



Atribución-Compartir Igual 2.5 Colombia (CC BY-SA 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-Compartir Igual 2.5 Colombia (CC BY-SA 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.5/co/>

Usted es libre de:

- Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
- hacer obras derivadas
- hacer un uso comercial de esta obra



Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra)



Compartir bajo la Misma Licencia — Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

REVISIÓN DEL EJERCICIO DE LA AUDITORIA INTERNA Y LA FORMACIÓN DE
CAPITAL HUMANO – PLAN DE CAPACITACION INTEGRAL

DANIEL RICARDO AMAYA CARPETA
drac3232@gmail.com

DIEGO ANDRÉS MARTÍNEZ PUERTO
TUTOR

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA
FACUTLAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
BOGOTA D.C. NOVIEMBRE 27 DE 2017

Contenido

Introducción.....	5
Justificación	7
Marco Teórico	10
Descripción de la entidad o empresa	20
Objeto de la Práctica	24
Metodología.....	28
Producto de valor agregado.....	29
Conclusiones.....	33
Bibliografía.....	35
Anexos.....	37

Resumen

El trabajo recopila la actividad realizada bajo la alternativa de práctica empresarial, donde se muestra los aspectos más importantes del trabajo práctico, de los retos, enseñanzas y aportes que se realizan en doble vía fundamentan la transición de la academia al mercado laboral.

Por demás contiene una revisión conceptual respecto al ejercicio de la Auditoria Interna, la Gestión de Riesgos, además de la pertinencia de formación de capital humano con miras al ejercicio de control interno. Por otro lado y con base en la revisión conceptual se propone generar un plan de capacitación que responda a la necesidad de adaptación al personal que ingresa al área, dando así herramientas que permitan reducir las brechas de tiempo en la curva de aprendizaje del personal.

Palabras Clave

Auditoria Interna, Regulación Financiera, Competitividad, Productividad, Capacitación

Abstract

The work compiles the activity carried out under the business practice model, which shows the most important aspects of practical work, challenges, teachings and contributions made in two ways and base the transition from the academy to the labor market. In addition, it contains a conceptual review regarding the exercise of Internal Audit, Risk Management, as well as the pertinence of training human capital with a view to exercising internal control. On the other hand, and based on the conceptual review, it is proposed to generate a training plan that responds to the need for adaptation to the personnel entering the area, thus providing tools to reduce the time gaps in the personnel learning curve.

Key Words

Internal Audit, Financial Regulation, Competitiveness, Productivity, Training

Introducción

La auditoría como campo profesional ha tenido una ambigüedad respecto a sus fundamentos teóricos respecto a sus capacidades prácticas, si bien hoy en día es un campo de gran crecimiento e importancia, su fundamentación teórica se ve un poco opaca; sin embargo, la importancia además de el gran valor que genera los procesos de control interno deben ser prioridad para cualquier empresa de cualquier tamaño y razón social, porque la razón de su existencia significa la preocupación por realizar procesos eficientes que le permitan competitividad y fortaleza en el mercado.

Para ello las empresas y sobre todo las entidades financieras o grandes corporaciones han integrado dentro de sus estructuras organizacionales un área independiente que otorga a propio criterios dos funciones importantes; en primer lugar la factibilidad de generar valor a través de la gestión del control interno a través de etapas, procesos y procedimientos que se tienen contemplados para el óptimo funcionamiento y gestionar el riesgo hasta las últimas instancias.

La problemática reconocida dentro de la realización de la práctica se manifiesta en el desconocimiento existente de las actividades, procesos y procedimientos propios del Banco, o de las metodologías llevadas a cabo en el área, en el que el enfoque estratégico tanto de la compañía como del área se denota en la falencia de la estructuración de la información necesaria que es vital para el desarrollo de las actividades propias de los distintos cargos, desde el área de prácticas profesionales se ha evidenciado intenciones no materializadas en suplir dicha falencia, por lo que la curva de aprendizaje y la adaptabilidad a uno u otro escenario conlleva tiempo valioso en términos de productividad para la entidad y para el personal.

El marco de referencia que se plantea para realizar la propuesta se divide en 3 segmentos, el primero describirá que función tiene la auditoría y la importancia en la generación de valor y la gestión del riesgo en una organización, después se hará una conceptualización de productividad y competitividad relacionado a la formación de capital humano a través de la capacitación del personal, y por último una descripción de metodologías frente a levantamientos de procesos de capacitación para el mejoramiento de la productividad y por ende la competitividad.

En los siguientes segmentos se otorgara una breve descripción de la Entidad y del grupo financiero a través de su cultura organizacional, para finalmente dar paso a la propuesta de valor agregado, a partir de la justificación de la problemática y la metodología llevada a cabo, que se basa en una revisión bibliográfica, observación y un proceso de inducción para lograr el objetivo del producto del valor agregado

Con base en la información anterior se pretende realizar un plan de capacitación en el corto plazo que permita al personal tener la posibilidad de tener una herramientas generales como base, que ilustren las operaciones de la entidad y sus puntos o áreas críticas, además de otorgar una fácil apropiación y adaptación a la metodología empleada en el área de auditoria con el fin de realizar un empalme optimo definido en una reducción de tiempos en las necesidades del área respecto al análisis que debe hacer sobre los procesos del Banco.

Justificación

Plan de capacitación integral

El objetivo del Plan de Capacitación Integral está orientado principalmente a subsanar la necesidad evidenciada en la etapa de adaptación a las funciones designadas, que radica en el desconocimiento de las metodologías del área, de la conformación, estructura y desarrollo de las unidades de negocio de la entidad, de las plataformas que la entidad ha establecido para el desarrollo de sus operaciones, de los procesos y procedimientos críticos, es decir, los que son transversales y están orientados al objetivo estratégico de la entidad, además de atender falencias con las que el personal ingrese en términos de herramientas ofimáticas o tecnológicas que sean pertinentes para el desenvolvimiento en el desarrollo del ejercicio.

Basándonos en el la información de las pautas para la misión del cargo:

- Asistir en la evaluación del diseño y operación de los controles internos para las secciones / proyectos / procesos / unidades que le sean asignadas a fin de sustentar la opinión objetiva e independiente de Auditoria sobre el control interno.
- Actuar como miembro participante del de auditoria en los trabajos asignados
- Asegurar los estándares del departamento de auditoria se mantengan hasta la finalización de todas las tareas asignadas.
- Las secciones / proyectos / procesos / unidades asignadas corresponden a los procesos Colfondos, líneas de soporte y gobierno de Recursos Humanos, Legal, Cumplimiento, Marketing, Global Banking & Markets, Group Treasury, y Global Meath & Insurance, infraestructura de Tecnología de Información, así como los sistemas y procesos de riesgo, operaciones y cumplimiento que soportan dichos negocios en las empresas del grupo en Colombia y otros países que se le asignen.

El desconocimiento con el que llega el personal a desempeñar sus funciones se puede desglosar en 4 escenarios generales, el primero radica la falta de orientación acerca de la estrategia de la entidad y como las unidades de negocio se articulan para dar cumplimiento a dicha estrategia la cual es un fundamento esencial dentro de una organización; en un segundo escenario la no orientación efectiva del portafolio de productos y servicios otorgados por el grupo financiero lo que no permite dimensionar los riesgos inherentes más importantes y el

enfoque del análisis requerido; en un tercer escenario el personal que ingresa no tiene conocimiento sobre las metodologías realizadas por el área, en cuanto a recolección, manejo y documentación de la información, tampoco de las fuentes de la misma que se recopilan en plataformas tecnológicas, manuales, organigramas, etc. En un cuarto escenario se evidencia una falta de orientación sobre los procesos y procedimientos llevados a cabo por la entidad en materia de gestión de riesgos, en cuanto a las bases, fundamentos y conceptos básicos que permitan de igual forma dimensionar los puntos vitales del análisis de riesgo.

Para lograr una conceptualización eficiente se tendrán en cuenta cada uno de los procesos críticos en los cuales se ven envueltos tanto recursos como procedimientos que deben ser de conocimiento general del personal auditor aun teniendo en cuenta los materiales de apoyo como por ejemplo los manuales, desde el punto de vista de la eficiencia de tiempos de aprendizaje resulta bastante tedioso recurrir a cada uno de ellos para tener una base conceptual de lo que se hace y como se hace en cuanto a las actividades internas del Banco, que por lo menos a criterio de expertos en el área, poseen mayor nivel de exposición al riesgo en cualquiera de sus categorías.

Objetivo General

Proponer un Plan de Capacitación Integral para el área de Auditoría Interna con el fin de fomentar la formación de capital humano desde la empresa, y optimizar la curva de aprendizaje del personal que ingresa al área.

Objetivos Específicos

- Generar las fases de planeación, implementación y evaluación del Plan de Capacitación Integral que permitan la adaptación del personal a los proyectos del área.
- Realizar una conceptualización general de la auditoría interna, su aplicación y valor económico para dimensionar los objetivos de control interno y el valor agregado que generan dentro de la Entidad.
- Generar herramientas que permitan una mayor apropiación de las metodologías y procesos utilizados por el área para reducir las brechas en la curva de aprendizaje y adaptación a las funciones del cargo.

- Proporcionar mecanismos que permitan la fácil y flexible apropiación de las características, funciones y posibles problemáticas de las unidades de negocio que permitirá dimensionar la estrategia de la entidad.
- Establecer las bases generales para el entendimiento de los sistemas de gestión de riesgos para fortalecer las bases que permitan el buen desarrollo del ejercicio de la auditoria.

Marco Teórico

El ejercicio de la Auditoría

La auditoría, como lo propone Martínez Calderin (2016), es un ejercicio de conocimiento integral de la entidad o la empresa con el fin de asegurar que los procesos que se llevan a cabo para la producción de bienes o servicios sean eficientes de diferentes puntos de vista, definiendo este ejercicio de la siguiente manera:

“La auditoría, es una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos. Por otra parte, constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la misma para lograr su mejora continua.”

La auditoría se puede categorizar desde la perspectiva externa y desde la perspectiva interna, según la guía de clases de auditoría y revisoría fiscal, de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de Unicauca citada por Rivera Gonzalez (2013) la auditoría externa “examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos; en la mayoría de casos las empresas demandan la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante terceros interesados”, por otro lado el ejercicio de la auditoría interna según la describe el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés), la cual es tomada del documento: rol de las oficinas de control interno emitido por la Escuela Superior de Administración Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública (2005), “La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

La generación de valor es hoy una de las preocupaciones más importantes de las empresas, puesto se decanta su objetivo principal en un entorno de mercado, como lo menciona

Ficco sf. En su artículo, que la generación de valor ya no solo radica en la mera actividad productiva, sino que existen otras actividades por las cuales una empresa puede añadir valor dentro de su cadena productiva. Las dinámicas organizacionales de hoy en día han desplazado la noción histórica de los economistas clásicos sobre la creación de valor, como lo destaca Porter, citado por Ficco sf. , en cuanto a la propuesta de la cadena de valor como herramienta para visualizar de forma detallada causas de ventaja competitiva en las actividades naturales del negocio.

Dentro de esas actividades que se añaden a la teoría de generación de valor se encuentran las de organización e innovación, Simon (1991) relaciona la importancia de la coordinación de los procesos y actividades, las funciones de autoridad y los ejercicios de control, los sistemas de información, los procedimientos administrativos, entre otras, para mejorar la competitividad y la generación de valor de una empresa.

La auditoría interna dentro de la generación de valor tiene una función importante que está orientada a la gestión de riesgos, al ser de las últimas líneas de defensa en una organización se evidencia la importancia de generar los mecanismos que mitiguen o anulen la probabilidad de que materialice alguno de los diferentes riesgos que conlleva la operación de un Banco, desde las procesos transversales a nivel organizacional como los procesos por los cuales se sustenta el negocio.

Para ello es importante reconocer el papel determinante que tiene la independencia del auditor en su labor y las relaciones interdisciplinarias que conllevan a el mantenimiento del cargo en función de la generación de valor para la compañía por ejemplo, en cuanto a la rotación dentro del ejercicio, del sujeto que realiza el análisis en función de su cliente, como lo explica Monterrey (2007), en cuanto a la rotación del cargo y en donde radica la importancia de generar capacitación, y formación del capital humano en auditoria “*de modo contrario a la creencia mantenida por el regulador, la duración en el cargo de auditor favorece la calidad contable y en consecuencia, la rotación ejerce un efecto negativo sobre ésta.*” . Encontramos una razón que soporta el hecho factible de la importancia de la capacitación del personal y del nivel de adaptación del personal.

Es importante destacar la función del capital de trabajo en los ejercicios de control puesto estos exigen ciertas capacidades y componentes para lograr los objetivos esperados por ende se

ha de relacionar la importancia de dentro de una compañía, y es por, sobre todo, la capacidad del capital de trabajo.

Productividad y Competitividad a través de la Capacitación

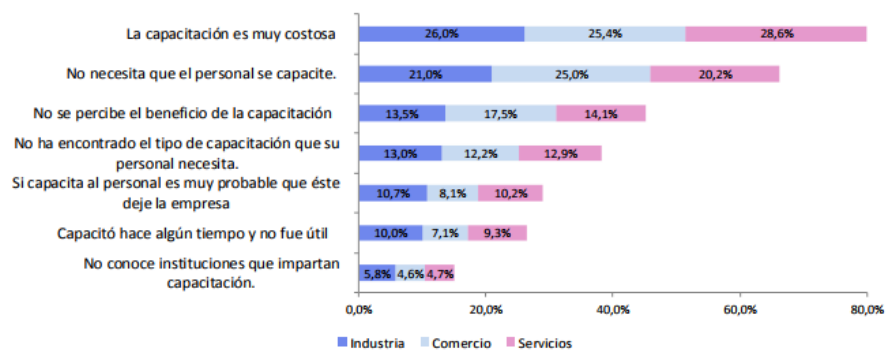
Según el artículo de Portafolio el 80% de las empresas en Colombia poseen programas de capacitación para sus colaboradores, y que la distribución es muy diferenciada entre las grandes empresas y las pymes, de manera que:

“Las empresas multinacionales están buscando personal que tenga conocimientos enfocados en gerencia y levantamiento de procesos estratégicos, y las pymes, más enfocadas en los temas del hacer, de ejecutar”, Pese a que las empresas reconocen la importancia de la capacitación, los datos de la encuesta muestran que no le destinan mucho presupuesto a estos temas.

De las empresas consultadas, 22 % asigna menos de \$ 5 millones al año a capacitar a sus trabajadores; 17 %, entre \$ 5 y \$ 20 millones, y 11 %, entre \$ 21 y \$ 50 millones.”

Por otro lado la encuesta de formación de capital humano realizada por el DANE manifiesta que para el año 2012, el 54,5% de las empresas de comercio y el 53,5% de las empresas industriales indicaron que no se capacitó personal, mientras que el 73,5% de las empresas del sector servicios si llevaron a cabo capacitaciones durante este período.

Grafica 1: Motivos de no Capacitación



Fuente: DANE - EFCH 2012

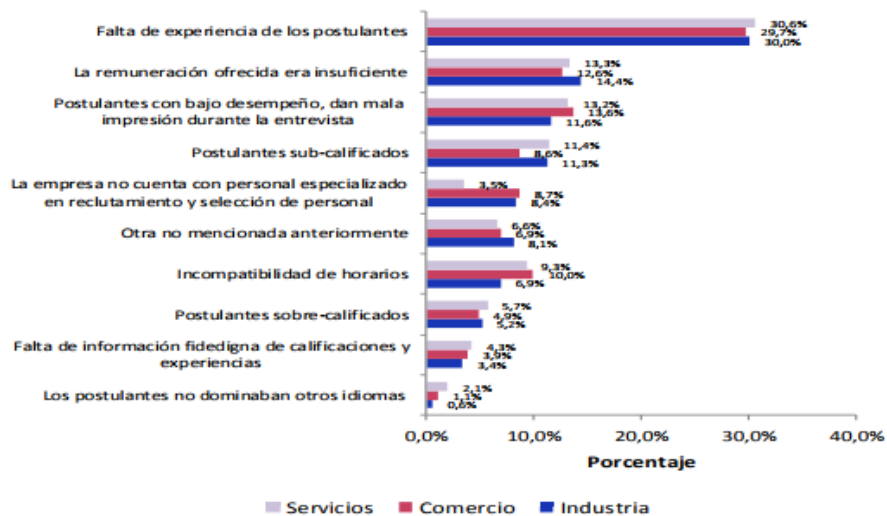
Las empresas encuentran algunos motivos por los cuales no ven viable o llamativo el hecho de capacitar a sus colaboradores, como lo muestra la encuesta realizada por el DANE para el año 2012. Entre los principales motivos de las empresas para no realizar procesos de capacitación se encuentran: la capacitación es muy costosa (26,0% en industria, el 25,4% en

comercio y el 28,6% en servicios), no se necesita que el personal se capacite (el 21,0% en industria, el 25,0% en comercio y el 20,2% en servicios), y no se percibe el beneficio de la capacitación (el 13,5% en industria, el 17,5% en comercio y el 14,1% en servicios).

Sin duda alguna la capacitación formal de los colaboradores es de vital importancia, por ejemplo, el área de auditoria como se sabe es un área trasversal a toda la organización, aquí es primordial el reconocer el hecho de que la organización se enfrenta a factores y variables económicas que se ven afectadas día a día, que muchas de sus áreas se enfocan al análisis y ejecución de procesos relacionados a ellas, he ahí la razón del porque la necesidad de enfrentarse a un una formación directa y puntual sobre los puntos estratégicos de la organización.

De las razones más prominentes y que en general ha marcado cualquier proceso de inserción laboral, es la experiencia sin embargo el hecho de que la auditoria acoja profesionales de varias áreas del conocimiento implica una necesidad de visión estratégica para el buen desarrollo del análisis que requiere el área en pro de sus rol para la generación de valor. , como lo muestra la gráfica la falta de experiencia es la razón fundamental para encontrar personal idóneo, sin embargo podría considerarse el hecho de que las empresas logren a través de buenas jornadas de inducción capacitación y actividades específicas recortar esas brechas de conocimiento y aptitudes que forja la experiencia.

Gráfica 2: Dificultades para encontrar personal.



Fuente: DANE - EFCH 2012

Desde la perspectiva económica la formación de capital humano siempre ha sido una preocupación de análisis e investigación puesto que este representa la fuerza de trabajo, no haciendo alusión al aporte físico sino por el contrario a la actividad intelectual que es propia de sí, ya que es el encargado de darle forma a las actividades, procesos y procedimientos que se realizan dentro de una organización, por lo tanto la constante actualización y modificación de los niveles de conocimiento, instrucciones y habilidades del personal es imperiosa en el objetivo de generación de valor. En la actualidad la valoración de empresas no radica en los activos físicos que posea, que sí no por la fuerza intelectual, que le permita un desenvolvimiento en el mercado de más competitividad y fortalecimiento.

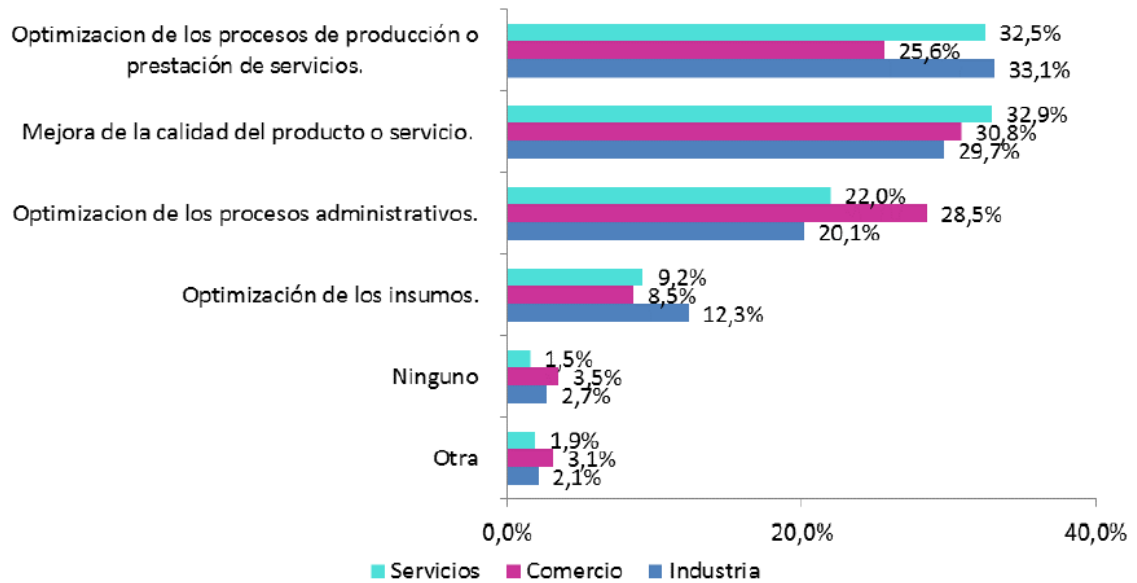
Los procesos de aprendizaje determinan la adaptabilidad del capital humano dentro de un entorno laboral, como bien como lo menciona Bretel (2013), el aprendizaje se produce por intuición, es decir por un repentino descubrimiento de la forma de resolver una situación problematizante, Este concepto es parte de la estructura de la educación, por tanto, la educación comprende el sistema de aprendizaje. Es la acción de instruirse y el tiempo que dicha acción demora, también es el proceso por el cual una persona es entrenada para dar una solución a situaciones, tal mecanismo va desde la adquisición de datos hasta la forma más compleja de recopilar y organizar la información; también existe la imperiosa necesidad de generar mecanismos y herramientas al interior de la entidad por las cuales el personal pueda generar una óptima apropiación de los procesos y los recursos que se tienen a la mano para ejecutarlos.

Según Ciruela (2009), se puede establecer que el progreso de los Recursos Humanos se puede conseguir, entre otros elementos, a través de la formación, la cual está íntimamente asociada al desarrollo, ya que no es posible concebirla como una actividad puntual, como algo que se adquiere de una sola vez y es útil para siempre. De esta forma, al mismo tiempo que al adquirir conocimientos, habilidades y actitudes las personas pueden enfrentarse a sus retos laborales actuales, también se produce un crecimiento y mejora individual y organizacional de cara al futuro.

Como lo explica la gráfica 3, de acuerdo a la Encuesta de Formación de Capital Humano realizada por el DANE 2012, los factores que más se ven influenciados de manera positiva gracias a la capacitación del personal son la producción o prestación de servicios y la mejora en la calidad del servicio o el producto.

Por lo tanto un proceso efectivo de inducción a través de una capacitación activa del personal que ingresa al área, respondería a una mejora en los procesos de adaptación en etapas tempranas, otorgando un apoderamiento de las metodologías concernientes al desarrollo del ejercicio auditor y optimizarían los tiempos de aprendizaje para el buen desarrollo de las funciones.

Grafica 3. Aspectos mejorados con la capacitacion



Fuente: DANE - EFCH 2012

Metodologías de capacitación

Si bien la preparación universitaria es fundamental desde la perspectiva intelectual y académica, el que hacer requerido en la actividad empresarial, y la exigente evolución del mercado constituye que las curvas de aprendizaje del personal sean cada vez más eficientes, las primeras aproximaciones a este concepto las realizó Wright en 1936 analizando la industria de aviación Norteamericana, Aguirre (1985) , donde afirma existe una regularidad en los procesos de acomodación que permite efectuar las previsiones de los tiempos y los costes de producción, sin embargo al contextualizar esto a una empresa de servicios financieros radica en que las curvas de aprendizajes van en concordancia con la preferencia de las grandes empresas y multinacionales de capacitar en gerencia y levantamiento de procesos estratégicos, y es la

capacidad de generar valor a través del análisis y el profundo conocimiento de los procesos internos de la entidad.

Martínez, E., & Martínez, F. (2009). Proponen algunos conceptos y metodologías que se pueden aplicar a los procesos de capacitación, dando una base fundamentada para la realización del Plan de Capacitación Integral, y generar los mecanismos propicios para la adaptación al área y cargo en cuestión. En primera instancia relacionan ciertos principios bajo los cuales se debe regir tanto las interacciones interpersonales e individuales como las que concierne al proceso de aprendizaje descritos por de la siguiente manera:

Principios relacionados con la motivación

a) El esfuerzo que un individuo esté dispuesto a hacer para aprender depende de su estado anímico, sus intereses, sus creencias (en cuanto a su capacidad personal y la utilidad del aprendizaje) y sus hábitos de pensar.

b) La capacidad (mental, física y sensorial), la curiosidad, la creatividad y el sentido de responsabilidad del individuo son factores que refuerzan la capacidad de aprender.

c) El sentido de autoestima y el agrado influyen positivamente en el esfuerzo de aprendizaje.

d) Para aprender se requiere un cierto grado de entusiasmo, en tanto que el estrés, la ansiedad y la depresión constituyen obstáculos para el aprendizaje.

Principios relacionados con los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje

a) Los adultos generalmente aprenden mejor en una atmósfera relajada, donde existan oportunidades de experimentación y se reconozcan las diferencias individuales en cuanto a capacidades y estilos de aprendizaje.

b) Informar con frecuencia a las personas sobre su avance y logros en el aprendizaje no sólo refuerza su motivación sino que las ayuda a mejorar sus estrategias de aprendizaje. En este sentido, es importante establecer metas parciales o intermedias en los procesos de aprendizaje, que deben ser percibidas como desafiantes pero alcanzables. Este principio se llama comúnmente "proximidad del objetivo".

c) La participación activa de la persona es esencial para construir un aprendizaje sólido, a la vez que contribuye a la motivación para aprender.

d) El aprendizaje es a la vez un proceso individual y social. El esfuerzo personal es importante pero la interacción del sujeto con otras personas (por ejemplo, profesores y compañeros de trabajo) facilita y estimula el aprendizaje.

e) Los adultos están dispuestos a esforzarse en el aprendizaje en la medida que perciban una conexión significativa entre los contenidos del aprendizaje, por una parte, y sus experiencias y motivaciones, por otra.

f) El aprendizaje de los adultos se facilita cuando el proceso admite un cierto grado de ambigüedad, inconsistencia y diversidad en las preguntas, las respuestas y la solución de los problemas que plantea el aprendizaje.

g) Los adultos aprenden mejor cuando pueden ejercer algún autocontrol sobre el proceso de su aprendizaje.

h) La comprobación del aprendizaje, a través de comportamientos concretos, y la recompensa inmediata constituyen factores importantes de la motivación para aprender.

Métodos de capacitación

Los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos. Los métodos de capacitación tienen que ver con:

- **La ambientación del aprendizaje:** dentro o fuera del puesto de trabajo;
- **El papel del instructor:** capacitación presencial o no presencial;
- **El papel del participante:** pasivo o activo, y
- **El sujeto del aprendizaje:** un grupo o un individuo.

Martínez, E., & Martínez, F. (2009). Para el ejercicio de la aplicación del plan de capacitación entenderemos que ira dirigida al personal que ingresa en el área por lo que todas técnicas ofrecidas se adaptaran al programa, a continuación se relacionan las técnicas de capacitación que corresponderían en conjunto a la capacitación del practicante.

- **Capacitación en el trabajo**

Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado. Se emplean los instrumentos y materiales que normalmente se utilizan en los puestos de trabajo. Este tipo de capacitación es apropiado cuando se presenta una o más de las siguientes situaciones: (i) se trata de enseñar contenidos prácticos; (ii) no existen otras instalaciones, equipos y ambientes apropiados para el aprendizaje, fuera del sitio de trabajo, y (iii) hay restricciones de horario de trabajo para capacitar al trabajador.

- **Aprendizaje activo**

Se aplica en las modalidades de capacitación que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medio didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante. El proceso de aprendizaje activo sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y de la observación a la racionalización.

- **Capacitación individual**

Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje. Esta modalidad de capacitación sitúa a cada individuo en el centro del proceso de capacitación, por lo que requiere un currículo flexible y sistemas de evaluación del aprendizaje que puedan adaptarse a las diferencias entre los participantes. Además, exige una atención personalizada del instructor cuando el grupo meta es heterogéneo. La experiencia demuestra que la eficacia de la capacitación individualizada puede aumentar considerablemente cuando es complementada con elementos de aprendizaje activo.

- **Entrenamiento de asimilación**

Es una técnica que se utiliza para facilitar la adaptación al cargo de los nuevos gerentes que provienen de fuera de la empresa o son transferidos desde otras sedes de la empresa. Para facilitar la transición y adaptación de estas personas a sus nuevos cargos se recurre a ejecutivos-consultores, generalmente externos, con vasta experiencia en el área y la realidad local, quienes

asesoran al participante en el proceso de familiarización con el ambiente y los desafíos del trabajo, siguiendo un programa semi-estructurado (flexible) de entrenamiento.

- **Estudio de caso**

Esta técnica se basa en el supuesto de que las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas mejor a través del análisis y la discusión de casos reales concretos. Los participantes, en forma individual o en grupos pequeños, deben estudiar un informe donde se describe un problema real de una empresa (llamado “caso”) y proponer una solución; además, deben proponer un camino para implementar la solución. Finalmente, el grupo discute frente a un moderador las soluciones propuestas, que deben estar fundamentadas en principios científicos o técnicos sólidos. Generalmente no existe una sola solución única para un “caso”.

Descripción de la entidad o empresa

Reseña histórica

Corría el año de 1955. El mundo estaba en recuperación tras el holocausto de la segunda guerra mundial. Colombia afrontaba los primeros rigores de la violencia: la migración del campo a las grandes ciudades y la necesidad que surge por estas mismas condiciones, da origen en el país a reformas sociales y económicas que sentarían las bases de nuestra sociedad contemporánea.

Y es precisamente en este contexto que el 3 de noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lidera a un grupo de inversionistas para constituir la Sociedad Colombiana de Capitalización. El objetivo era claro, crear empresa y a través de ello contribuir con la generación de mayor dinamismo, al entonces incipiente mercado colombiano de la capitalización.

Este sería el punto de partida, para lo que años más tarde comenzaría a crecer y posteriormente a constituirse como el Grupo Colpatria, hoy en día una del holding de negocios más grandes e importantes de Colombia.

Tras el negocio de la capitalizadora, en su condición de hombre empresarial visionario, Carlos Pacheco Devia incursiona en el campo de los seguros. Consciente del potencial del mercado, en 1958 crea dos compañías. Seguros de Vida Patria con un servicio orientado a la cobertura de riesgos a personas y Seguros Patria S.A., para seguros generales.

En 1961 se conforma la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatria.

El Banco

Al finalizar la década de los sesenta (en 1969) y ante las restricciones que, por la época, impedían constituir un banco nuevo, Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de la Costa. Esta operación da nacimiento al Banco Colpatria.

La intención de la familia Pacheco, de seguir creando empresa y solidificar una organización que progresara con el progreso de la misma gente, no para ahí. En 1972, al implantarse en Colombia el sistema de valor constante para financiación de vivienda,

denominado en ese entonces UPAC, el Grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda Upac Colpatría.

El desarrollo, la evolución y la incursión en nuevos negocios financieros, que han sido una constante de Colpatría en este casi medio siglo de existencia, llevan al Grupo entre 1977 y 1983 a constituir nuevos negocios. La oportunidad que significaba la financiación de vivienda, da origen en 1977 a la Constructora Colpatría.

Tan benigna como prolija fue la década de los ochenta para el Grupo, que vio el nacimiento de la Financiera Colpatría; Leasing Colpatría y Salud Colpatría. Ya en los noventa vino la constitución de la Fiduciaria Colpatría, el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatría y la ARP Colpatría.

Nace Multibanca

Como política integral del negocio bancario, en 1997 quienes estaban al frente del Grupo deciden comenzar un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se uniría y del que sería pieza fundamental el Banco en 1998. Este año marcaría una nueva etapa para el Grupo, con la constitución legal del Banco Multibanca Colpatría, como se conoce hoy en día.

Scotiabank

A finales de octubre del 2011, Colpatría, holding del grupo, anuncia el nuevo socio del Banco: se firma una alianza estratégica de largo plazo con el multinacional Scotiabank, una de las principales instituciones financieras de Norteamérica y el banco más internacional de Canadá.

Con más de 70,000 empleados, Scotiabank Group y sus empresas afiliadas atienden a unos 18,6 millones de clientes en más de 50 países de todo el mundo. Scotiabank ofrece una amplia gama de productos y servicios de banca personal, comercial, corporativa y de inversión. Tiene activos superiores a \$ 567.000 millones (al 31 de julio de 2011).

- Las Unidades de Negocio
 - Unidad Bancaria (Banco y Fiduciaria)
 - Unidad Constructora (que tiene vivienda, construcciones a terceros, infraestructura y dos filiales en México y Perú)

- Unidad de Inversión (Seguros Generales, Seguros de Vida, Capitalizadora, Salud y ARP)

El Grupo Colpatria proporciona empleo directo a 5.000 personas; presta sus servicios a dos millones de clientes, en 20 ciudades del país. Desde 1955 hasta nuestros días, Colpatria ha escrito historia en la economía del país y ha sido protagonista de primer orden en el sector bancario y de negocios colombiano. Su sostenido plan de crecimiento a lo largo de este medio siglo de actividades, lleva a que deje de ser una empresa familiar, para convertirse en una organización patrimonio de los colombianos.

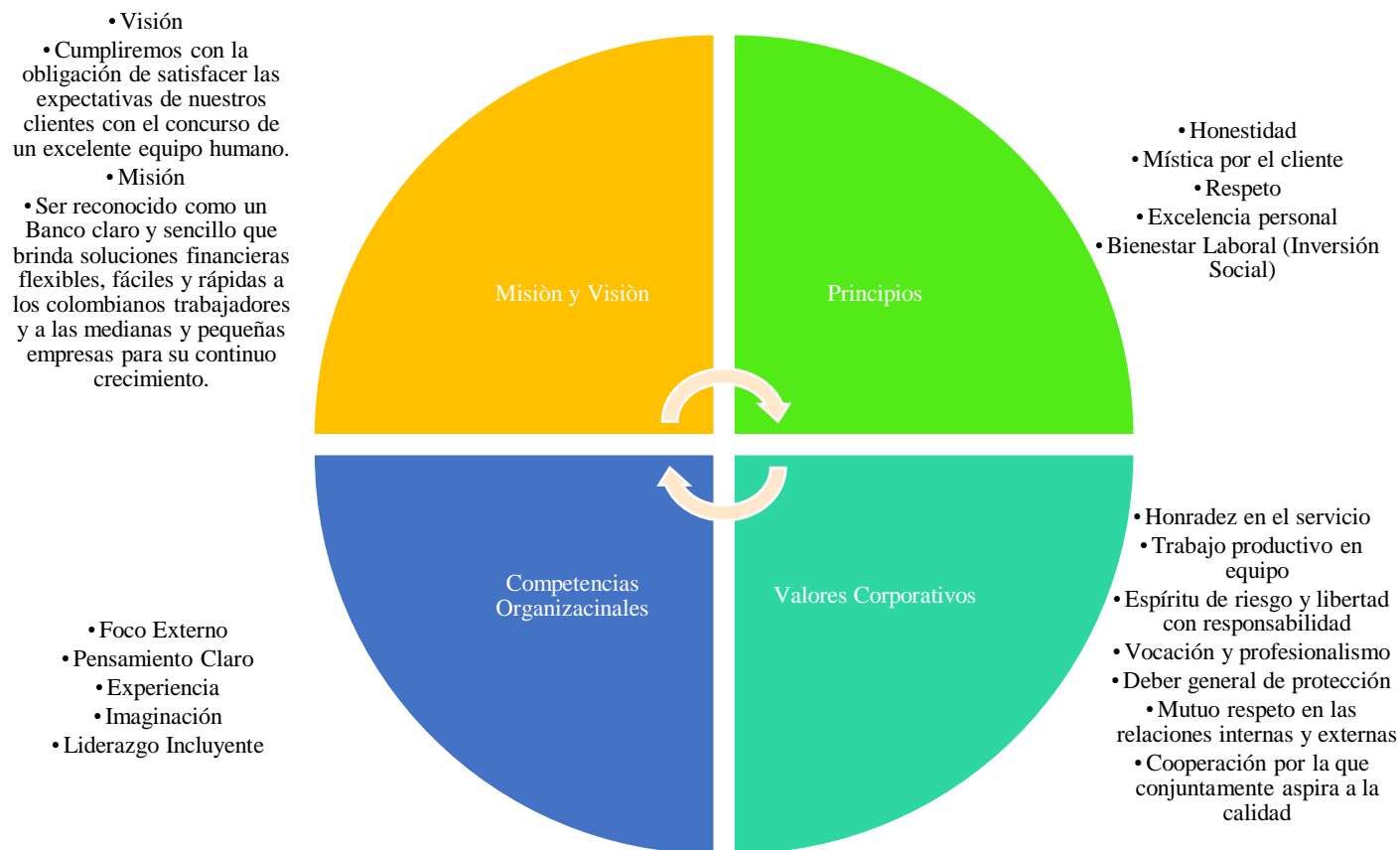
Plataforma Estratégica

Se fundamenta en el servicio especializado por segmentos de clientes. Tiene como reto premiar la lealtad, entregando productos y servicios, diseñados para hacer la vida más fácil a nuestros clientes.

- Visión
- Misión
- Principios
- Valores
- Competencias Organizacionales

A continuación se presenta la gráfica 3 que resume la planeación estratégica a nivel de grupo financiero y corresponde a la cultura organizacional.

Grafica 3. Plataforma Estratégica Multibanca Colpatría S.A



Fuente: Cultura Organizacional, Multibanca Colpatría S.A rescatado de www.colpatria.com

Objeto de la Práctica

El objeto de la práctica se manifiesta en dos vías: primero aplicar los conocimientos adquiridos en los años de academia enfocados en el área de trabajo que permita visualizar los campos de aplicación y alcance de los mismos; segundo radica en obtener un aprendizaje desde la perspectiva del trabajo desempeñado y realizado en el área de Auditoría Interna, enfocado a la validación de procesos regulatorios y de cumplimiento frente a la normativa que rige a las entidades vigiladas por las Súper Intendencia Financiera de Colombia y las disposiciones legales que ha dado el Gobierno Central, entes como el Banco de la República como también la casa matriz Scotiabank.

Se asignaron responsabilidades en proyectos de auditoría en cumplimiento y control regulatorio de las áreas de Anti Money-Laudering (AML) y Auditoría Regulatoria de los Sistemas de Administración de Riesgos (SARL, SARM, SARiC), para ello fue necesario un proceso de aprendizaje no formalizado sobre las necesidades que manifiesta el área respecto al personal que ingresa a desempeñar funciones como auditor, a lo cual se evidencio una debilidad en cuanto a divulgación de conocimiento sobre la entidad y sobre las metodologías de auditoría en general, además del escaso o nulo balance entre el conocimiento integral entre ambos componentes (la operatividad de la entidad – realización de una auditoría), actualmente existen decenas de manuales que explican el funcionamiento y la operatividad de la entidad que en efecto son necesarios pero sin embargo resulta tedioso y poco eficiente la apropiación del conocimiento a través de ellos además del correcto ejercicio de análisis crítico sobre los procesos que se llevan a cabo en las áreas auditadas.

Por tal razón se propone generar un Plan de Capacitación Integral, además de la creación de infografías que resuman las problemáticas expuestas y logre canalizar esa información sobre operatividad del Banco a manera contextual y el ejercicio de auditoría, con el fin de mejorar la adaptabilidad a la entidad y la apropiación sobre las actividades que son naturales de la razón social de la entidad.

Funciones Desempeñadas

- Dentro de la misión del cargo se encuentra dispuestas las siguientes pautas:
 - Asistir en la evaluación del diseño y operación de los controles internos para las secciones / proyectos / procesos / unidades que le sean asignadas a fin de sustentar la opinión objetiva e independiente de Auditoría sobre el control interno.
 - Actuar como miembro participante del de auditoría en los trabajos asignados
 - Asegurar los estándares del departamento de auditoría se mantengan hasta la finalización de todas las tareas asignadas.
 - Las secciones / proyectos / procesos / unidades asignadas corresponden a los procesos Colfondos, líneas de soporte y gobierno de Recursos Humanos, Legal, Cumplimiento, Marketing, Global Banking & Markets, Group Treasury, y Global Meath & Insurance, infraestructura de Tecnología de Información, así como los sistemas y procesos de riesgo, operaciones y cumplimiento que soportan dichos negocios en las empresas del grupo en Colombia y otros países que se le asignen.
- Dentro de las responsabilidades se disponen:
 - Planificación de Auditoría.
 - Obtener una comprensión de los negocios, riesgos y procesos de las secciones asignadas, revisando la descripción del negocio y las secciones apropiadas en los manuales.
 - Auditoría y Ejecución.
 - Ejecutar los programas de auditoría asignados bajo la dirección del “Officer in Charge” (OIC) del equipo, realizando pruebas apropiadas de auditoría y documentación de trabajo realizado bajo los estándares BNS.
 - Identificación de Problemas

- Asegurar los resultados de las pruebas de auditoría asignadas se consoliden y evaluar el impacto de las observaciones sobre el marco de control interno.
- Identificar las causas y subyacentes de las debilidades de control.
- Informes / Comunicación
- Redactar y asegurar que sus comunicaciones escritas se enfocan en la presentación de información técnica y un informe imparcial claro de los hechos relevantes.
- Formular recomendaciones relativamente básicas.
- Desarrollo Personal y Trabajo en Equipo
 - Cumplir con las políticas y procedimientos definidos por la Vicepresidencia de Gestión Humana
 - Investigar y mantenerse en continuo aprendizaje.
 - Compartir con el equipo el conocimiento relevante para las labores del área
 - Proyectos Especiales.
 - Colaborar en proyectos especiales asignados incluyendo investigaciones y otros proyectos que la Gerencia haya solicitado a Auditoría
 - Otros
 - Ayudar en trabajos realizados a solicitud de los reguladores que le sean asignados
 - Mantener y expandir una comprensión de los procesos clave del negocio y sus aplicaciones.
 - Asistir con los servicios de asesoramiento que le sean asignados.
- Ámbito de aplicación
 - El universo Auditable
 - Auditoría a los procesos de GSM GT y GWI
 - Gobierno Corporativo y procesos soporte de Finanzas, Mercadeo, Recursos Humanos, Legal y Cumplimiento.
 - Estructura Organizacional

- Evaluación de riesgos de mercado, créditos, liquidez, operacional y fiduciario.
- Adecuación de sistemas operativos
- Cumplimiento Regulatorio (AML/AFT)
- Integridad del Reporte financiero.

Metodología

La metodología para el desarrollo del plan de mejora se fundamenta en la observación e inducción sobre el proceso de aprendizaje y adaptación al ejercicio de la auditoría, a partir del diagnóstico de la etapa de ingreso y asimilación de las funciones; esto se fundamenta a partir de una adecuada revisión documental, tanto académica como información interna que tiene como fin dar una contextualización sobre el área, sus objetivos y la naturaleza del ejercicio.

La revisión bibliográfica sobre el ejercicio de auditoría, apela a las metodologías utilizadas en auditoría y una descripción como un micro inductor de valor. Se hace una descripción de la relación entre la formación del capital humano y la relevancia que tiene la eficiencia en los procesos de aprendizaje dentro de un nuevo cargo.

A partir de la información obtenida en la revisión bibliográfica, la observación y la experimentación del ejercicio como parte del equipo auditor, se optó por realizar entrevistas a los funcionarios y los expertos del área con el fin de identificar la necesidad que aqueja el ingresar a un área que es transversal a la entidad y la problemática de adaptabilidad al cargo, con el fin de esclarecer los objetivos que permitan el acercamiento al funcionamiento estratégico de la entidad.

Además del asesoramiento de personal de gestión humana, y personal experto educación o en formación superior quienes brindan un contexto y aportan bases para poder desarrollar la propuesta de ejes temáticos que ilustrarían de forma clara, la posición estratégica del banco, procesos y procedimiento críticos que involucran una transversalidad importante para el buen desarrollo de las actividades misionales del grupo financiero.

Producto de valor agregado

La propuesta de valor agregado radica en un Plan de Capacitación Integral para funcionarios que ingresan al área, ya que surge la necesidad de la efectiva apropiación sobre el funcionamiento integral de la entidad y del negocio, la cual debe corresponder a una línea de creación de valor constante que permita generar una mayor competitividad y diferencialita en el mercado.

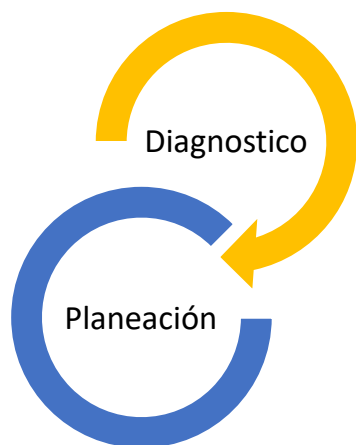
El plan de capacitación permitirá al personal nuevo una ilustración integral de la entidad, para lograr un entendimiento profundo y conciso de cómo está organizada además de los procesos que se llevan a cabo en las unidades de negocio, con el fin de generar una aproximación más rápida y contextualizada al universo auditable y los conocimientos generales requeridos.

En la gráfica 4 que se encuentra a continuación muestra las etapas bajo las cuales se propone estructurar el Plan de Capacitación, y luego una breve descripción del objetivo de cada etapa.

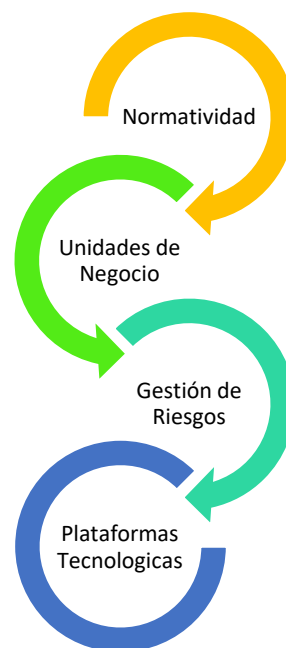
En el Anexo 3 se encuentra relacionado un presupuesto estimado sobre el costo en el que incurre la Entidad en una capacitación básica teniendo en cuenta salarios convencionales, distribuidos en las horas de trabajo reconocidas dentro del Plan de Capacitación, la estimación del valor de hora de cada experto alude a salarios encontrados en las plataformas de empleo que se encuentran abiertas a ser información pública (empleo.com, computrabajo.com), a excepción del tiempo estimado para el aprendiz puesto este relaciona el sueldo general percibido por la compañía.

Grafica 4. Etapas Plan de Capacitación

Etapa 1: Reconocimiento



Etapa 2: Introducción a la estrategia del Negocio



Etapa 3: Introducción a Auditoria Interna



Fuente: Elaboración Propia

Las 3 etapas de inducción están sustentados en una guía detallada que se encuentra en el Anexo 1, el cual manifiesta al detalle los ejes temáticos, los recursos y tiempos dispuestos para la aplicación del plan de capacitación, este se sustenta en la técnicas de capacitación descritas en el en el marco de referencia, orientado a un trabajo individual guiado por los expertos del área en el cual se expondrán a grandes rasgos los aspectos más importantes para entender el ejercicio de auditoria, su ámbito de aplicación, alcances, y objetivos definidos por el área.

Descripción de las Etapas

Las etapas de capacitación integral tendrán un tiempo estipulado entre las semanas 2 y 3 a partir del ingreso del personal, dando así cumplimiento al Plan de Capacitación Integral.

Etapa 1: Reconocimiento

En esta etapa se dispone una prueba diagnóstica sobre los conocimientos que el personal que ingresa tiene acerca de la entidad, en cuanto a su estrategia corporativa, sobre las metodologías de auditoría y gestión de riesgo. Con el fin de reconocer los vacíos conceptuales y planificar las herramientas que sean factibles para lograr una conceptualización e ilustración de lo que es la entidad y de las sinergias estratégicas del grupo financiero.

Etapa 2: Introducción a la estrategia del negocio.

En esta etapa se dispondrán las herramientas y conceptos bajo los cuales se rige la entidad desde la perspectiva de la norma y las disposiciones que tiene el ente regulador para las diferentes unidades de negocio (Establecimientos Bancarios, Fiduciaria y Sociedad Comisionista de Bolsa).

Después se dispondrá la introducción a las distintas unidades de negocio y su disposición organizacional, sus objetivos, productos y servicios otorgados teniendo en cuenta la dimensión de estos sobre el grupo en general, además de la introducción a las metodologías y sistemas de administración de riesgos utilizados por el grupo (SARLAFT, SARL, SARM, SARiC, SARO), y la introducción de las plataformas tecnológicas en las cuales el banco soporta todas sus operaciones internas y externas.

Etapa 3: Introducción a AI

En esta etapa se tiene dispuesto ilustrar el proyecto anual de auditoría y los objetivos propuestos por el mismo además de los proyectos en los que se va a participar activamente además los procesos metodológicos que se realizan en el área para el ejercicio de la auditoría como por ejemplo, la recopilación, manejo, documentación y análisis de orientados a los proyectos ya mencionados. Finalmente se reforzaran los conocimientos adquiridos a través de un estudio de caso el cual se basa en el estudio de alguno proyecto de auditoría ya realizado y todas las fases, procesos y procedimientos que fueron necesarios para realzarlo.

Ejes Temáticos por Etapa

Cuadro 1: Reconocimiento

Universo Corporativo
<ul style="list-style-type: none">• Plataforma Estratégica Financiera de la entidad.• Comparación espacial de la Entidad

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2: Introducción a la Estrategia del Negocio

Normatividad	Unidades de Negocio	Gestión de Riesgos	Plataformas Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none">•Circular 100 de la Superintendencia Financiera de Colombia•Normatividad UIAF	<ul style="list-style-type: none">•Plataforma de Servicios•Plataforma de Productos	<ul style="list-style-type: none">•Sistema de Administración de Riesgos Financieros (SARL, SARM, SARiC)•Sistemas de Administración de Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none">•Plataformas Utilizadas en las Operaciones del Banco (Fuentes de Información)

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3: Introducción a Auditoría Interna

Auditoría	Metodología	Estudio de Caso
<ul style="list-style-type: none">•Contextualización del ejercicio de Auditoría en el Banco•Principios para el ejercicio de la Auditoría	<ul style="list-style-type: none">•Plan Anual de Auditoría•Recolección, Documentación y Análisis de la Información.	<ul style="list-style-type: none">•Presentación de Issues encontrados en Auditorías anteriores.

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Durante el transcurso de la práctica se ha evidenciado que el conocimiento en finanzas y escenarios macroeconómicos son importantes, al poder visualizar de primera mano los análisis requeridos en los sistemas de administración de riesgo con el fin de mitigar o controvertir aquellos escenarios en los que las entidades financieras tuvieran lugar a problemas de liquidez o fondeo, o por otro lado garantizar la estabilidad financiera y por lo tanto la estabilidad económica del país.

Por ejemplo el sistema de administración de riesgo contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo denominado SARLAFT. , es un tema apasionante que desde la perspectiva económica tienen varios incentivos de estudio, en primer lugar el escenario social, político y económico del país genera una presión en las entidades financieras de generar esfuerzos para evitar o mitigar al máximo el blanqueo de capitales, donde entrar a jugar factores como la corrupción, la economía del narcotráfico, la economía de los delitos que desafortunadamente en nuestro país es una realidad y que conciernen directamente en una relación con la estabilidad social y económica.

También se evidencio la importancia del marco normativo en el cual se desenvuelven las entidades de establecimiento de crédito, las cuales tienen dispuesto el cumplimiento de lo exigido por los entes reguladores como el Banco de la Republica, Superintendencia Financiera y el gobierno central a través del ministerio de hacienda. Sin duda alguna el derecho económico es un tema realmente importante que orientado al sector financiero nutriría de manera conceptual el análisis propio del economista.

Un tema importante al cual se enfrentan las personas en la transición de la academia al mercado laboral, es la adaptabilidad y la transición que es evidenciada en curva de aprendizaje del personal, es de vital importancia que las entidades otorguen herramientas en vía de la formación del capital humano respecto a la operatividad y el análisis requerido en las áreas correspondientes.

Es evidente que el problema de la transición de la academia al mercado laboral radica en la experticia de la cual es carente el estudiante cuando recién vive la transición, la academia

debería por propender en mecanismos de contextualización de algunos escenarios en los que la teoría se refleje en la práctica, por ejemplo, a manera de recomendación sería valioso y muy importante que los estudiantes tuviesen un espacio en las materias de Derivados y productos estructurados o en Portafolio de Inversiones la posibilidad de operar en simuladores, ya sea en la práctica de la negociación (trading) como tal, o el análisis en tiempo real de los escenarios macroeconómicos, que inciden en la colocación o captación de masa monetaria, o en la negociación de divisas, entre otros ejemplos en cual se puedan evidencia los conceptos como por ejemplo de los swaps, forwards ya sean de tasas de cambio o tasa de interés, en los cuales se comprenda como es la naturaleza de la operación, en qué términos se mueven los negociadores.

El ejercicio de la auditoria corresponde a un ejercicio investigativo en el cual se procura un análisis crítico, otorgado por la formación académica además de una constante revisión de los procesos llevados a cabo en las actividades misionales de la entidad con el fin de fortalecer, corregir o proponer planes de acción para aquellos procesos que manifiesta ineficiencia, dando así el papel de generador de valor al auditor.

Por ende el generar un plan de capacitación inductorio a los futuros practicantes o personal del área, resulta pertinente para asimilar el mundo corporativo al que se llega, con el fin de brindarle mecanismos para la apropiación del conocimiento práctico requerido sobre la entidad y las metodologías llevadas a cabo para el ejercicio de la auditora, puesto desde la academia si bien se fortalece la investigación, no hay una evidencia clara que propenda la formación en auditoria.

Bibliografía

- Aguirre Sádaba, A. (1985). Las curvas de aprendizaje y sus aplicaciones. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, (16), 121-134.
- Archivo Portafolio.co El 80% de las empresas tiene programas de capacitación, Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/80-empresas-programas-capacitacion-45304>
- Ciruela Lorenzo, A. (2009). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría socio laboral. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (64), 85-104.
- Compañía Aseguradora de Fianzas S.A Confianza, 2011, Recuperado de https://www.confianza.com.co/sites/default/files/adjuntos/cartilla_WEB_SARO.pdf
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership 2015
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Encuesta de Formación de Capital Humano 2012 - 30 de abril de 20
- Escuela superior de Administración Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). Rol de las oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces. Bogotá, Colombia
- Ficco, C. R., & Sader, G. Actividades y creación de valor. Resultados de un estudio en pequeñas y medianas empresas regionales.
- KPMG Auditores S.L., KPMG International Cooperative (“KPMG International”), 2015
- Martínez Calderín, L., Godoy Collado, M., & Varela Izquierdo, N. (2016). Medir los efectos de las auditorías, tarea primordial. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 8 (2). pp. 49-56. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). Capacitación por competencias. Principios y métodos. Santiago.
- Mertens, L. M. D. L. P. (1998). Como referente de la Formación/Capacitación. Creación: junio1999, 24.
- Monterrey Mayoral, J., & Sánchez-Segura, A. (2007). Rotación y dependencia económica de los auditores: sus efectos sobre la calidad del resultado en las compañías cotizadas españolas. Investigaciones Económicas, XXXI (1), 119-159.

Multibanca Colpatria S.A. 2017. Rescatado de www.colpatria.com

Rivera J. F. (2013). Aproximación al rol del auditor en Colombia para profesionales diferentes a contadores públicos. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C

Sancho, J. L. V. (2001). La infografía: técnicas, análisis y usos periodísticos (Vol. 9). Universitat de València.

Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.

Anexos

Anexo 1: El Material

Anexo 2: Plan de Capacitación Integral

Anexo 3: Presupuesto Estimado Plan de Capacitación Integral

Anexo 1.

El Material

Ilustración #1



Imagen tomada de Imágenes Google

Los ejes temáticos estarán respaldados por la construcción de material ilustrativo que comprende infografías, presentaciones y cuestionarios que permitan la visualización, contextualización y comprensión de lo requerido por el área.

Como lo explica Sancho (2001), “de entre todas las tecnografías surgidas en el último siglo y medio, la más sorprende es, sin duda, la infografía, que es en realidad mucho más que una herramienta especializada derivada de la informática, pues si la técnica es siempre servidora, es también una configuradora, o un factor determinante en la ideación y los sistemas simbólicos de la comunicación.” Por lo que son la herramienta más dúctil para la diagramación de procesos que deben ser estudiados minuciosamente y que evidencian una facilidad en la apropiación de la información y la factibilidad del análisis crítico requerido para la auditoría de procesos.

Para ello se construirán infografías que contengan los siguientes tópicos:

- Gobierno Corporativo.
- Unidades de Negocio
- Sistemas de Gestión del Riesgo
- Normatividad del Regulador
- Metodología de Auditoría

Anexo 2: Plan de Capacitación Integral

Universidad Católica de Colombia Informe de Prácticas Empresariales Multicanal Colpatria S.A - Auditoria Interna			
Plan de Acción: Plan de Capacitación Integral para el área de AI			
	Auditoria Interna	Debe ser un mecanismo para identificar oportunidades que permitan: orientar el sistema de gestión hacia el valor empresarial, reducir costes y despilfarros en los procesos, mejorar la recurrencia de compra de los clientes, identificar veste practica y transferir las mismas de forma ágil y oportuna entre las diferentes unidades de negocio de la empresa (si es el caso), y alinear los indicadores de los sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral,...) con los indicadores empresariales. En definitiva, lograr que el sistema de gestión de calidad se convierta en una verdadera fuente de aportación de valor empresarial, y	

		como tal sea valorada por el CEO, y los diferentes clientes internos.	
	Hallazgo o problemática	Se evidencia una debilidad en las etapas iniciales en cuanto a herramientas y conceptualización del personal que ingresa como practicante al área, debido a que el universo auditable es generalmente amplio en sus procesos y procedimientos, se hace evidente la necesidad de generar una herramienta que permita una conceptualización global del grupo financiero.	
	Objetivo General	Medir el rango de adaptabilidad del capital humano que ingresa en el área y reducir los tiempos de adaptabilidad para lograr una mayor productividad en la gestión de control interno.	

	Objetivos específicos		<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar las fases de planeación, implementación y evaluación del programa de capacitación integral. 2. Realizar una conceptualización general de la auditoría interna, su aplicación y valor económico. 3. Generar herramientas que permitan una mayor apropiación de las metodologías y procesos utilizados por el área. 4. Proporcionar mecanismos que permitan la fácil y flexible apropiación de las características, funciones y posibles problemáticas de las unidades de negocio 5. Establecer las bases generales para el entendimiento de los clientes internos y sus canales de información. 			
Área	Eje Temático	Descripción	Acción a Desarrollar	Recursos Definidos	Tiempos	Responsable
Etapa 1: Reconocimiento						
Etapa 1: Reconocimiento	Diagnostico	--	Realizar una resumida prueba diagnóstica para establecer el punto de partida	Cuestionario	2 horas	Aprendiz

	Universo Corporativo	Es la posición geoespacial del grupo en el sector financiero local como internacionalmente, y las Filiales que lo conforman	Generar bases contextualizadas de la conformación del grupo financiero y su posicionamiento local e internacional.	Informes o presentación del Estado del Banco durante los Últimos 5 Años	2 horas	Gerente del Área, Aprendiz
			Incentivar la investigación de la realidad económica del Grupo y sus Filiales	Infografía del Banco	2 horas	
Etapa 2: Introducción a la Estrategia de Negocio						
	Normativa	Aproximación a la Normativa Reguladora	Contextualización de la normativa vigente y relacionada con las exigencias del Regulador	Cartilla y Cursos Otorgados por la Superfinanciera	2 días	Aprendiz

	Unidades de negocio	Organigrama del Banco y/o Filiales	Contextualizar la relación de las filiales y su relación con el Banco	Organigrama del conglomerado financiero	2 horas	Gerente del Área
Etapa 2: Introducción a la Estrategia de Negocio	Procesos Realizados en Cada Unidad de Negocio	Información breve, clara y precisa de acerca de la cadena de valor de la Unidad de Negocio	Generar la herramienta ilustrativa de los procesos de la unidad de negocio incluida en el plan anual de auditoria o de todas las unidades de negocio	Ficha técnica (infografía) del Flujo de Procesos de Cada Unidad de Negocio o las involucradas en el plan anual de auditoria	2 horas	Gerente del Área, Aprendiz
	Sistemas de Administración de Riesgo	Conceptualizar y contextualizar el significado de riesgo, los riesgos existentes en las operaciones	Crear una ficha técnica, infografía sobre los riesgos asociados	Exponer y contextualizar el riesgos y las categorías de Riesgo /	2 horas	Experto en Riesgos Financieros
				Cartilla de	2 horas	Experto en Riesgo Operacional

				Riesgos y Ejemplos Materializados		
	Herramientas Tecnológicas (TI)	El banco tiene una multiplicidad de plataformas automatizadas las cuales cumplen funciones distintas que deben ser contextualizadas.	Realizar el acercamiento a las características de las plataformas tecnológicas que utilizan los filiales y las unidades de negocio, prueba de conocimiento	Exponer ficha técnica o presentación de las plataformas tecnológicas para el complemento de las funciones misionales y para los servicios de información de los clientes internos	2 horas	Gerente (Experto) de TI

Etapa 3 : Introducción a la AI						
Etapa 3 : Introducción a la AI	¿Qué es la Auditoria?	Objetivo estratégico de la VP Auditoria	Conceptualizar el plan anual de auditoria (en que Q) se está, objetivo y alcance.	Plan Anual de Auditoria	2 horas	Líder de Equipo
	Metodología de la Auditoria	Auditoria Orientada a Procesos	Análisis de los procesos llevados a cabo por las unidades de negocio. Pruebas a realizar dependiendo el objetivo	Infografía de la Auditoria		Líder de Equipo
	Procesos Transversales	Ejecución, Documentación	Contextualización de los procesos de recolección de información, fuentes de información, elaboración de la documentación	Revisión de Caso Practico	2 horas	Líder de Equipo

			pertinente, contenidos mínimos, tiempos de elaboración			
	Análisis de Caso	Brindar la posibilidad de contextualizar mediante la practica el ejercicio realizado en un auditoria anterior	Evaluar mediante un estudio de caso elaboración,	Caso de revelación de sisee, y seguimiento.	2 días	Aprendiz

Anexo 3: Presupuesto Estimado Plan de Capacitación Integral (Cifras en Pesos)

Universidad Católica de Colombia					
Plan de Acción: Plan de Capacitación para el área de AI					
Presupuesto					
	Descripción	Costo Por hora	# de Horas	Subtotal	Valor Total
Elaboracion de Material	Papeleria, Infografias, Presentaciones	NA	NA	NA	\$ 200.000
Equipo	Computador Portatil	NA	NA	NA	\$3.680.000
Honorarios	Auditor Senior	\$ 29.000	4	\$ 116.000	
	Analista de Riesgos ALM	\$ 25.000	2	\$ 50.000	
	Administrador de Inversiones	\$ 34.375	2	\$ 68.750	
	Profesional de Riesgo Operativo	\$ 21.875	2	\$ 43.750	
	Coordinador de Negocios Fiduciarios	\$ 25.000	2	\$ 50.000	
	Gerente de Auditoria	\$ 50.000	8	\$ 400.000	
	Aprendiz	\$ 9.206	120	\$1.104.750	
			140	\$1.833.250	
Total					\$5.713.250

Fuente: Elaboración Propia