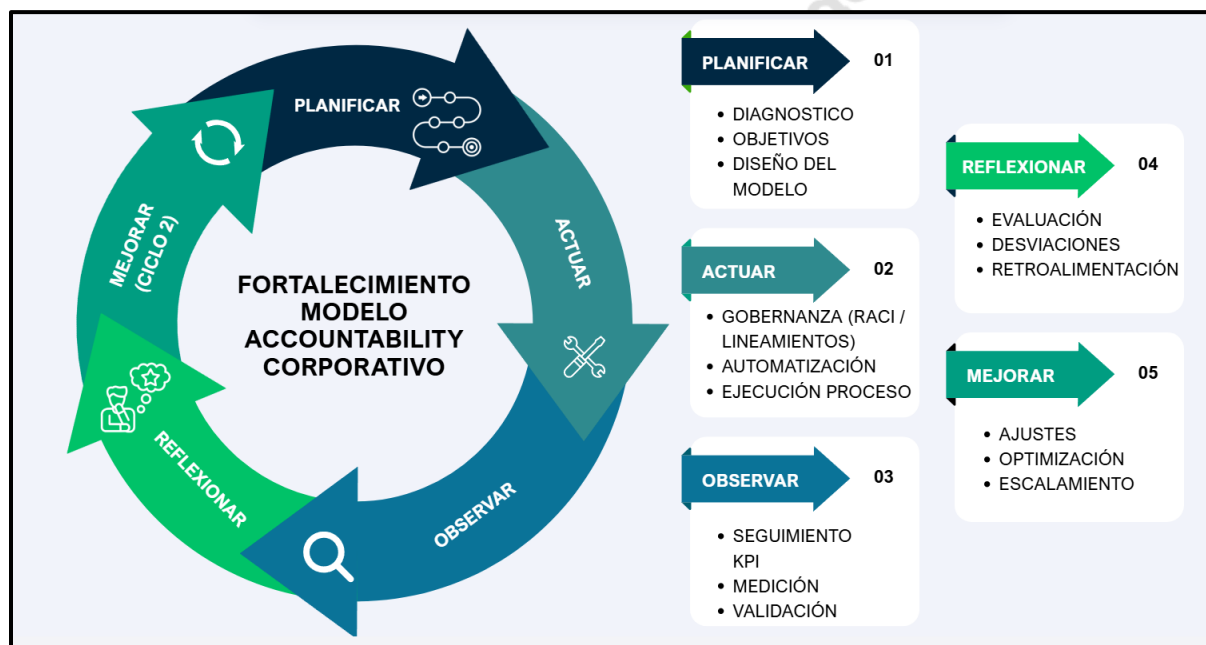
1. Demostrar la efectividad del piloto como base para su implementación a nivel organizacional, mediante la mejora del porcentaje de cumplimiento mensual en la rendición de resultados tomando como base departamento de Materiales (42% al 75%).
2. Reducir los tiempos asociados a los procesos manuales de recolección, estructuración y reporte de datos en el departamento de Materiales, mediante la automatización del flujo de información.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

3. Identificar, analizar y mitigar los riesgos potenciales derivados de la implementación y contexto organizacional.

A partir de los objetivos definidos, se estructura el modelo de intervención del presente trabajo, el cual integra los componentes de gobernanza organizacional y automatización del flujo de información dentro del ciclo de investigación-acción (figura 9). Este modelo permite articular de manera coherente las acciones propuestas con las fases metodológicas de planificación, actuación, observación, reflexión y mejora, asegurando la vinculación entre el diagnóstico realizado y la solución planteada.

Figura 9. Representación del modelo de intervención basado en investigación-acción.



Fuente: Elaboración propia (2026)

La figura 9 muestra la representación del modelo de intervención desarrollado, estructurado bajo el ciclo de investigación-acción. En dicha figura se integran las fases de planear, actuar, observar, reflexionar y mejorar, vinculadas directamente con los componentes de la solución propuesta: gobernanza organizacional, automatización del flujo de información y mejoras derivadas en los procesos relacionados. Esta representación permite visualizar la lógica

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

metodológica del proyecto, así como la forma en que cada fase contribuye al fortalecimiento del modelo de *accountability* corporativo.

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta se estructura a partir de un enfoque integral que combina elementos de gobernanza organizacional y diseño de piloto de integración SAP-Power BI, buscando la automatización en el proceso de rendición de resultados, en congruencia con el modelo de investigación–acción y las buenas prácticas del Project Management Institute (2017a).

5.2.1 Fortalecimiento de la gobernanza organizacional

El fortalecimiento de la gobernanza organizacional se proyecta mediante el diseño de una matriz RACI, la cual funciona como una pieza fundamental para formalizar la asignación de responsabilidades en la creación, validación y reporte de indicadores. Con este recurso se logran precisar los niveles de autoridad en los procesos, lo que ayuda a mitigar la ambigüedad en la rendición de resultados que arrojó el diagnóstico inicial.

La utilización de la matriz RACI se fundamenta en prácticas de estructuración de responsabilidades ampliamente utilizadas en la Gestión de Proyectos, donde la claridad en la asignación de roles favorece la coordinación, la rendición de resultados y el cumplimiento de objetivos, tal como lo establece el PMBOK Guide del Project Management Institute. Asimismo, su aplicación se alinea con los principios de la Teoría de la Agencia, al reducir la ambigüedad en la delegación de funciones y fortalecer los mecanismos de control organizacional.

En este sentido, el desarrollo de este componente considera los siguientes elementos:

1. Entregable: Diseño de matriz RACI validada y aprobada por Dirección General.
2. Indicador de éxito: Porcentaje de indicadores con responsable asignado (meta: 100%).
3. Riesgo asociado: Resistencia al cambio, mitigado mediante procesos de capacitación, validación y participación de los actores clave.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Esta intervención, aborda la raíz del problema ligada a la falta de claridad en la rendición de resultados, estableciendo bases para una mayor alineación organizacional, además colabora al fortalecimiento del modelo de rendición de resultados.

Para efectos de la gestión de la intervención, se desarrolló la siguiente matriz RACI del proyecto, la cual permite estructurar la participación de los involucrados en la ejecución de la solución propuesta:

Tabla 4. Matriz RACI del proyecto

Actividad	Dirección General	Grupo Directivo	Gestión de Calidad	Responsables de Proceso	Sistemas de Información	Análisis de Datos
Definición de lineamientos de gobernanza	A	C	R	C	I	I
Aprobación del modelo de accountability	A	R	C	I	I	I
Diseño de la matriz RACI	I	C	R	C	I	I
Definición de KPIs	I	C	R	C	I	C
Diseño del piloto de automatización	I	I	C	C	R	C
Desarrollo de automatización	I	I	C	I	R	I
Implementación del piloto	I	I	R	C	R	I
Mejora de procesos	I	I	R	R	C	I
Ejecución del proceso	I	I	C	R	I	I
Monitoreo de indicadores	I	I	R	C	I	R
Análisis de resultados	I	C	R	C	I	R

Fuente: Elaboración propia (2026)

La matriz RACI se orienta hacia la gestión del proyecto de implementación de la solución, y su objetivo consiste en organizar la intervención de los actores en las fases de diseño, desarrollo y ejecución de la intervención. Su puesta en marcha pretende optimizar la coordinación entre las áreas participantes, mientras determina con precisión las responsabilidades a lo largo del ciclo del proyecto.

El entendimiento de la herramienta se apoya en la simbología RACI, mediante la cual se logra discernir la naturaleza de la intervención de cada involucrado en las tareas. Dentro de este esquema, la letra R (*Responsible*) designa a quien desarrolla operativamente la labor; la A (*Accountable*) identifica al titular que responde legal o institucionalmente por el resultado; la C (*Consulted*) incorpora a los actores cuyo juicio técnico es necesario antes de proceder; y la I

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

(*Informed*) contempla a los perfiles que requieren actualizaciones sobre el estatus o los logros alcanzados.

Conviene puntualizar que la matriz expuesta en este apartado se limita exclusivamente al entorno del proyecto; es decir, a la gestión operativa de la implementación. Por consiguiente, la matriz RACI operativa dirigida a la rendición de resultados como parte del esquema de *accountability* se abordará en el capítulo 6.

Para efectos de esta matriz, el término “responsables de proceso” hace referencia a los involucrados operativos encargados tanto de la ejecución de las actividades como de la captura de la información dentro de los procesos, en alineación con la estructura definida en el mapa de procesos de la organización.

5.2.2 Automatización del flujo de información mediante Piloto de Integración SAP Power BI

El segundo componente de solución propuesta consiste en la integración directa de datos desde SAP hacia Power BI, eliminando la dependencia de procesos manuales basados en hojas de cálculo. Este enfoque permite atacar las causas raíz identificadas, principalmente asociadas a reprocesos, duplicidad de información, errores de digitación y tiempos muertos en la consolidación de datos. Desde la perspectiva de Lean Six Sigma, estos elementos constituyen desperdicios que no agregan valor al proceso y afectan su desempeño, por lo que su eliminación es clave para mejorar la eficiencia y la calidad de los resultados (George et al., 2005).

Para su adecuada integración metodológica, este piloto se incorpora como un mecanismo de validación dentro de la fase de actuación del ciclo de Investigación-Acción, asumiendo un enfoque iterativo cercano al desarrollo de un prototipo funcional o producto mínimo viable (Project Management Institute, 2017b)., en el cual se implementa una versión inicial de la solución en un entorno controlado para su evaluación y adopción en la organización generando evidencia empírica sobre su funcionamiento en la práctica .

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

1. Entregable: Piloto SAP–Power BI funcional.
2. Indicador de éxito: tiempo de disponibilidad de información (<24 hrs).
3. Riesgo asociado: fallas en integración → mitigación mediante pruebas técnicas.

5.2.3 Seguimiento y control del desempeño

El tercer componente de la solución se coloca al seguimiento y control del desempeño como base para la validación y ajuste de los procesos de rendición de resultados. En congruencia con los objetivos planteados, este componente no contempla el diseño de nuevos indicadores, sino el aprovechamiento estructurado de los KPIs ya existentes en la organización, con el propósito de generar evidencia sobre el funcionamiento real del proceso intervenido.

Tabla 5. Indicadores clave para el seguimiento del desempeño del proceso de rendición de resultados.

Indicador	Definición	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Meta	Uso en la intervención
Cumplimiento operativo de indicadores	Porcentaje de indicadores reportados en tiempo y forma	$(\text{Indicadores cumplidos} / \text{Total de indicadores}) \times 100$	Mensual	Responsable de proceso	$\geq 75\%$	Evaluar el impacto de la intervención en la rendición de resultados
Tiempo de disponibilidad de información	Tiempo transcurrido desde el cierre del periodo hasta la disponibilidad del reporte	$\text{Fecha disponibilidad} - \text{Fecha cierre}$	Mensual	Área de Materiales / BI	< 24 horas	Medir eficiencia del flujo de información
Nivel de adopción del sistema	Porcentaje de usuarios que utilizan el dashboard para consulta y reporte	$(\text{Usuarios activos} / \text{Usuarios totales}) \times 100$	Mensual	Líder de área	$\geq 80\%$	Evaluar aceptación del piloto
Incidencias en calidad de datos	Número de errores detectados en la información reportada	Conteo de incidencias	Mensual	BI / Calidad de datos	Tendencia a la baja	Identificar problemas en captura o integración
Reprocesos en captura de información	Número de veces que se rehace la captura o ajuste de datos	Conteo de reprocesos	Mensual	Responsable de proceso	Reducción progresiva	Evaluar eficiencia operativa
Cumplimiento de responsables asignados	Porcentaje de indicadores con responsable definido y activo	$(\text{Indicadores con responsable} / \text{Total}) \times 100$	Mensual	Dirección General / PMO	100%	Validar efectividad del RACI

Fuente: Elaboración propia (2026).

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

A partir de estos indicadores, se establece un esquema de monitoreo que permite dar seguimiento continuo al nivel de cumplimiento operativo, a la oportunidad en la disponibilidad de la información y a la eficiencia en la ejecución de las actividades del proceso. Esta información se consolida en *dashboards* operativos que permiten identificar, de manera oportuna, posibles desviaciones respecto a las metas establecidas, mediante el uso de herramientas de inteligencia de negocio (Power Bi) que permiten transformar los datos en visualizaciones interactivas, facilitando su interpretación y el apoyo a la toma de decisiones (Aspin, 2022).

En este contexto, el seguimiento del desempeño no se limita a la medición de resultados, sino que se convierte en un insumo clave para el análisis y la toma de decisiones. La información generada permite reconocer áreas de mejora en la ejecución del proceso, analizar sus causas y sustentar la necesidad de realizar ajustes en los mecanismos de generación, validación y reporte de la información.

De esta manera, este componente se vincula directamente con el objetivo específico orientado a la definición y validación de cambios en los procesos de rendición de resultados, ya que el análisis del desempeño observado permite evaluar la efectividad de la intervención y fundamentar las mejoras en evidencia empírica.

Desde el enfoque de Investigación-Acción, este esquema de seguimiento se integra en las fases de observación y reflexión, donde la información generada a partir de los indicadores se utiliza para evaluar los resultados de la intervención y orientar la definición de acciones de mejora.

1. Entregable: Tablero de KPIs operativo
2. Indicador de éxito: Cumplimiento operativo $\geq 75\%$
3. Riesgo asociado: Baja calidad de datos → mitigado mediante validación de fuentes y establecimiento de reglas de negocio.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

En conjunto, este componente permite cerrar el ciclo de la intervención, al vincular la ejecución de la solución con la generación de evidencia para la mejora continua, asegurando que los ajustes propuestos se sustenten en el comportamiento observado del proceso en el entorno organizacional.

5.2.4 Trazabilidad de la intervención (causa-acción-fase-entregable)

La Tabla 6. Trazabilidad de la intervención, presenta la trazabilidad de la intervención, estableciendo la relación directa entre las causas raíz identificadas en el diagnóstico y las acciones implementadas en el marco del ciclo de Investigación-Acción. A través de esta estructura, se evidencia cómo cada acción responde a un problema específico, se desarrolla en una fase determinada, genera un entregable concreto y se evalúa mediante indicadores de desempeño, lo que permite asegurar la coherencia metodológica del proyecto y la alineación entre el diagnóstico, la intervención y los resultados esperados.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 6. Trazabilidad de la intervención.

Causa raíz	Categoría	Acción de intervención	Fase IA	Entregable	Indicador de evaluación
Ambigüedad en la asignación de responsabilidades	Gobernanza	Diseño y aplicación de matriz RACI para formalizar responsables en la generación, validación y reporte de indicadores	Planificar / Actuar	Matriz RACI validada y aplicada	% de indicadores con responsable asignado (100%)
Ausencia de lineamientos claros de rendición de resultados	Gobernanza	Definición y comunicación de lineamientos de rendición (criterios, frecuencias y mecanismos de seguimiento)	Planificar / Actuar	Lineamientos documentados y comunicados	Nivel de cumplimiento operativo ($\geq 75\%$)
Falta de mecanismos de seguimiento estructurado	Gobernanza / Medición	Implementación de esquema de monitoreo mediante dashboards con KPIs existentes	Observar	Tablero de KPIs operativo	Cumplimiento operativo $\geq 75\%$
Duplicidad de captura de información	Procesos	Automatización del flujo de información mediante integración SAP–Power BI	Actuar	Piloto funcional SAP–Power BI	Reducción de reprocesos
Retrabajos en consolidación de datos	Procesos	Eliminación de actividades manuales mediante automatización y estandarización del flujo de datos	Actuar	Flujo automatizado implementado	Disminución de tiempos de consolidación (<24 hrs)
Falta de estandarización en el proceso	Procesos	Definición de reglas de negocio y estructura de datos en el modelo analítico	Actuar	Modelo de datos estructurado	Disminución de incidencias en datos
Baja apropiación de la rendición de resultados	Personas	Comunicación de responsabilidades (RACI) y capacitación en uso de dashboards	Actuar	Usuarios capacitados	Nivel de adopción del sistema ($\geq 80\%$)
Priorización de operación sobre reporte	Personas	Integración del seguimiento de KPIs en la dinámica operativa mediante visualización continua	Observar	Dashboards en uso	Incremento en cumplimiento operativo
Uso de herramientas manuales (Excel)	Tecnología	Implementación de solución automatizada de integración y visualización de datos	Actuar	Sistema automatizado en operación	Tiempo de disponibilidad de información (<24 hrs)
Baja calidad y confiabilidad de datos	Tecnología / Medición	Validación de fuentes y establecimiento de reglas de negocio en el modelo de datos	Actuar / Observar	Reglas de validación implementadas	Disminución de incidencias de datos
Desviaciones no analizadas en el proceso	Medición	Análisis de desempeño y generación de lecciones aprendidas	Reflexión	Informe de evaluación del piloto	Identificación de causas de desviación
Falta de ajuste a los procesos	Gobernanza / Procesos	Definición e implementación de mejoras al proceso con base en evidencia	Mejora	Plan de mejora y ajustes implementados	Estabilidad del proceso / replicabilidad

Fuente: Elaboración propia (2026).

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La implementación de la solución se desarrolla mediante un ciclo estructurado de intervención, en el cual cada fase se traduce en acciones específicas orientadas a corregir las causas raíz identificadas en el diagnóstico. Este enfoque, inspirado en el modelo de investigación-acción de Lewin (1946), la implementación no se limita a una secuencia conceptual, sino que se materializa a través de entregables concretos, indicadores de desempeño y mecanismos de control. De manera complementaria, Coghlan y Brannick (2014) destacan que este proceso permite no solo ejecutar una intervención sobre el proceso, sino también generar aprendizaje a partir de su implementación, facilitando ajustes progresivos en función de la evidencia obtenida durante su ejecución.

La solución no se entiende como un conjunto de actividades aisladas, sino como un proceso estructurado donde la gobernanza, la medición del desempeño y la automatización de datos trabajan de manera integrada. En este sentido, los elementos definidos en la fase de diseño del proyecto (ver apartado 5.2), como la matriz RACI y los KPIs, no se rediseñan en esta etapa, sino que se activan y se ponen en práctica dentro del entorno del piloto.

5.3.1 Fase 1. Planificación

En esta fase se realiza la estructuración operativa de la solución, enfocándose en tres acciones clave: formalización de la gobernanza, definición del esquema de medición y anticipación de riesgos.

Como primera acción, se lleva a cabo el diseño y validación de la matriz RACI con los responsables de proceso y niveles directivos, asegurando que cada indicador tenga un responsable definido para su generación, validación y reporte. Esta actividad atiende directamente la causa raíz relacionada con la ambigüedad en la rendición de resultados.

De manera paralela, se establecen los KPIs del proyecto, definiendo para cada uno su fórmula, frecuencia de medición, responsable y meta, asegurando su alineación con el objetivo

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

de incrementar el cumplimiento operativo al 75%. Asimismo, se construye la matriz de riesgos del proyecto, identificando eventos potenciales que puedan afectar la implementación del piloto y definiendo acciones de mitigación específicas.

5.3.1.1 Entregables de la fase:

1. Matriz RACI validada
2. Tabla de KPIs definida
3. Matriz de riesgos documentada

5.3.1.2 Indicadores de éxito:

1. 100% de indicadores con responsable asignado
2. KPIs validados por actores clave
3. Riesgos críticos identificados y con plan de mitigación

5.3.1.3 Riesgo principal:

Falta de alineación entre áreas, mitigado mediante sesiones de validación estructuradas
Integraremos la tabla de riesgos

El éxito de esta fase se mide mediante la validación de estos entregables por parte de los actores clave, mientras que el principal riesgo radica en la falta de alineación organizacional.

5.3.2 Fase 2. Actuación

En esta fase se ejecuta la intervención sobre el proceso, implementando tanto el componente de gobernanza como el piloto de automatización.

Inicialmente, se realiza la implementación operativa de la matriz RACI, comunicando formalmente los roles y responsabilidades a los involucrados y estableciendo mecanismos de seguimiento para la rendición de resultados. Esta acción atiende la falta de *accountability* identificada en el diagnóstico.

Posteriormente, se ejecuta el piloto de integración SAP–Power BI en el departamento de Materiales, siguiendo la secuencia técnica definida (extracción, transformación, modelado y

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

visualización de datos). Esta intervención permite sustituir el proceso manual basado en Excel por un flujo automatizado de información, en línea con prácticas de integración y modelado de datos en herramientas de inteligencia de negocio, que permiten preparar y organizar la información de forma eficiente para su posterior análisis y explotación (Powell, 2022).

El desarrollo del Piloto de integración SAP–Power BI para la automatización de KPIs se estructura bajo el enfoque de Investigación-Acción, el cual se basa en ciclos iterativos de diagnóstico, planificación, acción y evaluación, permitiendo no solo implementar una solución, sino también generar aprendizaje organizacional y mejora continua.

En el marco de esta fase, la implementación del piloto de automatización se desglosa en una secuencia específica de actividades técnicas, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 7. Secuencia de actividades a desarrollar en el Plan Piloto de integración SAP-Power BI para la automatización de KPIs.

Fase	Actividad	Descripción
Fase 1: Diagnóstico y planificación	Alineación inicial y planificación	Reunión con actores clave, definición de alcance, presentación del plan y cronograma.
	Evaluación del proceso actual	Análisis AS-IS, identificación de ineficiencias y puntos críticos.
	Definición de KPIs	Identificación de indicadores, reglas de cálculo y criterios de negocio.
Fase 2: Preparación y gestión de datos	Integración y preparación de datos	Identificación de fuentes de datos, establecimiento de conexiones con SAP mediante conectores nativos o servicios de datos, así como procesos de extracción, limpieza, transformación (ETL) y estructuración del modelo de datos para su análisis.
Fase 3: Desarrollo de la solución BI	Desarrollo del modelo analítico	Construcción del modelo semántico y definición de métricas en Power BI.
	Desarrollo de <i>dashboards</i>	Diseño de cuadros de mando orientados a la toma de decisiones.
Fase 4: Implementación y validación	Validación e implementación del piloto	Pruebas operativas, ajustes y despliegue en el entorno real.
	Capacitación y adopción	Formación de usuarios y aseguramiento del uso de la herramienta.
Fase 5: Evaluación y mejora	Evaluación de resultados	Medición del desempeño del piloto (KPIs, tiempos, calidad del dato).
	Mejora y escalabilidad	Identificación de ajustes y replicabilidad en otros departamentos.

Fuente: Elaboración Propia (2026).

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Durante esta fase, se realizan pruebas controladas para validar la funcionalidad del sistema y se capacita a los usuarios clave en el uso de *dashboards* y herramientas implementadas.

5.3.2.1 Entregables de la fase:

1. Matriz RACI implementada
2. Piloto SAP–Power BI funcional
3. Usuarios capacitados

5.3.2.2 Indicadores de éxito:

1. Reducción del tiempo de disponibilidad de información (<24 hrs)
2. % de adopción del piloto por usuarios (>80%)

5.3.2.3 Riesgos principales:

1. Resistencia al cambio, mitigada mediante capacitación y acompañamiento
2. Fallas técnicas, mitigadas mediante pruebas previas controladas

5.3.3 Fase 3. Observación

En esta fase se realiza el seguimiento operativo del desempeño del proceso intervenido, utilizando los *dashboards* desarrollados en el piloto.

Se monitorea de manera continua el comportamiento de los KPIs definidos, particularmente el nivel de cumplimiento operativo del departamento de Materiales, así como los tiempos de disponibilidad de información y la reducción de actividades manuales.

La información generada se consolida en reportes de desempeño que permiten visualizar desviaciones respecto a las metas establecidas, facilitando la identificación de problemas en la ejecución del proceso o en la adopción de la solución.

5.3.3.1 Entregables de la fase:

1. *Dashboards* operativos en funcionamiento
2. Reportes de seguimiento de KPIs

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

5.3.3.2 Indicadores de éxito:

1. Cumplimiento operativo $\geq 75\%$
2. Disminución de reprocesos en captura de datos

5.3.3.3 Riesgo principal:

Inconsistencias en los datos, mitigadas mediante validaciones de origen y reglas de control.

5.3.4 Fase 4. Reflexión

En esta fase se analiza con mayor profundidad lo ocurrido durante la implementación del piloto, contrastando los resultados obtenidos con la situación inicial del proceso.

El objetivo no es únicamente medir resultados, sino entender qué los explica. Por ello, se revisan desviaciones en los indicadores clave y se identifican sus posibles causas, ya sean técnicas, organizacionales o relacionadas con la adopción de la solución.

A partir de este análisis, se documentan lecciones aprendidas que permiten ajustar tanto el modelo de gobernanza como la solución tecnológica, fortaleciendo su efectividad para futuras iteraciones.

5.3.4.1 Entregables de la fase:

1. Informe de evaluación del piloto
2. Documento de lecciones aprendidas

5.3.4.2 Indicadores de éxito:

1. Identificación clara de causas de desviación
2. Definición de mejoras accionables

5.3.4.3 Riesgo principal:

Interpretación superficial de resultados, mitigada mediante revisión conjunta con actores clave.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

5.3.5 Fase 5. Mejora

Con base en los hallazgos de la fase anterior, se implementan ajustes a la solución, optimizando tanto el modelo de gobernanza como el piloto de automatización.

Estos ajustes pueden incluir la redefinición de responsabilidades en la matriz RACI, mejoras en la estructura de datos o modificaciones en los *dashboards* para facilitar la interpretación de la información.

Adicionalmente, se define un plan de escalamiento del modelo hacia otros departamentos, estableciendo criterios de replicabilidad y condiciones necesarias para su implementación a nivel organizacional.

5.3.5.1 Entregables de la fase:

1. Plan de mejora del modelo
2. Estrategia de escalamiento

5.3.5.2 Indicadores de éxito:

1. Viabilidad de replicación del piloto
2. Estabilidad del proceso intervenido

5.3.5.3 Riesgo principal:

Falta de sostenibilidad, mitigada mediante institucionalización de la solución dentro de la operación.

En conjunto, la propuesta desarrollada establece una intervención estructurada, alineada con el diagnóstico organizacional y sustentada en el enfoque metodológico (ver apartado 3.3). La integración de mecanismos de gobernanza, automatización de procesos y seguimiento del desempeño permite asegurar la trazabilidad entre las acciones implementadas y los resultados obtenidos, fortaleciendo la capacidad de la organización para mejorar su desempeño y sustentar la toma de decisiones en información confiable.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

A continuación, se describen los recursos requeridos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) para el desarrollo del plan piloto, en el marco de la Investigación-Acción, de acuerdo con lo establecido por el Instituto Europeo de Posgrado (s.f.).

Tabla 8. Recursos de Plan Piloto.

Tipo de Recurso	Recursos Específico	Disponibilidad Actual	Nivel de Prioridad	Estrategia para Adquirir/Movilizar el Recurso
Recursos Humanos	Consultor de Integración de Datos ERP-BI	Parcial: Un consultor externo disponible.	Alta	Subcontratar servicio de Implementación
	Soporte Funcional SAP	Disponibilidad e inmediates limitada	Media	Entablar canal de comunicación solicitando con anticipación el soporte requerido
	Analista de datos	Disponible	Alta	Solicitar asignación a tiempo parcial para ejecución del proyecto
	Responsable de Proceso Dpto. Materiales	Disponibilidad Parcial	Media	Identificar Responsables y hacerlos partícipes del proyecto
	Sponsor del Proyecto (Gestión de Calidad)	Disponibilidad Parcial	Media	Poner a disposición el tiempo requerido para control y seguimiento del piloto
Recursos Materiales	Salón de reunión	Disponible	Media	Agendar de acuerdo con el cronograma
Recursos Financieros	Presupuesto para ejecución del piloto	Limitado	Alta	Solicitar asignación propia, desde el presupuesto de Mejora continua
Recursos Tecnológicos	Módulo SAP MM y EWM	Disponible	Alta	No requerida
	Licencia Microsoft Power Bi Pro	No disponible	Alta	Adquirir licencia por periodo de 3 meses.

Fuente: Elaboración Propia (2026).

Para dar continuidad al análisis de recursos presentado en la apartado anterior, enfocado en el piloto de automatización, es importante ampliar la mirada hacia los elementos necesarios para fortalecer el modelo de gobernanza del desempeño. Mientras que el piloto se centra en mejorar

■
Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

el flujo de información a través de soluciones tecnológicas, este apartado pone el énfasis en las bases organizacionales que permiten que ese sistema funcione de manera consistente, como la claridad de responsabilidades, el seguimiento y la rendición de resultados.

En este sentido, se identifican los recursos necesarios para diseñar la matriz RACI, establecer lineamientos de rendición y validar los cambios en los procesos, considerando no solo los aspectos técnicos, sino también las personas involucradas y las condiciones organizacionales requeridas. Para ello, se integran recursos de tipo humano, material, tecnológico y financiero, con el objetivo de asegurar que la implementación del modelo de gobernanza sea viable, sostenible y alineada con la dinámica real de la organización.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 9. Recursos para diseño de matriz RACI.

Tipo de recurso	Recurso específico	Disponibilidad actual	Nivel de prioridad	Estrategia para adquirir / movilizar
Humano	Líder del proyecto (responsable de gobernanza)	Parcial (asignado a otras funciones)	Alta	Asignación formal de tiempo y rol dentro del proyecto con respaldo de Dirección
Humano	Dueños de proceso (responsables de indicadores)	Disponible, pero con baja priorización actual	Alta	Sensibilización y alineación mediante talleres de gobernanza y definición clara en RACI
Humano	Alta Dirección / Comité directivo	Disponible	Alta	Involucramiento en validación de RACI y lineamientos para asegurar legitimidad organizacional
Humano	Equipo de Gestión de Calidad	Disponible	Alta	Liderar el diseño metodológico, estandarización de procesos y documentación
Humano	Facilitador / analista de procesos	Limitado	Media	Capacitación interna o asignación temporal de recurso con enfoque en mejora de procesos
Material	Plantillas de matriz RACI y formatos de gobernanza	No estandarizadas	Alta	Desarrollo interno basado en buenas prácticas (PMI)
Material	Documentación de procesos actuales	Parcial y dispersa	Alta	Consolidación y actualización de procesos existentes
Material	Manual de lineamientos de rendición de resultados	Inexistente	Alta	Elaboración formal como parte del proyecto
Tecnológico	Herramientas de colaboración (Teams, SharePoint)	Disponible	Media	Uso estructurado para talleres, validación y difusión
Tecnológico	Herramientas de modelado de procesos (Visio, Excel)	Disponible	Media	Estandarización de su uso para diseño de RACI y procesos
Tecnológico	Plataforma de seguimiento de indicadores	Parcial (uso no estandarizado)	Media	Alineación con lineamientos de gobernanza para su uso obligatorio
Financiero	Horas hombre dedicadas al proyecto	No formalmente asignadas	Alta	Justificación del proyecto y asignación dentro del presupuesto operativo
Financiero	Capacitación en gobernanza y accountability	Limitado	Media	Uso de recursos internos o sesiones dirigidas por expertos internos
Financiero	Costos de implementación (talleres, sesiones de trabajo)	Bajo	Baja	Absorción dentro de operación normal (no requiere inversión significativa)

Fuente: Elaboración Propia (2026).

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

6.1 Alcance final de la solución

Este apartado delimita la implementación de la propuesta desarrollada en el capítulo anterior, precisando sus componentes, fronteras operativas y los entregables que validan su ejecución. De acuerdo con los lineamientos de dirección de proyectos del Project Management Institute (2021), esta delimitación constituye la base crítica para asegurar que la planificación y el control posterior se mantengan alineados con los objetivos estratégicos.

La intervención adopta el enfoque de investigación-acción (Lewin, 1946), donde la generación de valor surge de ciclos iterativos de diagnóstico y acción dentro del entorno organizacional. Bajo esta metodología, la solución trasciende la digitalización de herramientas para centrarse en el fortalecimiento del sistema de rendición de resultados. El objetivo es robustecer la disciplina operativa y garantizar que la información para la toma de decisiones sea íntegra y oportuna.

La propuesta se articula en dos ejes estratégicos:

1. Fortalecimiento del modelo de *accountability* corporativo.
2. Automatización del flujo de información mediante la integración SAP–Power BI.

En este diseño, la tecnología actúa como un habilitador, mientras que el propósito central es consolidar la cultura de rendición de resultados. Para validar la efectividad de la solución antes de un despliegue global, se seleccionó el departamento de Materiales como unidad piloto. Esta focalización permite observar cambios medibles en un entorno controlado, siguiendo la premisa de Lewin sobre la importancia de las intervenciones específicas para generar aprendizaje organizacional.

Como parte de la delimitación del alcance, se establece que la intervención se enfoca en la implementación de un piloto en el departamento de Materiales, por lo que no contempla un

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

despliegue organizacional completo. Asimismo, no incluye modificaciones a los sistemas transaccionales base (SAP), limitándose a la integración de datos para su explotación analítica en Power BI. De igual forma, no se consideran rediseños estructurales de la organización ni la intervención de procesos ajenos al flujo de rendición de resultados. Esta delimitación permite acotar la intervención, facilitar su evaluación y asegurar su viabilidad dentro de los límites del proyecto.

En congruencia con la solución planteada en el capítulo 5, particularmente en el apartado 5.2, donde se desarrollan los componentes de gobernanza organizacional, automatización del flujo de información y seguimiento del desempeño, el alcance del proyecto se delimita considerando tanto la aplicación organizacional del modelo de *accountability* como la validación operativa de sus componentes tecnológicos mediante un piloto. Esta aproximación permite asegurar la trazabilidad entre el diseño de la solución y su implementación, en coherencia con el enfoque de investigación-acción adoptado.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Con el fin de precisar los límites de la intervención y evitar ambigüedades en la ejecución del proyecto, se presenta la siguiente delimitación del alcance:

Tabla 10. Delimitación del alcance del proyecto

Categoría	Incluye	No incluye
Alcance organizacional	Implementación del modelo de gobernanza (RACI y lineamientos) a nivel organizacional y ejecución de piloto en el departamento de Materiales	Despliegue completo del modelo tecnológico a toda la organización
Procesos	Proceso de rendición de resultados intervenido a nivel organizacional	Procesos operativos ajenos al flujo de indicadores
Gobernanza	Definición de roles y responsabilidades mediante matriz RACI y lineamientos aplicables a toda la organización	Cambios estructurales organizacionales o rediseño del organigrama
Tecnología	Implementación de dashboard en Power BI para el departamento de Materiales (piloto)	Implementación tecnológica a nivel organizacional
Datos	Automatización de indicadores del departamento de Materiales	Integración total de indicadores de toda la organización
Implementación	Ejecución y evaluación del piloto como validación del modelo	Escalamiento organizacional completo

Fuente: Elaboración propia (2026).

A partir de la delimitación establecida, resulta necesario definir los parámetros que permitirán evaluar la efectividad de la intervención. En este sentido, el alcance del proyecto no solo delimita las acciones a ejecutar, sino que también establece la base para la medición de los resultados obtenidos.

En cuanto a las metas de desempeño, se proyecta elevar el cumplimiento en la rendición de resultados de un 42% (línea base) a un 75%. Este incremento representa la evidencia empírica de una mayor disciplina en la captura y reporte de datos. Dicho planteamiento se

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

fundamenta en la teoría de agencia (Jensen & Meckling, 1976), la cual sostiene que mecanismos de control claros y responsabilidades bien definidas mitigan los conflictos de interés y aseguran el cumplimiento de los objetivos de la firma.

Tabla 11. Trazabilidad teoría–elemento de solución–resultado esperado.

Sustento teórico	Autor	Elemento de la solución	Aplicación en el proyecto	Resultado esperado
Accountability organizacional	Jensen & Meckling (1976)	Asignación clara de responsabilidades (RACI)	Definición de responsables en cada actividad del proceso	Claridad en la rendición de cuentas y reducción de ambigüedad
Gobernanza del desempeño	PMI (2021)	Modelo de gobernanza estructurado	Definición de niveles (estratégico, directivo, táctico, operativo)	Mejora en la toma de decisiones
Gestión de proyectos	PMI (2021)	Plan de implementación (alcance, cronograma, presupuesto)	Estructuración del proyecto en fases y actividades	Ejecución ordenada y control del proyecto
Investigación–acción	Lewin (1946)	Ciclo iterativo de mejora	Implementación del piloto con evaluación continua	Mejora progresiva del proceso
Sistemas de información	Laudon & Laudon	Automatización SAP–Power BI	Integración de datos y generación automática de KPIs	Reducción de tiempos y errores
Gestión del desempeño	Kaplan & Norton	Indicadores de desempeño (KPIs)	Medición del cumplimiento en la rendición de resultados	Seguimiento efectivo del desempeño
Control organizacional	Simons	Mecanismos de seguimiento y control	Validación, seguimiento y acciones correctivas	Disciplina organizacional

Fuente: Elaboración propia (2026).

La relación anterior sistematiza el vínculo entre los pilares conceptuales (*accountability*, gobernanza, gestión de procesos) y los elementos tácticos de la intervención (RACI, KPIs, automatización). Para profundizar en la alineación entre las brechas detectadas y las acciones propuestas, se presenta el siguiente esquema:

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 12. Relación problema–solución–indicador–resultado esperado.

Problema identificado	Solución implementada	Indicador (KPI)	Resultado esperado
Falta de claridad en responsabilidades	Implementación de matriz RACI	% cumplimiento en la rendición de resultados	Mayor claridad en la ejecución
Retrasos en la rendición de resultados	Automatización del flujo de información	% reportes entregados en tiempo	Reducción de retrasos
Información inconsistente	Validación estructurada de datos	% incidencias detectadas	Mejora en la calidad de la información
Procesos manuales	Integración SAP–Power BI	Tiempo de actualización (<24h)	Reducción de tiempos operativos
Falta de seguimiento	Sesiones de revisión	% desviaciones atendidas	Mejora en control del desempeño
Bajo nivel de cumplimiento (42%)	Implementación integral del modelo	% cumplimiento en la rendición de resultados	Incremento al 75%

Fuente: Elaboración propia (2026).

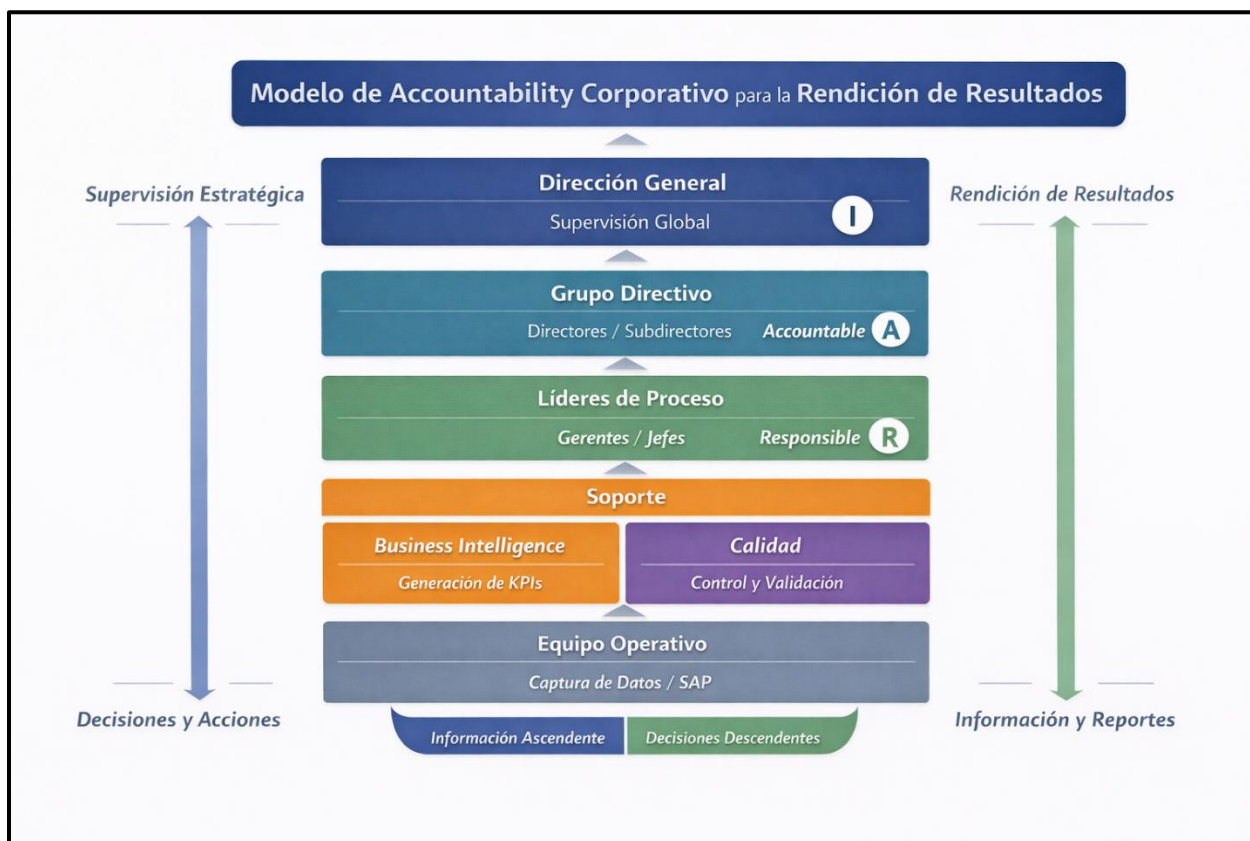
Esta matriz de relación es fundamental desde la gestión de proyectos, ya que garantiza la trazabilidad entre el diagnóstico y la medición del avance. En línea con el Project Management Institute. (2021), la vinculación directa de indicadores con acciones específicas facilita la toma de decisiones basada en datos durante la ejecución. Este enfoque es congruente con la investigación-acción, permitiendo una evaluación continua de las intervenciones que realmente impactan en la mejora del proceso.

La solución abarca el ciclo íntegro de rendición de resultados, vinculando la generación de datos en la base operativa con el análisis estratégico y el seguimiento en los niveles directivos. Esta estructura define con precisión el perímetro del proceso organizacional sujeto a la intervención.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Para una comprensión integral del modelo y su despliegue operativo, se han desarrollado las siguientes representaciones visuales:

Figura 10. Modelo de Accountability Corporativo para la Rendición de Resultados.

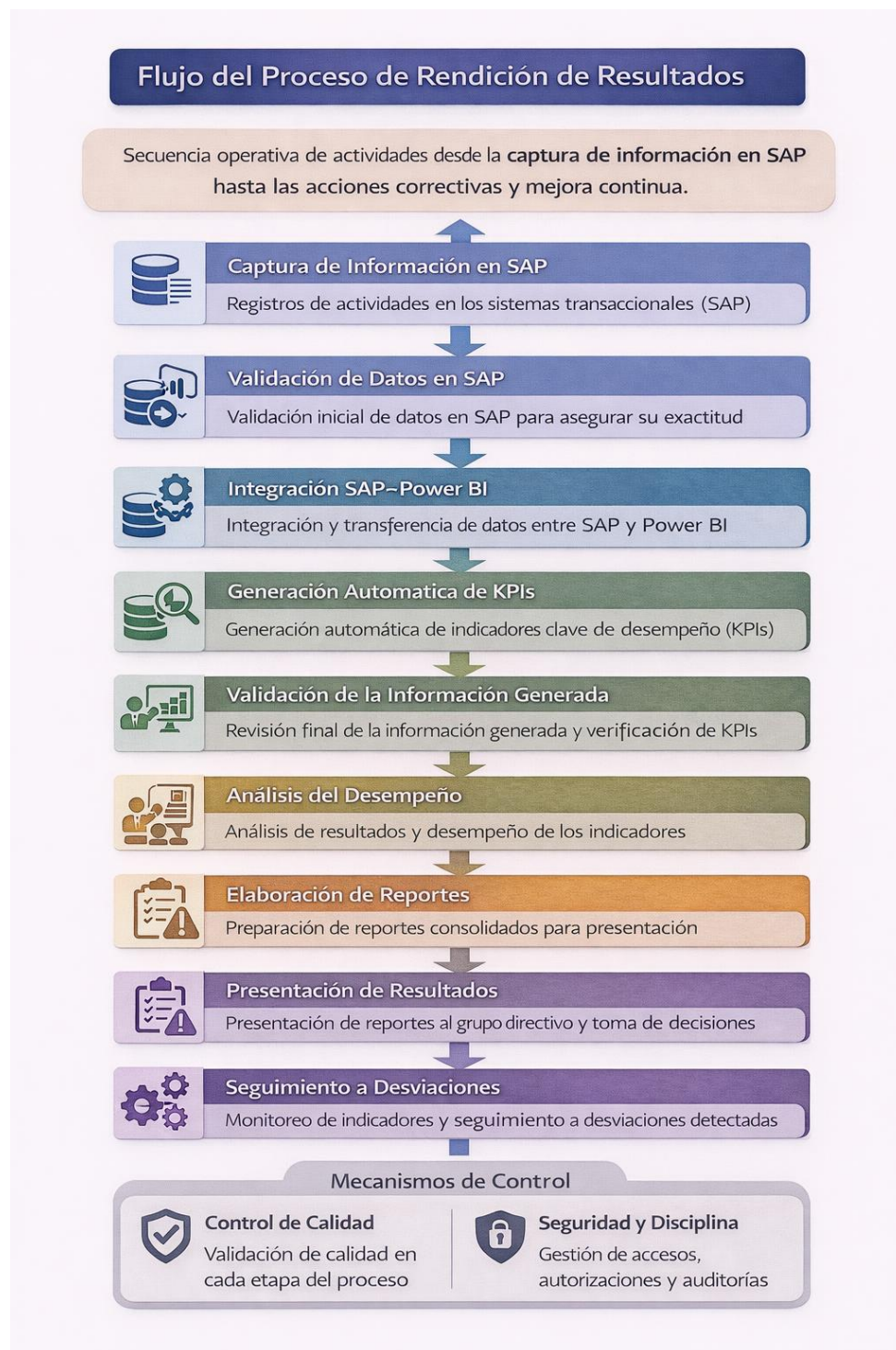


Fuente: Elaboración propia (2026).

El modelo presentado en la Figura 10 integra los niveles organizacionales, desde la base operativa hasta la dirección general. Aquí se observa cómo la matriz RACI y la automatización del flujo de información dan soporte al sistema, asegurando que cada actor conozca su rol. El esquema revela una dinámica de doble flujo: la información asciende desde el nivel operativo para su análisis y evaluación directiva, mientras que los lineamientos y decisiones descienden para retroalimentar la operación.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Figura 11. Flujo del proceso de rendición de resultados.



Fuente: Elaboración propia (2026).

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

El flujo operativo delimita las etapas de generación y uso de datos. Este recorrido permite identificar el tránsito de la información desde su captura en sistemas transaccionales hasta su transformación en indicadores para el seguimiento estratégico. Más que un detalle paso a paso, el flujo establece los puntos de control y los espacios de toma de decisiones que integran la solución.

Finalmente, el alcance se concreta en los siguientes entregables:

- Matriz RACI formalizada y validada
- Flujo operativo documentado.
- Lineamientos de rendición de resultados aprobados.
- Tablero de indicadores automatizado en Power BI para el departamento de Materiales.
- Modelo de *accountability* corporativo documentado.
- Resultados del piloto con evaluación del impacto (42% → 75%), incluyendo la generación de reportes de desempeño derivados del sistema implementado.

Cabe señalar que, si bien la integración de SAP y Power BI aporta eficiencia técnica, el valor estratégico de la solución reside en la mejora de la disciplina organizacional. La claridad en la asignación de responsabilidades y la creación de espacios de seguimiento estructurados son los elementos clave para consolidar una cultura de *accountability*.

Para efectos de evaluación del alcance, se establecen los criterios de cumplimiento asociados a cada entregable, los cuales permiten validar su implementación dentro del proyecto.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 13. Criterios de aceptación del alcance.

Entregable	Criterio de aceptación	Relación metodológica
Matriz RACI formalizada y validada	Aprobación por la dirección y validación de roles definidos	Fortalecimiento de la gobernanza del desempeño
Flujo operativo documentado	Documento validado por responsables del proceso	Estandarización del proceso de rendición de resultados
Lineamientos de rendición de resultados aprobados	Directriz (documento) formal autorizado por la dirección	Formalización del sistema de seguimiento
Tablero de indicadores automatizado en Power BI (piloto)	Dashboard en operación con datos actualizados del departamento de Materiales	Validación técnica de la automatización
Modelo de accountability corporativo documentado	Documento estructurado y comunicado a la organización	Integración del modelo de gestión del desempeño
Resultados del piloto con evaluación del impacto	Incremento del cumplimiento del 42% al 75% en el área piloto	Evidencia del impacto de la intervención

Fuente: Elaboración propia (2026).

Los elementos definidos en el alcance y su trazabilidad constituyen la base para la asignación de responsabilidades y la planificación de la ejecución del proyecto, lo cual se desarrolla en los siguientes apartados.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La implementación de la solución, conforme al alcance definido, requiere la identificación de las partes interesadas y una asignación precisa de responsabilidades en el proceso de rendición de resultados. Dicha claridad operativa resulta clave para una ejecución alineada con los objetivos del proyecto. Sobre esta base, el Project Management Institute (2021) señala que definir roles y responsabilidades es una práctica esencial para reducir ambigüedades y evitar duplicidades, logrando fortalecer el modelo de *accountability* corporativo.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

La designación de los encargados de la ejecución en este punto toma como insumo principal el esquema RACI detallado previamente en el apartado 5.2. Aquella estructura, que facilitó la organización de tareas durante la fase de diseño, se traslada ahora hacia una perspectiva corporativa centrada en la puesta en marcha de las actividades y en la adopción del sistema de rendición de cuentas en el campo de trabajo.

Al alinearse con dicho análisis previo, la solución se despliega involucrando directamente a los perfiles clave de los procesos intervenidos. De este modo, aunque el equipo de investigación lidera la coordinación estratégica, la realización de las tareas recae en los roles operativos de la organización, con el propósito de favorecer la integración del modelo en la operación cotidiana y asegurar la sostenibilidad en el tiempo. En definitiva, la distribución de funciones se deriva de la matriz RACI previamente definida, considerando a los actores con rol “*Responsible*” (R) como los encargados de la ejecución de las actividades. A continuación, se presenta la asignación de responsables operativos en la tabla 14:

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 14. Responsables Operativos.

Actividad / Entregable	Responsable	Validación	Participación
Definición de lineamientos de gobernanza	Gestión de Calidad	Dirección General	Grupo Directivo / Líderes de Proceso
Aprobación del modelo de accountability	Dirección General	Grupo Directivo	Gestión de Calidad
Diseño de la matriz RACI	Gestión de Calidad	Dirección General	Grupo Directivo / Líderes de Proceso
Definición de KPIs	Gestión de Calidad	Dirección General	Líderes de Proceso
Diseño del piloto de automatización	Sistemas de Información	Gestión de Calidad	Líder de Proceso de Materiales
Desarrollo de automatización	Sistemas de Información	Gestión de Calidad	Líder de Proceso de Materiales
Implementación del piloto	Gestión de Calidad / Sistemas de Información	Grupo Directivo/ Dirección General	Líderes de Proceso
Mejora de procesos	Gestión de Calidad / Líderes de Proceso	Dirección General	Sistemas de Información
Ejecución del proceso	Líderes de Proceso	Gestión de Calidad	Equipo operativo
Monitoreo de indicadores	Gestión de Calidad	Grupo Directivo	Líderes de Proceso
Análisis de resultados	Gestión de Calidad	Dirección General	Grupo Directivo

Fuente: Elaboración propia (2026).

La asignación anterior permite establecer una relación directa entre los entregables definidos, las actividades de ejecución y los actores responsables, facilitando la coordinación entre las áreas involucradas y el seguimiento del avance del proyecto.

6.2.1 Implementación de matriz RACI organizacional

Como complemento a la asignación de responsables operativos, se implementa una matriz RACI organizacional como parte del modelo de gobernanza del desempeño, la cual permite formalizar la asignación de responsabilidades en los procesos de rendición de resultados.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

El flujo de información y la toma de decisiones integran a los siguientes actores clave:

1. **Dirección General y Grupo Directivo:** La primera ejerce la supervisión estratégica y el seguimiento del desempeño organizacional. El Grupo Directivo, por su parte, asume el rol de nivel *accountable*, concentrando la toma de decisiones y la definición de acciones ante desviaciones en sus áreas.
2. **Líderes de Proceso y Equipo Operativo:** Los líderes actúan como enlace entre la operación y la dirección general, analizando indicadores para la toma de decisiones. El Equipo Operativo asegura la integridad del sistema mediante la captura de datos en las plataformas transaccionales.
3. **Áreas de Soporte:** Sistemas habilita la automatización y disponibilidad de los datos, mientras que Gestión de Calidad actúa como instancia de control para asegurar la trazabilidad y el cumplimiento de los lineamientos.

Esta estructura se formaliza mediante una Matriz RACI, la cual organiza la interacción entre actores bajo los criterios de ejecución (*Responsible*), rendición de resultados (*Accountable*), consulta (*Consulted*) e información (*Informed*). La herramienta permite eliminar la ambigüedad en la ejecución y robustecer los mecanismos de control.

La matriz RACI se construye a partir del flujo del proceso de gobernanza previamente definido, asegurando la correspondencia directa entre cada etapa del proceso y la asignación de responsabilidades.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 15. Matriz RACI Organizacional del proceso de rendición de resultados.

#	Actividad del proceso	Dirección General	Grupo Directivo	Gestión de Calidad	Sistemas	Líder de Proceso	Equipo Operativo	KPI asociado	Mecanismo de control
1	Captura de información operativa en SAP	I	I	C	I	A	R	% registros capturados en tiempo	Disciplina operativa
2	Validación de integridad de datos en SAP	I	I	C	I	A	R	% errores de captura	Validación de consistencia
3	Integración de datos SAP-Power BI	I	I	C	R	A	I	Tiempo de actualización (<24h)	Monitoreo técnico
4	Generación automática de indicadores de desempeño (KPIs)	I	I	C	R	A	I	% KPIs disponibles	Validación de modelo
5	Validación de la información generada (congruencia operativa de los resultados)	I	I	C	C	A	R	% incidencias detectadas	Punto de control formal
6	Análisis del desempeño de los indicadores del proceso en el marco de la rendición de resultados	I	A	C	I	R	C	% cumplimiento en la rendición de resultados	Evaluación de resultados
7	Elaboración y validación de reportes de desempeño para la rendición de resultados	I	A	C	I	R	I	% reportes entregados en tiempo	Control de entregables
8	Presentación de resultados	I	A	C	I	R	I	% cumplimiento global	Sesiones ejecutivas
9	Seguimiento a desviaciones del desempeño	I	A	C	I	R	I	% desviaciones atendidas	Sesión de revisión departamental
10	Definición e implementación de acciones correctivas	I	A	C	I	R	I	% acciones implementadas	Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia (2026).

Finalmente, este diseño se fundamenta en la teoría de agencia, que enfatiza la necesidad de definir responsabilidades para alinear los intereses organizacionales (Jensen & Meckling, 1976). Asimismo, se integra con el enfoque de investigación-acción, al facilitar un seguimiento estructurado y la evaluación continua que permita realizar ajustes basados en la evidencia generada durante la implementación (Lewin, 1946).

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

6.3 Cronograma de ejecución

Lledo (2017a), menciona que, en caso de las metodologías ágiles, el alcance detallado de todo el proyecto no ha sido definido con exactitud, sin embargo es posible definir el alcance de una iteración, las cuales suelen ser relativamente cortas, donde cada iteración es una especie de mini cronograma; se menciona también por el autor que al finalizar cada iteración se recopilan lecciones aprendidas que pueden cambiar las prioridades del plan preliminar; esto se alinea perfectamente con la metodología de investigación acción.

El cronograma de ejecución se construye a partir del alcance definido en el apartado 6.1 y de la asignación de responsables operativos establecida en el apartado 6.2, asegurando la coherencia entre los entregables, las actividades a ejecutar y los actores responsables. De esta manera, cada actividad considerada en la planificación temporal corresponde a un entregable definido y cuenta con un responsable previamente asignado, garantizando la trazabilidad entre el diseño de la solución y su implementación.

La ejecución del proyecto se estructura en dos componentes complementarios: el rediseño del modelo de *accountability* corporativo y la implementación del plan piloto de automatización. Si bien ambos componentes se encuentran interrelacionados y forman parte de una misma solución, se presentan mediante cronogramas diferenciados debido a la naturaleza específica de sus actividades y a la necesidad de detallar su ejecución de manera independiente.

Se presentan dos cronogramas de proyectos individuales, ya que pese a ser proyectos complementarios, ambos son desarrollados por equipos de trabajo independientes y como se ha presentado en la apartado 5.1.1, tienen distintos objetivos. Para efectos del rediseño de *accountability* corporativo se toma como fecha de inicio del proyecto la fecha del 27 de abril 2026.

Para el rediseño del modelo de corporativo, se establece un cronograma que inicia el 27 de abril de 2026, en el cual se definen las actividades necesarias para la estructuración del modelo de gobernanza del desempeño.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 16. Cronograma de actividades rediseño modelo *accountability* corporativo (denominado componente 1).

#	Tarea	Duración	Inicio	Final	Dependencia	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
Proy 1	Rediseño modelo <i>accountability</i>	39d	27-abr	19-jun									
1.1	Diseño de matriz RACI	16h	27-abr	30-abr		27-abr / 30-abr							
1.2	Definición de lineamientos de gobernanza	8h	4-may	5-may	1.1FS		4-may / 5-may						
1.3	Aprobación de modelo de	3h	6-may	8-may	1.2FS		6-may / 8-may						
1.4	Comunicación de lineamientos de rendición	1h	11-may	11-may	1.3FS			11-may					
1.5	Monitoreo de indicadores	4h	8-jun	8-jun	1.4FS							8-jun	
1.6	Seguimiento a desviaciones	20h	8-jun	19-jun	1.5FS							8-jun / 19-jun	
1.7	Análisis de resultados	8h	9-jun	12-jun	1.5FS							9-jun / 12-jun	
1.8	Definición de acciones correctivas	4h	15-jun	19-jun	1.8FS								15-jun / 19-jun

Fuente: Elaboración Propia (2026).

El cronograma presentado se organiza siguiendo una secuencia de ejecución, donde las actividades se desarrollan de manera progresiva atendiendo a la relación entre sus entregables. Las fases iniciales corresponden a la definición de lineamientos y elementos base del modelo, seguidas por actividades de estructuración y validación. Tras esto, se consolidan los elementos necesarios para la implementación del modelo. Esta secuencia incorpora hitos clave de control destinados a evaluar el avance del proyecto y asegurar la consistencia entre las actividades planificadas y los objetivos establecidos.

Tomando como referencia, la experiencia propia como dueño de proceso en previas implementaciones de automatizaciones similares, para la implementación del plan piloto se ha definido un cronograma de actividades dividido en semanas, para efecto de este piloto se presenta el diagrama de hitos de la ejecución del plan piloto a lo largo de un periodo de 7 semanas, tomando como punto de partida la fecha tentativa del 27 de abril.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 17. Cronograma de actividades plan piloto (Denominado componente 2).

#	Tarea	Duración	Inicio	Final	Dependencia	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7
Proy 2	Implementación de Plan Piloto	34d	27-abr	12-jun								
	F1. Diagnóstico y planificación	2d	27-abr	28-abr		27-abr / 28-abr						
2.1	Alineación inicial y planificación	8h	27-abr	27-abr		27-abr						
2.2	Evaluación del proceso actual	8h	28-abr	28-abr	2.1FS	28-abr						
2.3	Definición de KPIs	4h	28-abr	28-abr	2.2FS	28-abr						
	F2. Preparación y gestión de datos	3d	29-abr	4-may		29-abr / 4-may						
2.4	Integración y preparación de datos	24h	29-abr	4-may	2.3FS		4-may					
	F3. Desarrollo de la solución BI	4d	5-may	8-may			5-may / 8-may					
2.5	Desarrollo del modelo analítico	16h	5-may	6-may	2.4FS		6-may					
2.6	Desarrollo de dashboards	16h	7-may	8-may	2.5FS		8-may					
	F4. Implementación y validación	2d	11-may	12-may			11-may / 12 may					
2.7	Validación e implementación del piloto	4h	11-may	11-may	2.6FS		11-may					
2.8	Capacitación y adopción	3h	12-may	12-may	2.7FS			12-may				
	F5: Evaluación y mejora	23d	13-may	12-jun				13-may / 12 jun				
2.9	Evaluación de resultados	3h	1-jun	1-jun	2.8FS						1-jun	
2.10	Mejora y escalabilidad	3h	12-jun	12-jun	Proy 1\1.7FS							12-jun

Fuente: Elaboración Propia (2026).

El cronograma del plan piloto se organiza por fases secuenciales que atienden al diseño de implementación de la solución. Inicialmente se contemplan actividades de configuración y preparación, vinculadas al desarrollo e integración de los componentes tecnológicos. Posterior a esta etapa, se ejecuta la implementación en el entorno operativo, logrando así validar la funcionalidad del modelo en condiciones reales. Como cierre del proceso, se considera un periodo de seguimiento y ajuste, alineado con el enfoque de investigación-acción, que favorece la evaluación continua y la mejora del modelo con base en los resultados obtenidos.

Ambos componentes se encuentran articulados dentro de una misma solución, en la cual el rediseño del modelo de gobernanza establece las bases para la implementación del plan piloto, asegurando la integración entre el diseño conceptual y su aplicación en el entorno operativo.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

6.4 Presupuesto

De acuerdo con Project Management Institute (2017a), “determinar el Presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada”.

El presupuesto se desarrolló calculando los recursos necesarios para ejecutar cada actividad, estimando las horas hombre requeridas por cada recurso humano y valorizándolas en función de tasas unitarias, así como considerando costos específicos asociados a servicios externos y herramientas tecnológicas.

A razón de las limitaciones de software durante el desarrollo del proyecto (disponibilidad de Licencia Microsoft Project), Se ha optado por presentar una matriz que permite relacionar las actividades de los cronogramas presentados a los costos estimados en el presupuesto, se ha resumido la cantidad de horas estimada por recursos destinado a cada actividad, Para simplificar la comprensión se ha omitido un desglose diario o semanal de las horas hombre, ya que ambos proyectos presentan un alcance bien definido y no corresponde al desarrollo del presente trabajo profundizar al nivel del proceso Controlar el Cronograma y sus respectivas herramientas y técnicas (Project Management Institute, 2017a).

El presupuesto fue estructurado directamente a partir de los cronogramas de ambos proyectos, asignando a cada actividad los recursos humanos, tecnológicos y operativos necesarios para su ejecución, lo que permite establecer de forma explícita la relación entre tiempo, costo unitario y costo total. Esta coherencia entre la planificación y la estimación de costos constituye un elemento clave para sustentar la viabilidad financiera del proyecto en función de su alcance y condiciones de ejecución.

Cada actividad definida en los cronogramas cuenta con una asignación específica de recursos, estableciendo una relación directa entre el tiempo estimado de ejecución, los roles involucrados y el costo asociado. Dicha vinculación se materializa en las matrices de horas

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

hombre, donde se identifica la participación de cada recurso en función de las actividades establecidas. Los recursos considerados en el presupuesto corresponden a los roles organizacionales definidos en el apartado 6.2, asegurando la alineación entre la asignación de responsabilidades, la ejecución de las actividades y la estimación de costos del proyecto.

Tabla 18. Matriz horas hombre de recursos por actividad (proyecto rediseño del modelo de *accountability* corporativo).

#	Tarea	Horas lider de proyecto responsable (GC)	Horas Ingeniero de Gestión de calidad	Horas líderes de proyectos	Horas analista de procesos	Director General
1.1	Diseño de matriz RACI	16				
1.2	Definición de lineamientos de gobernanza	8				
1.3	Aprobación de modelo de	3				1
1.4	Comunicación de lineamientos de rendición	1				
1.5	Monitoreo de indicadores	4	4	4		
1.6	Seguimiento a desviaciones	4	4	20		
1.7	Análisis de resultados		4	8	8	
1.8	Definición de acciones correctivas	4	4	4	4	
Total horas por recurso		40	16	36	12	1

Fuente: Elaboración propia (2026).

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 19. Presupuesto rediseño del modelo de *accountability* corporativo.

Rubro	Tipo recurso	Qty	Unidad	Costo unitario	Costo total
Horas lider de proyecto responsable (GC)	Variable	40	hrs	\$29.00	\$1,160.00
Horas Ingeniero de Gestión de calidad	Variable	16	hrs	\$11.55	\$184.80
Horas líderes de proyectos	Variable	36	hrs	\$29.00	\$1,044.00
Horas analista de procesos	Variable	12	hrs	\$11.55	\$138.60
Director General	Variable	1	hrs	\$50.00	\$50.00
				Total	\$2,577.40

Fuente: Elaboración Propia (2026). **Nota:** Valores del presupuesto en dólares americanos.

En el apartado de contratación de consultor externo para desarrollo de plan piloto de integración SAP-BI, se agrega en la matriz en forma de sustento un estimado de las horas hombre dedicadas por el consultor externo al cual se le adjudica el plan piloto, todo esto basado en la lógica de proyectos ágiles similares donde el autor ha participado como dueño del proceso, sin embargo el costo unitario presentado dentro del presupuesto deriva directamente de la cotización presentada por el consultor seleccionado.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 20. Matriz horas hombre de recursos por actividad (proyecto plan piloto).

Fase	#	Tarea	Recursos					
			Contratación consultor externo para desarrollo de plan piloto integración SAP-BI	Horas hombre Analista de datos	Horas hombre Responsable Dto Materiales	Horas hombre Analista de Especialista en Gestión de Materiales	Soporte SAP	Horas lider de proyecto responsable (GC)
F1. Diagnóstico y planificación	2.1	Alineación inicial y planificación	8	4	2			2
	2.2	Evaluación del proceso actual	8	4	2			
	2.3	Definición de KPIs	2	2	4			
F2. Preparación y gestión de datos	2.4	Integración y preparación de datos	24	6			2	
F3. Desarrollo de la solución BI	2.5	Desarrollo del modelo analítico	16	1				
	2.6	Desarrollo de dashboards	16	2				
F4. Implementación y validación	2.7	Validación e implementación del piloto	4	4				1
	2.8	Capacitación y adopción	3		3			
F5: Evaluación y mejora	2.9	Evaluación de resultados		1	3	3		1
	2.10	Mejora y escalabilidad						2
Total horas por recurso			81	24	14	3	2	6

Fuente: Elaboración Propia (2026). **Nota:** Se omite la licencia de Power Bi, la misma es contemplada por un periodo de 3 meses dentro de presupuesto, para garantizar la continuidad operativa de la integración a realizar en este periodo.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Tabla 21. Presupuesto plan piloto.

Rubro	Tipo recurso	Qty	Unidad	Costo unitario	Costo total
Contratación consultor externo para desarrollo de plan piloto integración SAP-BI	Fijo	1		\$1,800.00	\$1,800.00
Horas hombre Analista de datos	Variable	24	hrs	\$10.00	\$240.00
Horas hombre Responsable Dto Materiales	Variable	14	hrs	\$29.00	\$406.00
Horas hombre Analista de Especialista en Gestión de Materiales	Variable	3	hrs	\$10.00	\$30.00
Soporte SAP	Variable	2	hrs	\$0.00	\$0.00
Licencia mensual Pro Power Bi	Variable	3	mes	\$14.00	\$42.00
Horas lider de proyecto responsable (GC)	Variable	6	hrs	\$29.00	\$174.00
				Total	\$2,692.00

Fuente: Elaboración Propia (2026). **Nota:** Valores del presupuesto en dólares americanos.

La integración entre el alcance, el cronograma y el presupuesto permite asegurar la viabilidad del proyecto, al vincular de manera explícita cada actividad con los recursos necesarios para su ejecución y su correspondiente impacto económico. Esta coherencia facilita el seguimiento del proyecto y contribuye a la toma de decisiones informada durante su implementación.

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

7 Conclusiones

- El análisis de la rendición de resultados en Grupo Zeyco evidenció que las problemáticas identificadas no correspondían a fallas aisladas de la operación diaria, sino que tenían su origen en causas estructurales asociadas a una gobernanza insuficiente, la desarticulación de procesos y la falta de claridad en la asignación de responsabilidades. Estos factores impactaban directamente la calidad de la información utilizada por la dirección para la toma de decisiones.

- Ante esta situación problemática, se empleó el modelo de investigación-acción propuesto por Lewin (1946), metodología que facilitó transitar del diagnóstico inicial hacia la construcción de una solución aplicada en el contexto organizacional. Mediante ciclos iterativos de planificación, acción, observación y reflexión, se desarrolló una propuesta viable, sustentada en la evidencia generada durante su implementación.

- La aplicación de herramientas de gestión de proyectos conforme a los lineamientos del Project Management Institute (2017a) estructuró la solución de manera sistemática. El uso de la matriz RACI, el análisis de interesados y la planificación del cronograma y la estimación del presupuesto contribuyó a alinear los objetivos del proyecto con los recursos disponibles, asegurando la coherencia entre el alcance definido y la viabilidad de la propuesta.

- La solución propuesta, expresada como un modelo de *accountability* organizacional, se organiza bajo tres ejes principales: el fortalecimiento de la gobernanza, la automatización del flujo de información (validada mediante la implementación de un plan piloto) y la incorporación de mecanismos de seguimiento y control del desempeño. Estos elementos atienden las causas raíz identificadas y establecen las bases para la mejora continua de los procesos organizacionales.

- En el plano académico, el desarrollo del presente trabajo puso de relieve la aplicabilidad de los marcos teóricos abordados durante la maestría, destacando la importancia de adoptar un

■ Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

enfoque sistémico en la resolución de problemáticas organizacionales, en el que se integren la estrategia, los procesos y las personas.

- Concluimos que la propuesta desarrollada es viable para Grupo Zeyco y presenta potencial de replicabilidad en organizaciones con problemáticas similares en la gestión del desempeño. La integración de un enfoque metodológico riguroso con herramientas prácticas de gestión configura una solución integral que contribuye tanto al fortalecimiento del modelo de *accountability* corporativo como al desarrollo profesional de los participantes.

Instituto Europeo de Posgrado ©

Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

8 Referencias bibliográficas

- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM*. Productivity Press.
- Aspin, A. (2022). *Pro Power BI dashboard creation: Building elegant and interactive dashboards with visually arresting analytics*. Apress.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th ed.). SAGE.
- George, M. L. (2005). *Lean Six Sigma for service: How to use Lean speed and Six Sigma quality to improve services and transactions*. McGraw-Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Instituto Europeo de Posgrado. (s.f.). *Identificación de recursos necesarios para la ejecución de propuestas de investigación-acción*.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1981). *The new rational manager*. Princeton Research Press.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Lledó, P. (2017a). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso* (6ta Ed.). Pablo Lledó.
- Lledó, P. (2017b). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento* (6ta Ed.). Pablo Lledó.
- Powell, B. (2022). *Microsoft Power BI Cookbook* (2nd ed.). Packt Publishing.

■
Fortalecimiento del Modelo de Accountability Corporativo a través de la gobernanza del desempeño y la automatización del flujo de información

Project Management Institute. (2017a). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017b). *Guía práctica de ágil*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) – Séptima edición y El estándar para la dirección de proyectos*. Project Management Institute.

Zeyco. (2025). *Análisis de cumplimiento de indicadores y entregables 2025* [Documento corporativo interno].

Zeyco. (2025). *Visión* [Documento corporativo interno].

Zeyco (2025) Mapa de procesos [Documento corporativo interno].

Zeyco (2025) Instructivo de trabajo para tablero de indicadores [Documento corporativo interno].