

**Propuesta de mejora para la automatización
del proceso de apertura y renovación de
Certificados de Depósito a Término (CDT)
mediante estrategias de mejora operativa en
el Banco Pichincha Colombia**

Trabajo final presentado por:	Heidy Paola Hernández Valencia – Daniela Quinchia Sepulveda
Programa:	Especialización en Gerencia Financiera
Docente:	Andrés David Serrato Guana
Fecha:	28 de marzo de 2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General.....	7
1.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Metodología	8
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	11
1.3.2. Planificación de la Solución	15
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	18
2.1. Descripción de la empresa a intervenir.....	19
2.1.1. Misión	19
2.1.2. Visión	19
2.1.3. Mapa de procesos	20
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir.....	21
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....	22
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	24
3.1. Establecimiento de objetivos	24
3.2. Descripción de la solución	27
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	31
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	35
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 39	
4.1. Alcance final de la solución	40
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	42
4.3. Cronograma de ejecución.....	43

4.4.	Presupuesto.....	45
5.	Referencias bibliográficas	50

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de acción orientado a mejorar la eficiencia del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha Colombia, el cual presenta oportunidades de mejora asociadas a la ejecución de actividades manuales, la generación de reprocesos operativos y las limitaciones en la automatización de herramientas tecnológicas.

La metodología empleada corresponde al enfoque de investigación–acción, que permitió analizar el proceso en un contexto organizacional real mediante la aplicación de herramientas como el análisis de procesos, el diagrama de Ishikawa y la matriz DOFA, facilitando la identificación de las principales causas que afectan el desempeño operativo.

A partir del diagnóstico, se formuló un plan de acción enfocado en la estandarización de procedimientos, la optimización del flujo operativo, el fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas y la implementación de mecanismos de seguimiento basados en indicadores de desempeño.

La propuesta incluye una secuencia estructurada de actividades, la definición de responsables, tiempos de ejecución, recursos necesarios y metas cuantificables orientadas a la reducción de reprocesos, disminución de errores en el registro de información y optimización de los tiempos de operación.

Se espera que la implementación de este plan contribuya a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la calidad del servicio y mitigar riesgos operativos y reputacionales, garantizando una gestión más eficiente y sostenible del proceso.

Palabras clave: Certificados de Depósito a Término, optimización de procesos, automatización, eficiencia operativa, gestión de la información, mejora continua.

ABSTRACT

This present project has as objective to design an action plan oriented to enhance the efficiency of the process for the opening and renewal of Term Deposit Certificates at Banco Pichincha Colombia, which presents opportunities for improvement associated with the execution of manual activities, the generation of operational rework and limitations in the automation of technological tools.

The methodology employee corresponds to the action research approach, which allowed analyze of the process within a real organizational context through application of tools such as process analysis, the Ishikawa diagram, and the SWOT matrix, facilitating the identification of the main causes affecting operational performance.

Based on the diagnosis, an action plan was formulated focused on the standardization of procedures, optimization of the operational workflow, strengthening the use of technological tools, and the implementation of monitoring mechanisms based on performance indicators.

The proposal includes a structured sequence of activities, the definition of responsible, execution times, required resources, and quantifiable goals oriented at reduction of rework, decrease errors in information record, and optimizing operation times.

The implementation of this plan is expected to contribute to improving operational efficiency, strengthening service quality, and mitigating operational and reputational, ensuring more efficient and sustainable management of the process.

Keywords: Term Deposit Certificates, process optimization, automation, operational efficiency, information management, continuous improvement.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del sector financiero enfrentan actualmente importantes desafíos relacionados con la modernización de sus procesos y la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan mejorar la eficiencia operativa. La transformación digital se ha convertido en un elemento clave para optimizar la gestión interna de las entidades bancarias, facilitar la ejecución de las operaciones y fortalecer la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

En este contexto, los productos de inversión ofrecidos por las entidades financieras requieren procesos administrativos y operativos que garanticen precisión, control y agilidad en cada una de sus etapas. Entre estos productos se encuentran los Certificados de Depósito a Término (CDT), un instrumento de ahorro e inversión ampliamente utilizado por los clientes, el cual implica una serie de actividades relacionadas con su apertura, administración y renovación dentro de las instituciones bancarias.

Dentro del Banco Pichincha Colombia, el proceso asociado a la apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término involucra diversas tareas que requieren la participación de diferentes áreas y el uso de múltiples herramientas tecnológicas. Sin embargo, la limitada automatización de algunas etapas del proceso puede generar ineficiencias operativas, mayor carga administrativa para los colaboradores y posibles inconsistencias en la gestión de la información.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta pertinente analizar el funcionamiento actual de este proceso con el propósito de identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar su desarrollo. A partir de dicho análisis, se busca plantear alternativas orientadas a fortalecer la automatización de las actividades involucradas, contribuyendo a una operación más eficiente y a una mejor gestión del producto dentro de la entidad.

En este sentido, el presente trabajo propone el desarrollo de una iniciativa enfocada en la mejora del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término mediante la implementación de estrategias orientadas a la optimización operativa. Con ello se pretende aportar al fortalecimiento de la gestión interna del Banco Pichincha Colombia y a la

consolidación de prácticas más eficientes en la administración de este tipo de productos financieros.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en la entidad bancaria, mediante la identificación de oportunidades de optimización y la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan fortalecer y automatizar las actividades operativas, con el fin de mejorar la eficiencia del proceso, reducir los tiempos de gestión y mitigar riesgos asociados, especialmente el riesgo operativo y el riesgo reputacional, garantizando así una mejor calidad del servicio al cliente.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.2.1. Analizar el proceso actual de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) dentro de la entidad bancaria, con el propósito de identificar las principales limitaciones operativas, las causas raíz del problema y los riesgos asociados, particularmente el riesgo operativo derivado de la ejecución manual de actividades y el riesgo reputacional que puede afectar la percepción del cliente frente al servicio.
- 1.2.2. Diseñar una propuesta de mejora orientada a la optimización del proceso, mediante la implementación o fortalecimiento de herramientas tecnológicas que permitan automatizar actividades, reducir errores operativos y contribuir a la mitigación de los riesgos identificados.
- 1.2.3. Establecer el alcance de la propuesta de intervención, definiendo responsables, recursos, cronograma y lineamientos para su implementación, con el fin de asegurar una ejecución organizada, eficiente y alineada con la gestión adecuada de los riesgos operativos y reputacionales dentro de la organización.

1.3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación–acción, la cual permitió la interacción constante entre el equipo de estudiantes y el docente asesor durante todo el proceso investigativo. Este enfoque metodológico facilitó la identificación de la problemática, el análisis del contexto organizacional y la formulación de propuestas de mejora orientadas a optimizar el proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) dentro de la entidad bancaria.

La investigación–acción se caracteriza por su enfoque participativo y práctico, ya que permite analizar una situación real dentro de una organización, identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones que contribuyan al fortalecimiento de los procesos internos. En este sentido, la metodología permitió abordar de manera sistemática las limitaciones tecnológicas presentes en el proceso, así como los riesgos asociados, particularmente el riesgo operativo, derivado de la ejecución manual de actividades, y el riesgo reputacional, relacionado con posibles afectaciones en la percepción del cliente frente al servicio prestado.

Asimismo, esta metodología proporcionó un marco flexible para el desarrollo del proyecto, permitiendo analizar la problemática desde una perspectiva organizacional y plantear estrategias orientadas a mejorar la eficiencia operativa, optimizar los tiempos de gestión y fortalecer la calidad del servicio al cliente.

Para el desarrollo del análisis se utilizaron diversas fuentes de información, entre las que se destacan documentos institucionales relacionados con el procedimiento operativo de los Certificados de Depósito a Término (CDT), instructivos del proceso, lineamientos internos de la entidad y material informativo asociado al funcionamiento de los sistemas utilizados para la gestión de las operaciones. La revisión de esta documentación permitió comprender la estructura del proceso, las actividades que lo componen y los recursos tecnológicos que soportan su ejecución.

Adicionalmente, se emplearon diferentes herramientas de análisis organizacional y de procesos con el fin de identificar las principales causas asociadas a la problemática estudiada. Entre estas herramientas se destacan la revisión del flujo operativo del proceso, la elaboración de un diagrama de flujo para representar la secuencia de actividades involucradas, el análisis de causa–efecto mediante el diagrama de Ishikawa y la construcción de una matriz DOFA, las

Fuente: Sistema interno de la entidad financiera.

En el marco de la metodología de investigación-acción, durante la fase de diagnóstico se realizó el análisis de información operativa relacionada con el proceso de constitución y gestión de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha. Para ello, se revisaron reportes internos de excelencia operativa que consolidan los radicados de constitución de CDT finalizados sin procesar debido a inconsistencias en la documentación o en el registro de la información.

De acuerdo con el informe institucional con corte al 29 de octubre de 2025, el indicador nacional de radicados con inconsistencias se ubicó en 13,08 %, lo que evidencia la presencia de errores dentro del proceso que afectan la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares establecidos por la organización, cuyo objetivo es alcanzar un indicador cercano al 0%.

El análisis de esta información permitió identificar las principales causas de inconsistencias dentro del proceso. Entre ellas se destacan las inconsistencias en los soportes documentales, como formatos de apertura sin firma del cliente o del subgerente, ausencia de sellos de visado y documentos ilegibles. Asimismo, se identificaron errores en la cuenta inversionista, asociados principalmente a fallas en la digitación del número de cuenta, así como errores relacionados con la tasa de interés, tales como la ausencia del correo de autorización de tasa o el uso de autorizaciones no vigentes.

Adicionalmente, el reporte evidencia que estas inconsistencias se presentan en diferentes oficinas de la entidad, generando reprocesos y afectando la eficiencia del proceso operativo. En total, se registraron 334 errores sobre 2.554 solicitudes analizadas, lo que confirma la necesidad de implementar acciones de mejora orientadas a optimizar el proceso, fortalecer los controles operativos y reducir los riesgos asociados a errores en la gestión de los CDT.

Este análisis constituyó un insumo fundamental dentro de la metodología de investigación-acción, ya que permitió comprender el problema desde la evidencia operativa, identificar sus principales causas y orientar el diseño de la propuesta de intervención dirigida a mejorar la eficiencia del proceso y reducir los riesgos operativos y reputacionales asociados.

Segunda etapa: Diseño de la propuesta de mejora

En esta etapa se formuló un plan de acción orientado a la optimización del proceso analizado. Para ello, se definieron objetivos, actividades y estrategias que permitieran fortalecer el uso de herramientas tecnológicas, mejorar la eficiencia operativa y contribuir a la mitigación de los riesgos operativos y reputacionales identificados durante el diagnóstico.

Tercera etapa: Planeación de la implementación

Finalmente, se establecieron los aspectos operativos necesarios para la ejecución de la propuesta, tales como la definición del cronograma de actividades, la estimación del presupuesto requerido y la asignación de roles y responsabilidades. Esta fase permitió estructurar la intervención de manera organizada, garantizando su viabilidad y sostenibilidad dentro de la organización.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

La identificación y análisis del problema se desarrolló mediante la revisión del procedimiento operativo relacionado con la apertura, constitución y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) desmaterializados dentro del Banco Pichincha Colombia. El objetivo de este análisis fue comprender la secuencia de actividades que conforman el proceso, así como identificar las principales dificultades que pueden afectar su eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido al cliente.

El proceso inicia con el registro de la operación en el sistema SIIFNET, en el cual se diligencia la información correspondiente al cliente, al producto financiero y a las condiciones de la inversión, tales como el valor del capital, el plazo del título, la tasa de interés pactada y la oficina responsable de la operación. Posteriormente, el sistema genera el número del certificado y se procede a la validación de los datos ingresados, así como al registro de la información básica relacionada con la inversión y los beneficiarios del título.

Una vez realizada la apertura, se continúa con la constitución del CDT mediante el registro formal del título dentro del sistema y su posterior administración electrónica a través de la plataforma del depósito centralizado de valores (DECEVAL). Este procedimiento permite que

el título se gestione de manera desmaterializada, reduciendo el uso de documentos físicos y facilitando su custodia y control dentro del sistema financiero.

En el caso de las renovaciones, el proceso implica la verificación del vencimiento del CDT previamente constituido, el registro de la operación de renovación dentro del sistema y la posibilidad de reinvertir tanto el capital como los intereses generados. Posteriormente se realiza la apertura de un nuevo certificado bajo las condiciones acordadas con el cliente y se procede nuevamente con su constitución dentro del sistema.

A partir del análisis del procedimiento se identificó que el proceso involucra múltiples actividades operativas que requieren el registro manual de información, validaciones secuenciales dentro del sistema y la participación directa de los colaboradores encargados de la operación. Estas características pueden generar incrementos en los tiempos de gestión cuando se presentan inconsistencias en los datos ingresados o cuando se requiere repetir alguna etapa del procedimiento.

Desde la perspectiva de la gestión de riesgos, estas condiciones pueden dar lugar a la presencia de riesgo operativo, el cual se relaciona con posibles errores en el registro de información, reprocesos derivados de validaciones incorrectas o dificultades en la ejecución de las actividades dentro de los sistemas utilizados para la gestión del producto. Este tipo de situaciones puede afectar la eficiencia del proceso y generar mayor carga administrativa para el personal encargado de su ejecución.

Adicionalmente, se identifica la posibilidad de riesgo reputacional, especialmente en escenarios donde los tiempos de respuesta del proceso se extienden o cuando se presentan inconsistencias en la gestión del producto financiero. Estas situaciones pueden influir en la percepción del cliente frente al servicio ofrecido por la entidad, impactando la experiencia del usuario y el nivel de confianza en la organización.

Con el propósito de profundizar en el análisis de las causas que originan las ineficiencias identificadas en el proceso, se aplicó la herramienta de análisis de causa–efecto conocida como diagrama de Ishikawa. Esta herramienta permite identificar y clasificar los factores que influyen en la aparición de un problema organizacional, facilitando la comprensión de las relaciones entre las diferentes variables que intervienen en un proceso.

En el caso del proceso analizado, el problema central identificado corresponde a la limitada automatización tecnológica en la gestión de los Certificados de Depósito a Término, situación que puede generar mayores tiempos de operación, reprocesos administrativos y riesgo de errores en el registro de la información.

A partir del análisis realizado se identificaron diferentes factores que contribuyen a esta situación, los cuales se agrupan en las siguientes categorías:

Factores tecnológicos: Se relacionan con el uso de sistemas que requieren el ingreso manual de información para el registro de las operaciones. La ausencia de validaciones automáticas en algunos campos puede generar inconsistencias en los datos y la necesidad de realizar correcciones posteriores.

Factores operativos: El proceso implica varias actividades que deben ejecutarse de manera secuencial por parte de los colaboradores responsables de la operación. Esta dinámica puede aumentar los tiempos de gestión cuando se presentan errores en el diligenciamiento de la información o cuando es necesario repetir alguna etapa del procedimiento.

Factores relacionados con la gestión de la información: La verificación de los datos del cliente, las condiciones del producto financiero y el registro de los beneficiarios requieren controles manuales que pueden generar reprocesos en caso de inconsistencias en la información.

Factores organizacionales: El proceso involucra la interacción entre diferentes herramientas tecnológicas y etapas operativas dentro de la entidad. Cuando la integración entre estos elementos es limitada, pueden presentarse demoras en la gestión de las operaciones.

Estos factores se resumen en la siguiente tabla:

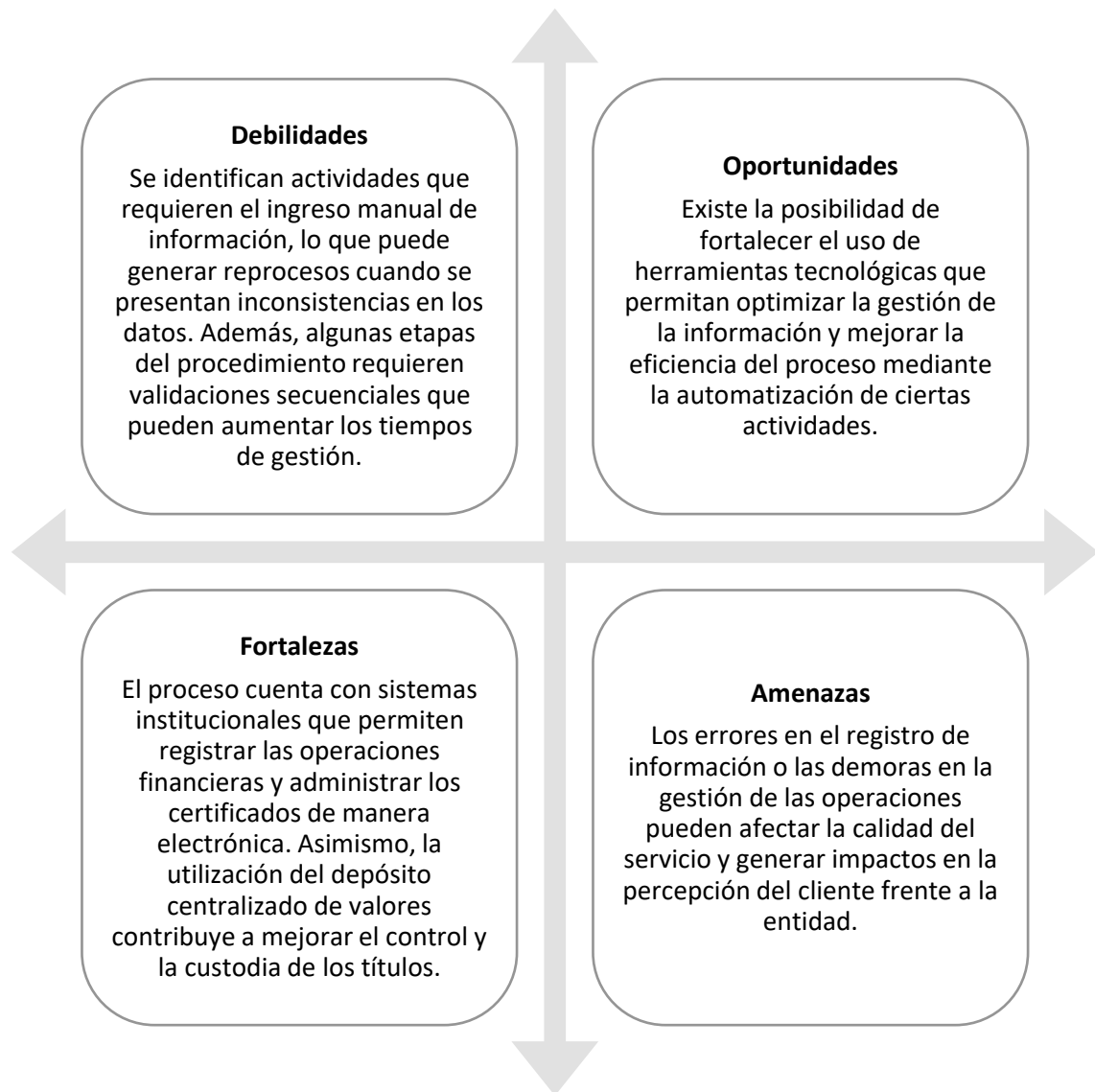
Tabla 1. Principales causas asociadas a la limitada automatización del proceso de CDT

Tecnología	Operación	Información	Organización
Registro manual en sistemas	Actividades secuenciales	Validaciones manuales de datos	Interacción entre varias áreas
Poca automatización	Posibles reprocesos	Verificación manual de cliente	Procesos no totalmente integrados
Validaciones limitadas	Mayor tiempo de gestión	Riesgo de inconsistencias	Dependencia del trabajo operativo

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, 2026.

Con el fin de complementar el diagnóstico del proceso, se elaboró también una matriz DOFA, la cual permitió identificar los principales factores internos y externos que influyen en el desarrollo del proceso analizado.

Figura 2. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia, 2026.

En consecuencia, el análisis realizado permitió identificar que las inefficiencias del proceso se relacionan principalmente con la presencia de actividades manuales, validaciones secuenciales y limitaciones en la integración tecnológica. Estos hallazgos constituyen la base para la formulación de una propuesta orientada a fortalecer la automatización del proceso y mejorar la eficiencia en la gestión de los Certificados de Depósito a Término dentro del Banco Pichincha Colombia.

1.3.2. Planificación de la Solución

La planificación de la solución se desarrolló a partir de los resultados obtenidos en el análisis del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) dentro del Banco Pichincha Colombia. Este análisis permitió identificar las principales oportunidades de mejora relacionadas con la ejecución de actividades operativas, el registro de información en los sistemas institucionales y la coordinación de las etapas que conforman el proceso.

Con base en estos hallazgos, la propuesta de mejora se orienta al fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas que permitan optimizar la gestión del proceso, reducir la dependencia de actividades manuales y mejorar la eficiencia en el manejo de la información. La planificación de la solución busca contribuir al desarrollo de un procedimiento más ágil y confiable, que facilite la ejecución de las operaciones relacionadas con la apertura y renovación de los CDT.

En primer lugar, la propuesta se enfoca en la optimización de las actividades operativas que requieren el registro manual de información dentro del sistema SIIFNET. Mediante el fortalecimiento de mecanismos de validación y control de datos se busca disminuir la probabilidad de errores en el diligenciamiento de la información y reducir los reprocesos asociados a inconsistencias en los registros.

En segundo lugar, se plantea la necesidad de fortalecer la automatización de ciertas etapas del proceso, especialmente aquellas relacionadas con la verificación de información, la actualización de datos del cliente y el registro de las condiciones de la inversión. La incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten estas actividades puede contribuir a mejorar los tiempos de gestión y a optimizar la ejecución de las operaciones dentro de la entidad.

Asimismo, la planificación contempla el establecimiento de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el desempeño del proceso y medir aspectos como los tiempos de gestión, la frecuencia de reprocesos y la eficiencia en la ejecución de las operaciones. Estos elementos permiten generar información útil para la toma de decisiones y para la implementación de acciones orientadas al mejoramiento continuo del proceso.

Desde la perspectiva de la gestión de riesgos, la propuesta también busca contribuir a la mitigación del riesgo operativo asociado a la ejecución manual de actividades y al manejo de información dentro de los sistemas utilizados por la organización. De igual manera, al mejorar la eficiencia del proceso y reducir posibles inconsistencias en la gestión del producto, se contribuye a disminuir el riesgo reputacional relacionado con la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

En este sentido, la planificación de la solución se orienta al diseño de estrategias que permitan optimizar el desarrollo del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término dentro del Banco Pichincha Colombia, fortaleciendo la eficiencia operativa, el uso de herramientas tecnológicas y la calidad del servicio brindado a los clientes.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

La definición del alcance y los recursos del proyecto se establece con el propósito de delimitar las actividades que serán objeto de intervención dentro del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha Colombia, así como los elementos necesarios para el desarrollo de la propuesta de mejora. Esta delimitación permite orientar la intervención hacia los aspectos operativos que presentan oportunidades de optimización, garantizando que las acciones planteadas sean viables dentro del contexto organizacional.

El alcance del proyecto se enfoca específicamente en las actividades relacionadas con el registro, validación y formalización de las operaciones de apertura y renovación de CDT realizadas a través del sistema SIIFNET. En este sentido, la propuesta de mejora busca analizar y optimizar las etapas del proceso que implican el ingreso de información del cliente, el registro de las condiciones del producto financiero y la gestión de las operaciones necesarias para la constitución o renovación del título dentro del sistema.

La intervención se centra en el análisis de las actividades operativas que requieren la participación directa de los colaboradores encargados del proceso, especialmente aquellas que implican el registro manual de datos, la verificación de información y la ejecución de validaciones dentro del sistema. A partir de este análisis se pretende identificar oportunidades

de mejora orientadas a fortalecer el uso de herramientas tecnológicas y contribuir a la optimización del proceso.

Es importante señalar que el alcance del proyecto no contempla modificaciones estructurales en los sistemas tecnológicos utilizados por la entidad ni cambios en las políticas institucionales relacionadas con la gestión de productos financieros. La propuesta se orienta principalmente a la mejora del procedimiento operativo y al fortalecimiento de las prácticas de gestión del proceso dentro de las actividades actualmente desarrolladas por la organización.

En cuanto a los recursos necesarios para la implementación de la propuesta, se consideran principalmente recursos humanos, tecnológicos y organizacionales que ya hacen parte de la estructura operativa de la entidad.

En primer lugar, se contemplan los recursos humanos asociados a los funcionarios encargados de ejecutar las operaciones relacionadas con la apertura y renovación de CDT. Estos colaboradores participan directamente en el registro de la información dentro del sistema, la verificación de los datos del cliente y la gestión de las operaciones necesarias para la formalización del producto financiero.

En segundo lugar, se consideran los recursos tecnológicos utilizados para la administración del proceso, entre los que se destacan el sistema SIIFNET, el cual permite realizar el registro de las operaciones de captación, y las plataformas de gestión electrónica utilizadas para la administración de los títulos desmaterializados dentro del depósito centralizado de valores (DECEVAL).

Finalmente, se tienen en cuenta los recursos organizacionales relacionados con los procedimientos internos, lineamientos operativos y mecanismos de control que orientan el desarrollo del proceso dentro de la entidad. Estos elementos constituyen el marco de referencia que permite ejecutar las operaciones de manera estructurada y asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la gestión de los CDT.

De esta manera, la definición del alcance y los recursos del proyecto permite delimitar claramente el ámbito de la intervención y establecer las condiciones necesarias para el desarrollo de una propuesta de mejora orientada a optimizar el proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término dentro del Banco Pichincha Colombia.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

La organización objeto de estudio es el Banco Pichincha, entidad del sector financiero que ofrece a sus clientes una amplia gama de productos y servicios orientados al ahorro, la inversión y el financiamiento. Dentro de su portafolio de productos se encuentran los Certificados de Depósito a Término (CDT), instrumentos de inversión que permiten a los clientes depositar recursos durante un periodo determinado a cambio de una rentabilidad previamente establecida.

En el desarrollo de las actividades operativas relacionadas con este producto, el área encargada de la gestión comercial y operativa del banco es responsable del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT). Dicho proceso incluye la recepción de solicitudes por parte de los clientes, la validación de la información, el registro de las operaciones en los sistemas institucionales y el seguimiento a los vencimientos para la respectiva renovación de los títulos.

Sin embargo, durante la ejecución de este proceso se ha identificado una problemática asociada a la limitada disponibilidad de herramientas tecnológicas avanzadas que permitan automatizar y optimizar las actividades operativas. Actualmente, algunas tareas relacionadas con la apertura y renovación de los CDT deben realizarse de forma manual o mediante sistemas que presentan bajos niveles de integración, lo que dificulta la gestión eficiente de la información y el desarrollo ágil de las operaciones.

Esta situación genera un aumento en los tiempos de procesamiento de las solicitudes, así como una mayor carga operativa para los funcionarios encargados del proceso. Asimismo, la ejecución manual de ciertas actividades incrementa la probabilidad de cometer errores en el registro o validación de la información, lo cual puede afectar la correcta gestión de las operaciones financieras.

Desde la perspectiva de la **gestión de riesgos**, esta problemática puede derivar en la materialización de riesgos relevantes para la organización. En primer lugar, se identifica la

presencia de **riesgo operativo**, el cual se relaciona con posibles fallas en la ejecución de los procesos, errores humanos o inconsistencias en la información registrada durante la apertura o renovación de los CDT. En segundo lugar, se evidencia la posibilidad de **riesgo reputacional**, dado que retrasos en la gestión de las solicitudes o errores en las operaciones pueden afectar la percepción de los clientes respecto a la eficiencia y confiabilidad del servicio ofrecido por el banco.

En consecuencia, la existencia de estas limitaciones tecnológicas puede impactar negativamente la eficiencia operativa del proceso, afectar la productividad del área responsable y generar experiencias poco satisfactorias para los clientes. Por lo tanto, resulta necesario analizar esta problemática y plantear estrategias de mejora que permitan fortalecer el proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha, contribuyendo a optimizar la gestión operativa y a mitigar los riesgos asociados.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

"Somos un Banco que, enfocado en la eficiencia, busca apoyar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país"

2.1.2. Visión

"Ser un Banco de referencia en Colombia por la experiencia en el servicio, ofreciendo soluciones financieras adecuadas y centrando los esfuerzos hacia la anticipación de las necesidades de nuestro mercado objetivo"

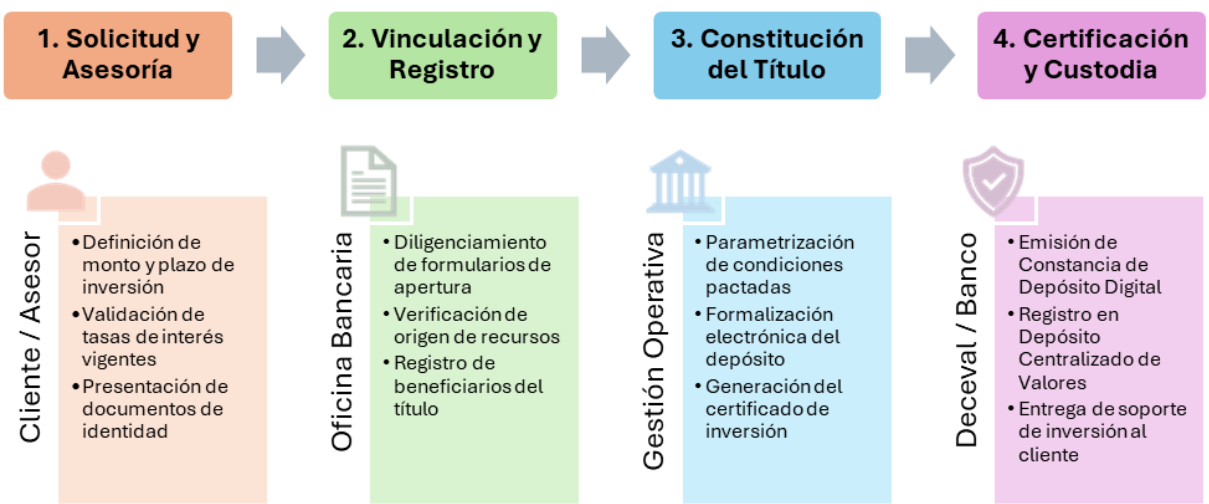
2.1.3. Mapa de procesos

Tabla 2. Procesos internos identificados

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Cliente	Solicitud de apertura de CDT	Recepción de solicitud del cliente	CDT registrado en el sistema	Cliente inversionista
Asesor comercial	Documento de identificación	Validación de información del cliente	Número de CDT generado	Área operativa
Sistema SIIFNET	Valor de la inversión	Ingreso al sistema SIIFNET	Registro de inversión	Banco
Área operativa	Plazo del CDT	Creación de inversión desmaterializada	CDT constituido	DECEVAL
DECEVAL	Tasa de interés	Registro de información del CDT	Confirmación de la operación	Cliente

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de procesos de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) del Banco Pichincha, documentación interna, 2026.

Figura 3. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia a partir del manual de procesos de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) del Banco Pichincha, documentación interna, 2026.

El mapa de procesos del procedimiento de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha Colombia representa de manera general las actividades que intervienen en la gestión de este producto financiero, permitiendo visualizar la relación entre los diferentes actores y áreas que participan en su desarrollo. Esta representación facilita la comprensión del flujo de actividades que se realizan desde la solicitud del cliente hasta la formalización y custodia del título de inversión.

A través de este mapa se identifican las principales etapas del proceso, las cuales incluyen la asesoría al cliente, la vinculación y registro de la información, la constitución del título y la certificación y custodia del mismo. De esta manera, el mapa de procesos permite comprender de forma general la estructura del procedimiento y la interacción entre las actividades que hacen posible la gestión del CDT dentro de la entidad.

En este sentido, el mapa de procesos se constituye en una herramienta que facilita la visualización del funcionamiento del proceso y sirve como base para el análisis de las actividades que serán objeto de estudio y mejora en el desarrollo del presente trabajo.

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención corresponde a la apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha, el cual forma parte de las operaciones relacionadas con los productos de captación ofrecidos por la entidad financiera. Este proceso tiene como finalidad permitir que los clientes realicen inversiones a un plazo determinado, obteniendo una rentabilidad previamente acordada por el banco.

El proceso inicia cuando el cliente manifiesta su interés en constituir o renovar un CDT. En esta etapa, el asesor comercial recopila la información necesaria para llevar a cabo la operación, incluyendo los datos de identificación del cliente, el valor de la inversión, el plazo del título, la tasa de interés pactada y la información de posibles beneficiarios.

Posteriormente, el funcionario responsable ingresa al sistema SIIFNET, mediante el cual se realiza el registro de la inversión a través de la opción de creación de inversión

desmaterializada. En esta fase se diligencian los datos correspondientes al cliente, el producto, el valor de la inversión, el plazo, el plan de intereses y los beneficiarios asociados al título.

Una vez registrada la información en el sistema, este genera automáticamente el número del CDT, lo cual permite continuar con la validación de los datos ingresados. Posteriormente se realiza la constitución del título, proceso mediante el cual se formaliza la inversión y se registra el CDT en el sistema, quedando asociado a la cuenta del cliente.

En el caso de la renovación de CDT, el proceso se inicia cuando el título alcanza su fecha de vencimiento y el cliente decide reinvertir el capital o los intereses generados. Para ello, el funcionario ingresa al sistema y realiza las operaciones correspondientes de renovación, reinversión de intereses y constitución del nuevo CDT.

Este proceso involucra la participación de diferentes actores, entre los que se encuentran el cliente, el asesor comercial, el área operativa y los sistemas tecnológicos que soportan la gestión de las operaciones financieras.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Durante el análisis del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha se identificó una problemática asociada a la limitada disponibilidad de herramientas tecnológicas integradas que permitan automatizar las actividades operativas del proceso.

Actualmente, varias de las actividades relacionadas con el registro y validación de la información deben realizarse de manera manual dentro del sistema, lo cual implica que el funcionario encargado de la operación deba ingresar múltiples datos en diferentes pantallas del aplicativo. Esta situación genera una mayor carga operativa y aumenta el tiempo requerido para completar cada una de las operaciones.

Asimismo, la dependencia de procesos manuales incrementa la probabilidad de errores en la digitación de información relevante, como valores de inversión, tasas de interés, plazos o datos del cliente. Este tipo de situaciones puede generar reprocesos dentro del proceso,

afectando la eficiencia operativa y ocasionando retrasos en la gestión de las solicitudes de los clientes.

Desde la perspectiva de la gestión de riesgos, esta problemática se relaciona principalmente con la presencia de riesgo operativo, debido a la posibilidad de errores humanos durante el registro de la información o la ejecución de las actividades del proceso. De igual forma, puede generar riesgo reputacional, en caso de que se presenten demoras, inconsistencias en la información o inconvenientes en la constitución de los títulos que puedan afectar la percepción del cliente frente a la calidad del servicio ofrecido por la entidad.

En consecuencia, la existencia de estas limitaciones tecnológicas dentro del proceso puede afectar el desempeño operativo del área encargada, disminuir la eficiencia en la gestión de las operaciones y generar impactos en la experiencia del cliente. Por esta razón, se hace necesario analizar el proceso e identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar su funcionamiento y fortalecer la gestión de los riesgos asociados.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

El análisis desarrollado en el capítulo anterior permitió identificar diferentes factores que influyen en la eficiencia del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT). A partir de la aplicación de herramientas de diagnóstico organizacional, como el análisis del proceso, el diagrama de Ishikawa y la matriz DOFA, fue posible reconocer las principales causas asociadas a las ineficiencias del procedimiento, entre las cuales se destacan la presencia de actividades que requieren registro manual de información, la ejecución secuencial de algunas etapas del proceso y las limitaciones en la automatización de los sistemas utilizados para la gestión de las operaciones.

Estos resultados evidencian la necesidad de implementar acciones orientadas a fortalecer la gestión del proceso y optimizar el uso de herramientas tecnológicas con el fin de reducir los reprocesos operativos y mejorar la eficiencia en la administración de la información. En este contexto, se plantea la formulación de un plan de acción que permita abordar las causas identificadas durante el diagnóstico y contribuir al mejoramiento del desempeño del proceso.

En este capítulo se presentan los principales componentes de la propuesta de intervención, incluyendo el establecimiento de los objetivos del plan de acción, la descripción de la solución planteada, la definición de la secuencia de actividades necesarias para su implementación y la identificación de los recursos requeridos para su ejecución. Asimismo, se establecen mecanismos de seguimiento que permitirán evaluar el impacto de las acciones de mejora sobre la eficiencia del proceso.

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La definición de objetivos constituye un elemento fundamental dentro del proceso de formulación del plan de acción, ya que permite orientar de manera estructurada las actividades que se desarrollarán para la solución del problema identificado en el diagnóstico organizacional. A partir del análisis realizado mediante herramientas como el análisis del

proceso, el diagrama de Ishikawa y la matriz DOFA, fue posible identificar las principales causas que afectan la eficiencia del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT), entre las cuales se encuentran la presencia de actividades manuales, la falta de integración entre algunos sistemas de información y la existencia de reprocesos asociados a inconsistencias en el registro de la información.

En este contexto, el establecimiento de objetivos permite definir de manera clara los resultados que se buscan alcanzar mediante la implementación del plan de acción, asegurando que las acciones propuestas se encuentren alineadas con las necesidades organizacionales y con la mejora del desempeño del proceso operativo analizado. Asimismo, los objetivos facilitan la evaluación posterior de los resultados obtenidos, al establecer criterios que permiten medir el impacto de las acciones implementadas en términos de eficiencia, calidad de la información y optimización de los tiempos de operación.

Los objetivos planteados en el presente plan de acción se orientan principalmente a fortalecer la gestión del proceso operativo relacionado con la apertura y renovación de CDT, promoviendo mejoras en la organización de las actividades, el uso de herramientas tecnológicas y la reducción de actividades que generan reprocesos o retrasos en la ejecución del procedimiento.

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de acción orientado a mejorar la eficiencia del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT), mediante la optimización de las actividades operativas, la reducción de reprocesos y el fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas que permitan mejorar la gestión de la información y los tiempos de respuesta del proceso.

Objetivos específicos

Para lograr el cumplimiento del objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las actividades que conforman el proceso de apertura y renovación de CDT con el fin de identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar su ejecución y reducir la presencia de actividades manuales.

- Fortalecer la gestión del proceso mediante la implementación de mecanismos que permitan mejorar el registro, validación y administración de la información asociada a las operaciones de inversión.
- Reducir los reprocesos operativos asociados a inconsistencias en el registro de la información, mediante el establecimiento de controles y mejoras en los procedimientos utilizados para la gestión de las operaciones.
- Promover el uso eficiente de herramientas tecnológicas que faciliten la automatización de algunas actividades del proceso, contribuyendo a mejorar la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información.
- Establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el desempeño del proceso y medir el impacto de las acciones de mejora implementadas.

Relación de objetivos con el proceso de mejora

Con el fin de garantizar que los objetivos planteados contribuyan efectivamente a la solución del problema identificado, es importante establecer indicadores que permitan evaluar el avance y los resultados obtenidos durante la implementación del plan de acción. En este sentido, se propone la siguiente relación entre los objetivos definidos y los indicadores de seguimiento:

Tabla 3. Relación indicador/objetivo

Objetivo específico	Indicador de seguimiento	Resultado esperado
Optimizar las actividades del proceso	Tiempo promedio de ejecución del proceso	Reducción en los tiempos de operación
Mejorar la gestión de la información	Nivel de inconsistencias en el registro de datos	Disminución de errores en el sistema
Reducir reprocesos operativos	Número de reprocesos registrados en el proceso	Reducción de reprocesos
Fortalecer el uso de herramientas tecnológicas	Nivel de automatización de actividades del proceso	Mayor eficiencia operativa
Implementar mecanismos de seguimiento	Reportes periódicos de control del proceso	Mejora continua del proceso

Fuente: *Elaboración propia, 2026.*

De esta manera, los objetivos establecidos orientan el desarrollo del plan de acción y permiten estructurar de manera clara las actividades que se implementarán para mejorar el desempeño del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT). La adecuada definición de estos objetivos también facilita el seguimiento de los resultados obtenidos y contribuye a garantizar que las acciones de mejora generen un impacto positivo y sostenible en la gestión operativa de la organización.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta se orienta a mejorar el proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) mediante la optimización de las actividades operativas, el fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas y la implementación de mecanismos de control que permitan mejorar la gestión de la información asociada a las operaciones de inversión.

En este sentido, la propuesta no contempla una transformación estructural de los sistemas tecnológicos de la entidad, sino una optimización operativa del proceso, enfocada en mejorar la forma en que se ejecutan las actividades actuales, reducir reprocesos y fortalecer los controles en el manejo de la información.

Para su desarrollo, la solución se estructura en cuatro líneas de acción principales:

1. Estandarización y mejora del registro de información

Se plantea la definición de criterios estandarizados para el diligenciamiento de la información en el sistema, con el fin de reducir errores en el registro de datos del cliente y de las condiciones del producto financiero.

Esta línea incluye:

- Implementación de validaciones previas al ingreso de información
- Diseño de listas de verificación (checklists) para el registro de datos
- Elaboración de guías operativas e instructivos del proceso
- Socialización y capacitación al personal involucrado

Esta acción responde directamente a las causas identificadas en el análisis de Ishikawa relacionadas con:

- Registro manual de información
- Validaciones limitadas
- Riesgo de inconsistencias en los datos

2. Optimización del flujo operativo del proceso

La solución contempla la reorganización de las actividades que conforman el proceso, con el propósito de reducir la dependencia de validaciones secuenciales, eliminar actividades que no agregan valor y minimizar reprocesos.

Para ello, se propone:

- Analizar el flujo actual del proceso
- Identificar actividades redundantes o innecesarias
- Redefinir la secuencia operativa
- Establecer responsables claros por actividad
- Incorporar validaciones previas para evitar reprocesos

Esta línea permite abordar causas como:

- Actividades secuenciales
- Reprocesos operativos
- Dependencia del trabajo manual

3. Fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas

La propuesta incluye el aprovechamiento más eficiente de las funcionalidades del sistema institucional, mediante la incorporación de controles operativos y validaciones automáticas que mejoren la calidad del registro de la información.

Entre las acciones planteadas se encuentran:

- Parametrización de campos obligatorios
- Uso de listas desplegables para estandarizar información
- Implementación de reglas de validación en el sistema

- Controles previos al cierre de cada operación
- Identificación de actividades susceptibles de automatización parcial

Especialmente en procesos como:

- Validación de datos
- Verificación de información del cliente
- Registro de condiciones del CDT

Esta línea responde a causas asociadas a:

- Limitada automatización
- Falta de integración tecnológica
- Procesos no totalmente optimizados

4. Implementación de mecanismos de seguimiento y control

Con el fin de monitorear el desempeño del proceso y evaluar el impacto de las acciones implementadas, se propone el establecimiento de mecanismos de seguimiento basados en indicadores operativos.

Estos mecanismos incluyen:

- Medición de tiempos de ejecución del proceso
- Control de reprocesos operativos
- Seguimiento a inconsistencias en el registro de datos
- Generación de reportes periódicos de desempeño

Adicionalmente, se establecen metas cuantificables, tales como:

- Reducción de tiempos de ejecución en un 20%
- Disminución de reprocesos en un 25%
- Reducción de errores en el registro de información en un 30%

Lo anterior permite medir de manera objetiva el impacto de la solución y fortalecer el rigor técnico del plan de acción.

Enfoque de implementación de la solución

La implementación de la solución se realizará de manera progresiva, a través de una secuencia organizada de actividades que permitirá intervenir el proceso sin afectar su operación normal.

Este enfoque contempla:

- Revisión detallada del proceso actual
- Definición de mejoras operativas específicas
- Aplicación de controles en el registro de información
- Capacitación de los colaboradores involucrados
- Seguimiento continuo a los resultados

De esta manera, se busca garantizar la viabilidad de la propuesta y su adecuada integración en la operación diaria de la entidad.

Impacto esperado de la solución

La implementación del plan de acción permitirá generar mejoras significativas en el desempeño del proceso, especialmente en los siguientes aspectos:

- Reducción de errores en el registro de información
- Disminución de reprocesos operativos
- Optimización de los tiempos de ejecución del proceso
- Mejora en la calidad del servicio ofrecido al cliente
- Disminución del riesgo operativo y reputacional

En este sentido, la solución planteada se encuentra alineada con los objetivos definidos y constituye la base para la estructuración de las actividades de implementación.

Relación entre causas identificadas y acciones de mejora

Con el fin de garantizar que la solución propuesta responda directamente a las causas identificadas durante el diagnóstico organizacional, se establece una relación entre los principales factores que afectan el proceso y las acciones de mejora planteadas dentro del plan de intervención.

Tabla 4. Relación causa/efecto

Causa identificada en el diagnóstico	Impacto en el proceso	Acción de mejora propuesta	Resultado esperado
Registro manual de información en algunas etapas del proceso	Mayor probabilidad de errores en el registro de datos	Implementación de validaciones automáticas en los sistemas utilizados	Reducción de errores en al menos 30%
Ejecución secuencial de algunas actividades operativas	Incremento en los tiempos de ejecución del proceso	Reorganización de las actividades para optimizar el flujo del proceso	Disminución del tiempo en 20%
Inconsistencias en el registro de información	Generación de reprocesos operativos	Implementación de controles de verificación de datos	Reducción de reprocesos en 25%
Falta de estandarización en algunos procedimientos	Variabilidad en la ejecución de las actividades	Definición de lineamientos operativos para el proceso	Mayor uniformidad del proceso
Limitaciones en el seguimiento del proceso	Dificultad para evaluar el desempeño del proceso	Implementación de indicadores de seguimiento y control	Generación de reportes periódicos

Fuente: *Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, 2026.*

De esta manera, la solución propuesta no solo responde a las causas identificadas, sino que incorpora resultados medibles, estructura clara y enfoque operativo, fortaleciendo el rigor técnico del plan de acción y facilitando la evaluación de su impacto en la organización.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una vez definida la solución orientada al mejoramiento del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT), es necesario establecer una secuencia organizada de actividades que permita llevar a cabo su implementación de manera estructurada y eficiente. La definición de estas actividades facilita la planificación del proceso

de mejora, permitiendo identificar las acciones que deben desarrollarse, los responsables de su ejecución y los resultados esperados en cada etapa.

La implementación de la solución propuesta se estructura en diferentes fases que abarcan desde el análisis detallado del proceso actual hasta la puesta en marcha de las mejoras planteadas y el seguimiento de los resultados obtenidos. Este enfoque permite desarrollar la intervención de manera progresiva, asegurando que cada actividad contribuya al cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de acción.

Fase 1. Análisis detallado del proceso actual

En esta fase se busca profundizar en el entendimiento del proceso operativo con el fin de identificar de manera específica las oportunidades de mejora.

Tabla 5. Proceso actual

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado	Resultado esperado
Levantamiento detallado del proceso	Documentar paso a paso el proceso actual de apertura y renovación de CDT	Analista de procesos / equipo operativo	1 semana	Mapa detallado del proceso actualizado
Identificación de actividades críticas	Detectar cuellos de botella, reprocesos y actividades manuales	Analista de procesos	1 semana	Listado de puntos críticos del proceso
Validación con usuarios	Socializar el proceso con colaboradores para validar hallazgos	Líder de área	3 días	Ajustes validados del diagnóstico

Fuente: *Elaboración propia, 2026.*

Fase 2. Diseño de mejoras operativas

En esta fase se estructuran las acciones específicas que permitirán optimizar el proceso.

Tabla 6. actividades de la fase 2: diseño de mejoras operativas.

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado	Resultado esperado
Diseño de lineamientos operativos	Elaborar guías, instructivos y check list del proceso	Analista de procesos	1 semana	Documentación estandarizada del proceso

Definición de validaciones y controles	Establecer reglas para validación de datos en el sistema	Área tecnológica / operaciones	1 semana	Listado de controles definidos
Rediseño del flujo del proceso	Ajustar la secuencia de actividades para optimizar tiempos	Analista de procesos	1 semana	Nuevo flujo operativo optimizado

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Fase 3. implementación de mejoras.

En esta fase se ejecutan las acciones definidas en la etapa de diseño, integrándolas al proceso operativo con el fin de optimizar su funcionamiento. La implementación se centra en la incorporación de herramientas tecnológicas complementarias, la parametrización de controles y la adopción de nuevos procedimientos operativos.

Asimismo, se incluye la capacitación del personal y la ejecución de una prueba piloto que permita validar el correcto funcionamiento de las mejoras antes de su aplicación completa en el proceso.

Tabla 7. actividades de la fase 3: implementación de mejoras.

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado	Resultado esperado
Implementación y parametrización de herramienta tecnológica	Configurar herramienta BPM y validaciones	Área de tecnología / Soporte TI	2 semanas	Sistema funcional
Configuración de controles operativos	Implementar validaciones para reducir errores	Analista de procesos	1 semana	Reducción de inconsistencias
Capacitación del personal	Formación en nuevos procesos y herramientas	Talento humano	1 semana	Personal capacitado
Prueba piloto	Validar funcionamiento en entorno controlado	Equipo operativo	1 semana	Validación de la solución
Ajustes iniciales	Mejoras posteriores al piloto	Procesos / TI	1 semana	Proceso optimizado

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Fase 4. seguimiento y control de la implementación.

En esta fase se realiza el seguimiento y control de las acciones implementadas, evaluando el desempeño del proceso, los resultados obtenidos y la necesidad de ajustes para su mejora continua.

Tabla 8. actividades de la fase 4: seguimiento y control de la implementación.

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo estimado	Resultado esperado
Medición de indicadores	Evaluar tiempos, reprocesos y errores del proceso	Analista de procesos	Mensual	Reportes de desempeño del proceso
Análisis de resultados	Comparar resultados antes y después de la implementación	Líder de área	Mensual	Identificación de mejoras logradas
Ajustes al proceso	Realizar mejoras adicionales según resultados obtenidos	Equipo operativo	Continuo	Optimización continua del proceso
Elaboración de informes	Documentar resultados y avances del proceso	Analista de procesos	Mensual	Informes de gestión para toma de decisiones

Fuente: *Elaboración propia, 2026.*

Resumen del cronograma general

El plan de acción se estima ejecutar en un periodo aproximado de 8 a 10 semanas, distribuidas de la siguiente manera:

- Fase 1: 2 semanas
- Fase 2: 3 semanas
- Fase 3: 3 a 4 semanas
- Fase 4: Seguimiento continuo

Relación con los objetivos del plan de acción

La secuencia de actividades definida permite dar cumplimiento a los objetivos planteados, ya que:

- Facilita la optimización de las actividades operativas mediante el rediseño del proceso
- Contribuye a la reducción de reprocesos a través de controles y validaciones
- Promueve el uso eficiente de herramientas tecnológicas mediante la parametrización del sistema
- Permite la medición del desempeño del proceso mediante indicadores y seguimiento continuo

La definición de esta secuencia de actividades permite estructurar de manera clara el proceso de implementación de la solución propuesta, asegurando que las acciones de mejora se desarrollen de forma ordenada y alineada con los objetivos establecidos en el plan de acción. Asimismo, la incorporación de tiempos estimados y resultados esperados fortalece el proceso de seguimiento y facilita la evaluación del impacto de las acciones implementadas.

De esta manera, la secuencia de actividades constituye un elemento clave dentro del plan de intervención, ya que orienta la ejecución de las mejoras propuestas y promueve una gestión más eficiente del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT), garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para la implementación de la propuesta de mejora orientada a optimizar el proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha, es necesario considerar la disponibilidad y adecuada gestión de diferentes tipos de recursos que permitan llevar a cabo las actividades planteadas dentro del plan de acción. Estos recursos incluyen principalmente recursos humanos, tecnológicos, financieros y organizacionales, los cuales son fundamentales para garantizar el desarrollo efectivo de la solución propuesta.

Adicionalmente, la identificación de estos recursos se encuentra directamente relacionada con la secuencia de actividades definida en el apartado anterior, ya que cada fase del proceso de implementación requiere la asignación específica de capacidades, herramientas y soporte organizacional para su adecuada ejecución.

Recursos Humanos

Se conforma por el personal involucrado en el proceso, entre los que se encuentran los asesores comerciales, el personal del área operativa y el equipo encargado de la administración de los sistemas tecnológicos de la entidad. La participación de estos actores es fundamental para la implementación de las mejoras planteadas, ya que son quienes ejecutan directamente las actividades del proceso y pueden aportar información relevante para optimizar su funcionamiento.

Asimismo, se contempla la participación de roles específicos dentro del plan de acción:

- **Analista de procesos**, encargado del levantamiento y rediseño del proceso.
- **Líder de área**, responsable de la validación de cambios y toma de decisiones operativas.
- **Equipo de tecnología**, encargado de la parametrización del sistema y la implementación de controles.
- **Área de talento humano**, responsable de coordinar los procesos de capacitación.

Se estima que la dedicación del personal será parcial durante las fases de diagnóstico e implementación (entre un 20% y 40% de su tiempo laboral), y mayor en actividades específicas como capacitaciones o pruebas piloto.

Recursos Tecnológicos

Los cuales constituyen un elemento clave para el desarrollo de la solución propuesta. Dentro de estos se incluyen los sistemas de información utilizados por la entidad para la gestión de las inversiones, especialmente el sistema **SIIFNET**, así como las herramientas tecnológicas que permitan mejorar la integración, validación y registro de la información dentro del proceso.

En este sentido, no se plantea la adquisición de nuevas plataformas, sino el aprovechamiento y optimización de las funcionalidades existentes, mediante acciones como:

- Parametrización de campos obligatorios
- Implementación de listas desplegables
- Configuración de validaciones automáticas
- Incorporación de controles antes del cierre de operaciones

Estas mejoras permiten reducir la dependencia de actividades manuales y fortalecer la calidad del registro de la información, impactando directamente en la disminución de errores y reprocesos.

Recursos Financieros

Corresponden a los posibles costos asociados a la implementación de mejoras tecnológicas, ajustes en los sistemas existentes o capacitaciones al personal involucrado en el proceso. Si bien la propuesta de intervención se orienta principalmente a la optimización de herramientas ya existentes dentro de la organización, es importante contemplar la disponibilidad de recursos económicos que permitan apoyar las actividades de mejora y garantizar su adecuada ejecución, algunos asociados son:

- Jornadas de capacitación al personal
- Horas de desarrollo o soporte del área tecnológica
- Espacios de socialización y seguimiento del proyecto

En términos generales, se trata de una inversión moderada, orientada principalmente a la gestión del cambio y fortalecimiento de capacidades internas, lo cual favorece la viabilidad del proyecto dentro de la organización.

Recursos Organizacionales

Estos comprenden las políticas, procedimientos y lineamientos institucionales que regulan el funcionamiento del proceso de apertura y renovación de CDT. Estos recursos son fundamentales para asegurar que las acciones de mejora propuestas se encuentren alineadas con la estructura organizacional y con los estándares operativos definidos por la entidad.

Dentro de estos recursos se destacan:

- Procedimientos operativos vigentes
- Manuales e instructivos del proceso
- Políticas de gestión de riesgos
- Lineamientos de control interno

Estos elementos permiten garantizar que la implementación de la solución se realice de manera estructurada, cumpliendo con los requisitos normativos y operativos establecidos por la entidad.

Relación de recursos con las fases del plan de acción

Con el fin de evidenciar la aplicabilidad de los recursos dentro del proceso de implementación, se presenta su relación con las fases definidas en el plan de acción:

Tabla 9. relación de recursos con las fases del plan de acción.

Fase	Recursos Clave	Aplicación
Análisis del proceso	Humanos / organizacionales	Levantamiento de información y validación del diagnóstico
Diseño de mejoras	Humanos / tecnológicos	Definición de controles, rediseño del proceso
Ajustes al proceso	Humanos / tecnológicos / financieros	Parametrización del sistema, capacitación y ejecución piloto
Seguimiento	Humanos / organizacionales	Medición de indicadores, análisis de resultados y mejora continua

Fuente: *Elaboración propia, 2026.*

En conjunto, la adecuada gestión de estos recursos permitirá implementar de manera efectiva la solución propuesta, contribuyendo a la optimización del proceso analizado, a la reducción de riesgos operativos y reputacionales, y al fortalecimiento de la eficiencia en la gestión de las operaciones relacionadas con los Certificados de Depósito a Término dentro de la organización.

Adicionalmente, la articulación entre los recursos definidos, las actividades planteadas y los indicadores de seguimiento permite asegurar que la implementación del plan de acción sea viable, medible y sostenible en el tiempo, fortaleciendo el impacto de la propuesta dentro del contexto organizacional.

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

La implementación del plan de acción orientado al mejoramiento del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) requiere una planeación detallada que permita estructurar de manera clara los elementos necesarios para su ejecución, seguimiento y evaluación. En este sentido, no basta con definir las acciones de mejora, sino que es necesario establecer con precisión el alcance de la intervención, los actores involucrados, la secuencia temporal de las actividades y los recursos financieros requeridos para su desarrollo.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional y de la formulación del plan de acción presentada en el capítulo anterior, esta sección tiene como propósito consolidar los elementos operativos que permiten llevar a cabo la implementación de la solución propuesta de manera estructurada, controlada y viable dentro del contexto organizacional del Banco Pichincha Colombia.

En este contexto, la definición del alcance permite delimitar claramente los límites de la intervención y los resultados esperados, evitando desviaciones en la ejecución del proyecto. De igual manera, la identificación de las partes interesadas y responsables facilita la coordinación entre las áreas involucradas, asegurando la correcta ejecución de las actividades.

Por su parte, el cronograma de trabajo permite organizar la implementación en el tiempo, estableciendo hitos que facilitan el seguimiento del avance del proyecto y la toma de decisiones oportunas. Finalmente, la estructuración de un presupuesto detallado contribuye a garantizar la viabilidad de la propuesta, optimizando el uso de los recursos disponibles y asegurando que las acciones planteadas puedan ejecutarse de manera efectiva.

De esta manera, la presente sección integra los componentes necesarios para una implementación eficiente del plan de acción, promoviendo un proceso de mejora estructurado, medible y alineado con las necesidades organizacionales.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

El alcance de la solución propuesta se define con el propósito de delimitar de manera precisa el conjunto de actividades, procesos y resultados que serán intervenidos dentro del plan de acción orientado al mejoramiento del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT).

En este sentido, la intervención se enfoca específicamente en el componente operativo del proceso, particularmente en las actividades relacionadas con:

- El registro de información del cliente en el sistema
- La validación de datos asociados a la operación
- La formalización del CDT dentro del sistema institucional
- La ejecución de procesos de renovación del producto

La solución propuesta se orienta a la optimización del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) mediante la estandarización de las actividades operativas, la reorganización del flujo del proceso y el fortalecimiento de los controles tecnológicos. Esta intervención contempla la incorporación de herramientas tecnológicas complementarias que permitan automatizar y mejorar la gestión de la información, sin requerir modificaciones estructurales en la arquitectura tecnológica existente del Banco Pichincha, sino a través de su optimización e integración. De esta manera, se busca incrementar la eficiencia operativa, reducir la probabilidad de errores y mitigar los riesgos operativos y reputacionales asociados al proceso.

Límites del alcance

Con el fin de evitar ambigüedades en la implementación, se establecen los siguientes límites del alcance de la propuesta de mejora del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha:

Incluye

- Rediseño del flujo operativo del proceso

- Implementación de controles y validaciones en el sistema
- Estandarización de procedimientos operativos
- Incorporación de herramientas tecnológicas complementarias para la automatización del proceso
- Capacitación del personal involucrado
- Seguimiento del proceso mediante indicadores de gestión

No incluye

- Desarrollo de software a la medida o creación de nuevos sistemas desde cero
- Cambios estructurales en la arquitectura tecnológica de la entidad
- Modificaciones en políticas corporativas o normativas financieras
- Intervención en procesos externos al proceso de CDT
- Integraciones tecnológicas complejas con otros sistemas corporativos

Resultados esperados de la intervención

En coherencia con los objetivos definidos en el plan de acción, se establecen resultados medibles que permiten evaluar el impacto de la solución:

- Reducción del tiempo total del proceso entre un 15% y 20%
- Disminución de reprocesos operativos en un 20% a 25%
- Reducción de errores en el registro de información en al menos un 30%
- Incremento en la calidad de la información registrada
- Mejora en la percepción del cliente frente al servicio

Estos resultados permiten evidenciar que el alcance no solo está definido en términos de actividades, sino también en función de impactos concretos y medibles, lo cual fortalece el rigor técnico del proyecto.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

La correcta implementación del plan de acción requiere una clara definición de los actores involucrados y de las responsabilidades asignadas a cada uno, con el fin de garantizar una ejecución coordinada, eficiente y alineada con los objetivos del proyecto.

En este sentido, la solución involucra diferentes áreas de la organización, cada una con un rol específico dentro del proceso de implementación.

Partes interesadas clave

- Área operativa
- Área de tecnología
- Área de procesos
- Área de talento humano
- Área de control interno

Estas áreas participan de manera articulada en las diferentes fases del proyecto, aportando conocimientos técnicos, operativos y estratégicos para la implementación de las mejoras.

Asignación detallada de responsabilidades

Tabla 10. Rol/Responsabilidades.

Rol	Área	Responsabilidades	Fases
Analista de procesos	Procesos	Levantamiento, análisis y rediseño del proceso	Fase 1 y 2
Líder de área	Operativa	Validación de mejoras, toma de decisiones	Todas
Equipo operativo	Operativa	Ejecución del proceso y adopción de mejoras	Fase 3
Equipo tecnológico	Tecnología	Parametrización del sistema, validaciones	Fase 2 y 3
Talento humano	RRHH	Capacitación y gestión del cambio	Fase 3
Control interno	Auditoría	Seguimiento de indicadores y control	Fase 4

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Tabla 11. Matriz RACI simplificada

Actividad	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Levantamiento del proceso	Analista procesos	Líder área	Equipo operativo	Control interno
Rediseño del proceso	Analista procesos	Líder área	Tecnología	Equipo operativo
Parametrización sistema	Tecnología	Líder área	Procesos	Operativo
Capacitación	Talento humano	Líder área	Procesos	Operativo
Seguimiento	Control interno	Líder área	Procesos	Todos

Fuente: *Elaboración propia, 2026.*

Esto permite evitar duplicidades, mejorar la coordinación y garantizar claridad en la ejecución.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El cronograma constituye una herramienta fundamental para la gestión del proyecto, ya que permite organizar las actividades en el tiempo, establecer prioridades y definir hitos de control que faciliten el seguimiento del avance de la implementación.

La ejecución del plan de acción se proyecta en un periodo de 8 a 10 semanas, distribuidas en cuatro fases principales:

Fases del cronograma

- Fase 1: Análisis detallado (Semanas 1–2)
- Fase 2: Diseño de mejoras (Semanas 3–5)
- Fase 3: Implementación (Semanas 6–8)
- Fase 4: Seguimiento (Semana 9 en adelante)

Tabla 12. Cronograma de actividades.

Actividad		Inicio	Fin	Duración	Responsable	Hito
Levantamiento de proceso	del	Semana 1	Semana 2	2 semanas	Procesos	Diagnóstico validado
Identificación de mejoras	de	Semana 2	Semana 2	1 semana	Procesos	Hallazgos definidos
Diseño de lineamientos		Semana 3	Semana 4	2 semanas	Procesos	Documentación
Rediseño del flujo		Semana 4	Semana 5	2 semanas	Procesos	Flujo optimizado
Implementación y parametrización de herramienta tecnológica	y de	Semana 6	Semana 7	2 semanas	Área de tecnología/S oporte TI	Sistema ajustado
Capacitación		Semana 7	Semana 8	1 semana	Talento humano	Personal capacitado
Prueba piloto y validación del sistema	y	Semana 8	Semana 8	1 semana	Operativo	Validación
Seguimiento		Semana 9	Semana 10	2 semanas	Control interno	Reporte

Fuente: *Elaboración propia, 2026.*

La implementación de la solución tecnológica se realiza mediante la parametrización de herramientas existentes, lo que permite optimizar el proceso sin requerir desarrollos desde cero, facilitando una ejecución más ágil dentro de un entorno controlado.

Hitos clave del proyecto

- Validación del diagnóstico
- Definición del proceso optimizado
- Implementación de controles en el sistema
- Capacitación del personal
- Evaluación de resultados

El cronograma permite asegurar que la implementación se realice de manera progresiva, controlada y medible.

4.4. PRESUPUESTO

Descripción del presupuesto

Para la ejecución de la propuesta de mejora del proceso de apertura y renovación de Certificados de Depósito a Término (CDT) en el Banco Pichincha, se requiere la asignación de recursos financieros orientados al fortalecimiento de las herramientas tecnológicas existentes, así como al desarrollo de capacidades operativas en el personal involucrado en el proceso.

La propuesta se enfoca en la optimización del proceso mediante la incorporación de herramientas tecnológicas complementarias que permitan automatizar actividades, mejorar la validación de la información y reducir la dependencia de procedimientos manuales. En este sentido, el presupuesto contempla la implementación progresiva de soluciones de automatización de procesos, junto con actividades de capacitación y soporte técnico

4.4.1. Recursos necesarios

Para la ejecución de la propuesta de mejora se identifican los siguientes recursos:

Recursos tecnológicos: Se requiere la implementación de herramientas de gestión de procesos (BPM) como apoyo a los sistemas existentes, las cuales permiten automatizar flujos de trabajo, integrar información y mejorar la trazabilidad del proceso. Entre las herramientas disponibles en el mercado se encuentran Bizagi, ProcessMaker y Cflow.

Recursos humanos: Participación del personal operativo, asesores comerciales y apoyo de un profesional del área tecnológica encargado de la implementación, configuración y seguimiento de la herramienta.

Recursos financieros: Asignación de presupuesto para licenciamiento de software, implementación, capacitación y soporte técnico.

Recursos organizacionales: Políticas internas, procedimientos y lineamientos institucionales que permitan la adecuada ejecución de la propuesta dentro de la organización.

4.4.2. Costos estimados

A continuación, se presenta una estimación de los costos asociados a la implementación de la propuesta:

Licenciamiento de software BPM:

Las herramientas BPM presentan costos aproximados entre USD \$7 y \$25 por usuario/mes. Para un escenario de 20 usuarios, se estima un costo mensual de \$560.000 COP y un costo anual de: **\$6.720.000 COP**

Implementación de la solución tecnológica:

Se considera una implementación parcial (piloto) con un costo estimado de: **\$40.000.000 COP**

Capacitación del personal:

Se contemplan 3 sesiones de capacitación con un costo aproximado de \$1.300.000 COP cada una: **\$3.900.000 COP**

Recurso humano especializado:

Apoyo de un profesional del área tecnológica durante 3 meses, con un costo mensual aproximado de \$6.000.000 COP: **\$18.000.000 COP**

4.4.3. Presupuesto total

Los valores presentados corresponden a una estimación proyectada con base en un escenario piloto de implementación, construida a partir del número de usuarios esperados, el tiempo de acompañamiento técnico requerido, las necesidades de capacitación y el alcance operativo de la solución propuesta.

Tabla 13. presupuesto

Concepto	Valor estimado (COP)
Licencias software BPM (anual)	\$6.720.000
Implementación	\$40.000.000
Capacitación	\$3.900.000
Recurso humano	\$18.000.000
Total	\$68.620.000 COP

Fuente: *Elaboración propia, 2026.*

4.4.4. Justificación técnica y financiera del presupuesto.

El presupuesto estimado para la implementación de la propuesta de mejora se plantea como una proyección financiera construida a partir de los recursos indispensables para desarrollar un piloto funcional y viable dentro del Banco Pichincha. En este sentido, los valores presentados no corresponden a cifras arbitrarias, sino a una estimación basada en el alcance de la intervención, los recursos tecnológicos requeridos, el tiempo previsto para la ejecución y la necesidad de acompañamiento técnico y capacitación del personal involucrado en el proceso.

La justificación del presupuesto resulta relevante, ya que la aceptación de una propuesta de mejora no depende únicamente de los beneficios operativos que pueda generar, sino también de la claridad con que se expliquen los recursos financieros necesarios para su implementación. Por esta razón, además de presentar el valor total estimado, es importante precisar los criterios utilizados para calcular cada rubro, su relación con las actividades contempladas en el cronograma del proyecto y con los objetivos definidos en el plan de acción.

En primer lugar, el valor asignado al licenciamiento del software BPM se estimó a partir de un escenario de uso para 20 usuarios, tomando como base rangos de precios de herramientas disponibles en el mercado, como Bizagi, ProcessMaker y Cflow. Bajo este criterio, se proyectó

un costo mensual aproximado de \$560.000 COP y un costo anual de \$6.720.000 COP. Esta estimación permite evidenciar que el valor fue calculado con base en una necesidad concreta de operación y en un escenario realista para la fase piloto propuesta, así como en precios de referencia del mercado que respaldan la viabilidad de la estimación.

En segundo lugar, el costo correspondiente a la implementación de la solución tecnológica, estimado en \$40.000.000 COP, se sustenta en el carácter parcial de la intervención. La propuesta no contempla una transformación estructural de los sistemas institucionales, sino una optimización del proceso mediante parametrización de herramientas existentes, ajustes operativos, validaciones, pruebas y adecuación del flujo de trabajo. Esto hace que la inversión proyectada sea coherente con una implementación progresiva, controlada y enfocada específicamente en el proceso de apertura y renovación de CDT, además de guardar relación directa con el número de actividades definidas en el cronograma y el esfuerzo técnico requerido para su ejecución.

Por su parte, el rubro de capacitación del personal se calculó con base en tres sesiones de formación, cada una con un costo aproximado de \$1.300.000 COP, para un total de \$3.900.000 COP. Este valor se justifica porque la mejora del proceso no depende solo de la incorporación de una herramienta tecnológica, sino también de la adecuada apropiación de los nuevos lineamientos operativos por parte de los colaboradores. La capacitación, por tanto, constituye una inversión necesaria para reducir errores, fortalecer el uso correcto de la herramienta y dar sostenibilidad a la propuesta en el tiempo, incluyendo la preparación del material, la ejecución de las sesiones y un acompañamiento básico posterior.

En cuanto al recurso humano especializado, el valor de \$18.000.000 COP se estimó considerando el apoyo de un profesional del área tecnológica durante tres meses, con un costo mensual aproximado de \$6.000.000 COP. Este acompañamiento se considera necesario para la configuración de la herramienta, el seguimiento a la implementación, la atención de ajustes operativos y el soporte durante la fase piloto. Además, esta estimación guarda relación con el cronograma del proyecto, en el cual se incluyen actividades de implementación, parametrización, prueba piloto, validación y seguimiento, y se basa en tarifas promedio del mercado para perfiles especializados en tecnología y gestión de procesos.

De esta forma, el presupuesto total estimado de \$68.620.000 COP integra cuatro componentes esenciales para la ejecución de la propuesta: licenciamiento, implementación, capacitación y soporte especializado. Su justificación no debe verse únicamente desde el costo, sino desde su aporte al fortalecimiento del proceso, la disminución de errores en el registro de la información, la reducción de reprocesos y la mejora en los tiempos de gestión.

Adicionalmente, esta inversión se relaciona con la necesidad de mitigar riesgos operativos y reputacionales identificados durante el diagnóstico. El análisis evidencia que el proceso presenta inconsistencias, reprocesos y errores que afectan la eficiencia operativa y pueden impactar la percepción del cliente frente al servicio. En este sentido, el presupuesto propuesto se sustenta en la intención de intervenir una problemática real del proceso, con acciones orientadas a mejorar el control, la trazabilidad y la confiabilidad de la operación.

Finalmente, es importante señalar que esta estimación se plantea bajo un enfoque de implementación piloto, lo cual permite evaluar los resultados de la propuesta antes de una posible ampliación a mayor escala dentro de la organización. Este enfoque contribuye a reducir el riesgo de inversión y facilita la toma de decisiones basadas en resultados medibles.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Segovia-García, N. y Said-Hung, E.M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595-621.
<https://cutt.ly/LbUPghi>
- Ishikawa, K. (2003). *¿Qué es el control total de calidad?* Editorial Norma.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *reingeniería*. Editorial Norma.
- Escobar Valencia, M. (2014). *La idea de progreso en los discursos de estandarización de las organizaciones*. Universidad EAFIT. Disponible en:
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/9b88a572-7bbc-40a3-84ea-c0f1160e973d/content>
- Apropia. (2026). *Software BPM en Latinoamérica: comparativa y tendencias*.
<https://appropia.com/blog/software-bpm-latinoamerica-comparativa-luxflow-bizagi-2026/>
- GetApp. (2025). *Cflow software BPM*. <https://www.getapp.com.co/software/113289/cflow>
- Colombia Compra Eficiente. (2023). *Servicios de capacitación tecnológica*.
<https://operaciones.colombiacompra.gov.co/tienda-virtual-del-estado-colombiano/ordenes-compra/100463/node/27031>