Informe Final de Pasantía Profesional

Optimización de los instructivos de Auditoría Interna para un desempeño eficiente de los practicantes profesionales en una empresa del sector de cuidado personal

Danny Alejandro Parra Bravo

Facultad de Contaduría Pública

Universidad Santo Tomás

Bogotá D.C., 2025

Contenido

Resumen *3*

1. *Presentación general de la organización* *4*
2. *Sinopsis técnica* *5*
3. *Planteamiento del problema* *8*
4. *Descripción de las actividades realizadas en la ejecución de la pasantía profesional* *14*
    - *I. Reestructuración de los instructivos requeridos para reportes de Auditoría Interna.* 14
    - *II. Rediseño de los reportes de Auditoría Interna* 23
5. *Objetivos* *26*
6. *Cumplimiento general de la propuesta* *27*
7. *Impacto de la pasantía* *28*

Conclusiones *30*

Referencias *31*

Resumen

Este informe tiene como propósito abordar las mejoras efectuadas en los recursos instructivos y procedimentales del departamento de auditoría interna, durante el desarrollo de pasantía profesional en una de las empresas multinacionales más importantes del sector de estética y el cuidado personal. Junto a la relevancia, de optimizar y rediseñar un entendimiento simplificado tanto teórico como practico respecto de la variedad de metodologías y estrategias que componen la ejecución de tareas específicas a disposición de la auditoría interna en la empresa. Esto en una perspectiva dirigida hacia las partes interesadas, principalmente, los futuros practicantes y pasantes, que les facilite consolidar herramientas dinámicas de mayor calidad informativa.

De la mano que, se muestra en detalle la variedad de procesos que se han venido desarrollando por el departamento de Auditoría Interna desde el inició de esta pasantía, con el ánimo de simplificar el manejo y reducir la complejidad de las actividades correspondiente. Particularmente, la guía de orientación teórica/practica para los practicantes vigentes y los futuros a ingresar, que busca mejorar la eficiencia de la elaboración de informes, reportes, manejo de plataformas y presentación de las auditorías realizadas.

El proyecto de mejora involucró al departamento de auditoría interna de la compañía, a través del desarrollo en diferentes fases que van desde el análisis de la situación actual de los procesos y la posterior modificación de los manuales, hasta la reestructuración y posterior impacto en presentación de los reportes de auditorías realizadas.

1. Presentación general de la organización

Belcorp es una corporación multinacional del sector de la estética y el cuidado personal con más de 50 años de experiencia en la venta directa de productos de belleza para millones de mujeres en América Latina. Fundada en 1968, la empresa ha experimentado una notable expansión internacional, estando presente en hasta 14 países del continente americano, incluyendo Estados Unidos, México, Colombia, Brasil y Argentina.

La misión principal según Belcorp (2020) es “Impulsamos belleza para lograr realización personal, inspiramos a cada persona a dar lo mejor de sí para que ella y su entorno logren lo extraordinario”. Lo que centra su visión en creer en la mujer, en crear experiencias de marca memorables que puedan inspirar y mejorar el estilo de vida de sus consumidores, promoviendo la realización personal y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.

Operan bajo un modelo robusto de venta directa como proveedor a más de 1M de consultoras de belleza para tener un negocio propio, a través de su portafolio de tres marcas principales: L’BEL, ésika y Cyzone, ofreciendo gran variedad de productos para diferentes tipos de presupuestos y necesidades

En Colombia, Belcorp opera a través de Bel Star S.A., ubicada en el parque industrial Canavita en Tocancipá, Cundinamarca. Esta planta de producción es responsable de la fabricación del 70% de los productos de la compañía, con una capacidad de producción de más de 600,000 productos diarios y un promedio de 3,749 colaboradores. Con sucursales físicas a lo largo del país y canales digitales para la comercialización.

2. Sinopsis técnica

En el entorno empresarial actual moderno, la capacitación del talento humano constituye un pilar fundamental para garantizar tanto la eficiencia operativa como el crecimiento sostenible de la misma (Parra, 2021). En este contexto, las herramientas de carácter informativo, como lo son manuales y guías bien estructuradas, desempeñan un papel fundamental en la transmisión efectiva del conocimiento para las partes, especialmente en el ámbito de la auditoría y el aseguramiento (Rico, 2005). Según Chiavenato (2019), “la formación y el desarrollo del personal permiten a las organizaciones mejorar su competitividad, aumentando la eficiencia de sus empleados y reduciendo errores en los procesos”. Lo cual significa que, una documentación clara y accesible permite estandarizar procesos de una manera mucho más sencilla, minimizar fallas y fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro de las empresas.

Ahora bien, una de las principales ventajas de contar con materiales de capacitación bien diseñados es la uniformidad con la que se puede transmitir conocimientos prácticos y teóricos. Cuando dicha información se presenta de manera organizada y comprensible, centrada desde un punto de vista basado en la enseñanza, se optimiza el desempeño de los colaboradores y se evitan situaciones de quiebra (Bernate y Gómez, 2021). En este sentido, Robbins y Coulter (2021) destacan que una capacitación bien organizada proporciona a los empleados las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficaz, lo que impacta directamente en la productividad organizacional. Esto resulta particularmente relevante en empresas con alta rotación de personal, para este caso de personas nuevas o inexpertas como son los practicantes de un área, en donde la capacitación ágil y efectiva es esencial para mantener la continuidad

operativa en función de los tiempos de contratación requeridos por ley y sacar el mayor provecho de todo el proceso.

Las herramientas pedagógicas como las guías o instructivos, son también mecanismos que promueven el aprendizaje autónomo, ya que permiten a los empleados consultar los procedimientos y lineamientos establecidos sin depender exclusivamente de capacitaciones presenciales, ya sea impartidas por un jefe directo o por el encargado del área correspondiente. Pues según Idalberto Chiavenato (2021), la autogestión del conocimiento en el entorno laboral fomenta la independencia del trabajador y fortalece su compromiso con la organización. Asimismo, los manuales bien desglosados y simples agilizan el proceso de inducción de nuevos empleados, reduciendo la curva de aprendizaje, evitando así interpretaciones erróneas y asegurando la correcta aplicación de procedimientos, mejorando a la par su adaptación progresiva a la cultura organizacional.

Por tal motivo, el valor agregado de los “practicantes y pasantes”, desempeña un papel significativo en las organizaciones, ya que no solo representan una fuente de talento emergente, sino que también aportan nuevas perspectivas, generan dinamismo y representan disposición para la innovación. Su integración como estudiantes sin experiencia dentro de una empresa contribuye al desarrollo de un grupo de futuros profesionales cuya capacidad de adaptación con la cultura organizacional y los procesos relacionados a su área de trabajo, puede facilitar la identificación y retención de este talento a largo plazo. Además de que, los practicantes contribuyen a una gestión más eficiente de los recursos humanos, pues permiten delegar tareas operativas al talento en formación, lo que a su vez libera a los empleados más experimentados para centrarse en funciones estratégicas de mayor complejidad (Robbins & Coulter, 2021).

Siendo entonces las prácticas profesionales ese punto en donde se consolidan la aplicación del conocimiento teórico en entornos reales de trabajo, donde se fortalecen las competencias técnicas y habilidades interpersonales de los estudiantes. Asimismo, las empresas se benefician al fomentar la capacitación y transferencia del conocimiento hacia estos, en la cual los practicantes introducen nuevas metodologías y tecnologías aprendidas en su formación académica, mientras que los profesionales de mayor recorrido laboral les transmiten experiencia y orientación en la ejecución de procesos clave.

Por ende, la implementación de programas bien estructurados de pasantías favorece la construcción de una reputación empresarial positiva, al proyectar una imagen de compromiso con la formación de nuevos profesionales y el desarrollo sostenible del talento en el mercado laboral, en la búsqueda de proporcionar una primera experiencia laboral cómoda y que proporcione los recursos necesarios para explotar al máximo las capacidades y conocimientos de los nuevos talentos que ingresan a una empresa. En este sentido, contar con practicantes no solo es una estrategia de recursos humanos efectiva, sino también una inversión en el crecimiento y la competitividad a futuro de la organización.

3. Planteamiento del problema

Desde el inicio de la pasantía en la compañía, el departamento de Auditoría Interna siempre fue una unidad clave, encargada de evaluar y monitorear de forma continua la eficacia de los procesos mediante la aplicación de controles internos. Esta área desempeña un papel fundamental en la gestión y mapeo de riesgos operativos, administrativos y financieros, pues tiene la obligación de asegurar el cumplimiento de las normativas internas y la mejora constante en los distintos sectores que conforman la organización.

Esto a través, de revisiones periódicas específicas, en busca de detectar irregularidades para posteriormente generar los respectivos reportes, indicar las recomendaciones correspondientes y partiendo de los resultados obtenidos, su posterior presentación a la alta dirección para la toma de decisiones estratégicas derivadas.

Concerniente al área de auditoría, esta contaba con una robusta base de datos referente a gran variedad de fuentes de información estadística relacionada a los diferentes procesos tanto operativos como también administrativos de la compañía que, al ser una empresa tan sumamente extensa y compleja, posee un flujo de información representativa a considerar, por lo que ello implicaba, la elaboración y seguimiento continuo de gran variedad de procesos relacionados a información confidencial con sus proveedores, licitaciones, gastos administrativos, procesos operativos en planta, de distribución y reparto tercerizados, plazos de cobranzas e incobrabilidad e información proveniente de la fuerza de ventas que es el pilar fundamental de rentabilidad para la empresa.

Los procesos anteriormente mencionados dan lugar a la elaboración de auditorías orientadas a la validación, rastreo y cumplimiento de determinados controles internos. Estas auditorías, aunque si bien ya se ejecutaban anteriormente bajo una metodología ya definida y documentada en manuales previamente desarrollados por el departamento (mayormente con el apoyo de practicantes anteriores), requerían una actualización mejorada y mucho más simple, en su entendimiento. Para de este modo asegurar un tratamiento idóneo de la información y su correcta representación en los reportes finales.

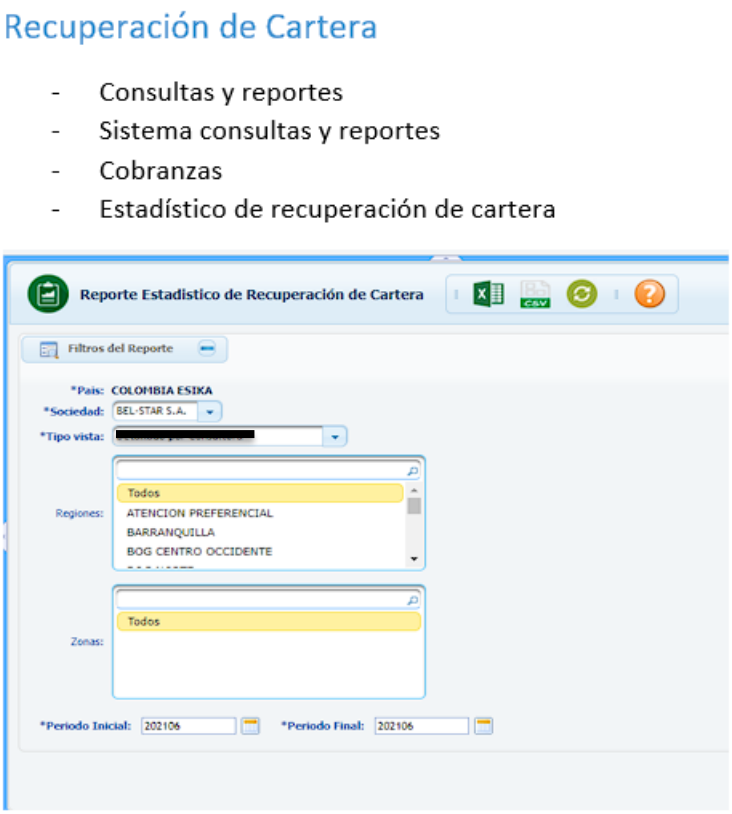
El objetivo de los instructivos es el de ejemplificar y guiar al practicante inexperto con un paso a paso sobre cómo interpretar y bajar la información proporcionada por las demás áreas involucradas en la auditoría, para luego trasladar las bases de datos a los modelos (papeles de trabajo) proyectados para desarrollar la auditoría en específico. De la mano de representaciones visuales, como imágenes y figuras sobre el manejo de las plataformas relacionadas al trabajo, en este sentido, referentes a herramientas como SAP, SSICC, Tableau y Excel.

En este punto es en donde se identifica una de las principales dificultades; si no las más representativa y con un mayor impacto negativo a nivel general. Se trata de la falta de claridad en los manuales utilizados para comprender los reportes y manejar las plataformas internas, incluyendo la ausencia de algunos instructivos importantes. Estos documentos debían facilitar la capacitación y el aprendizaje de los practicantes, pero a pesar de todo en la práctica real, resultaban ser recursos complejos, confusos, poco intuitivos / didácticos y con explicaciones que, lejos de agilizar el trabajo, generaban incertidumbre y errores. Pues en gran medida, su dificultad de comprensión se cimentaba en el hecho de que se desarrolló pensando en guiar más el proceso de quienes tenían ya tiempo o experiencia elaborando los reportes en cuestión y, quienes ya

tenían conocimientos previos avanzados de las auditorías que se realizaban o por lo menos de los lineamientos de estas. Un ejemplo claro se evidencia a continuación en la *Figura 1:*

Figura 1

Guía para la visualización de datos de recuperación de Cartera por periodos.



Nota. Esta figura muestra como estaba ejemplificado en el manual antiguo, el procedimiento de descargue de información mediante la plataforma SSICC, para identificar data referente a recuperación de cartera por periodo, donde se evidencia únicamente conceptos no señalizados que se asumen están relacionados a secciones de la plataforma de búsqueda; sin embargo, no como un instructivo guiado y detallado del manejo de la plataforma para denotar cuales son los

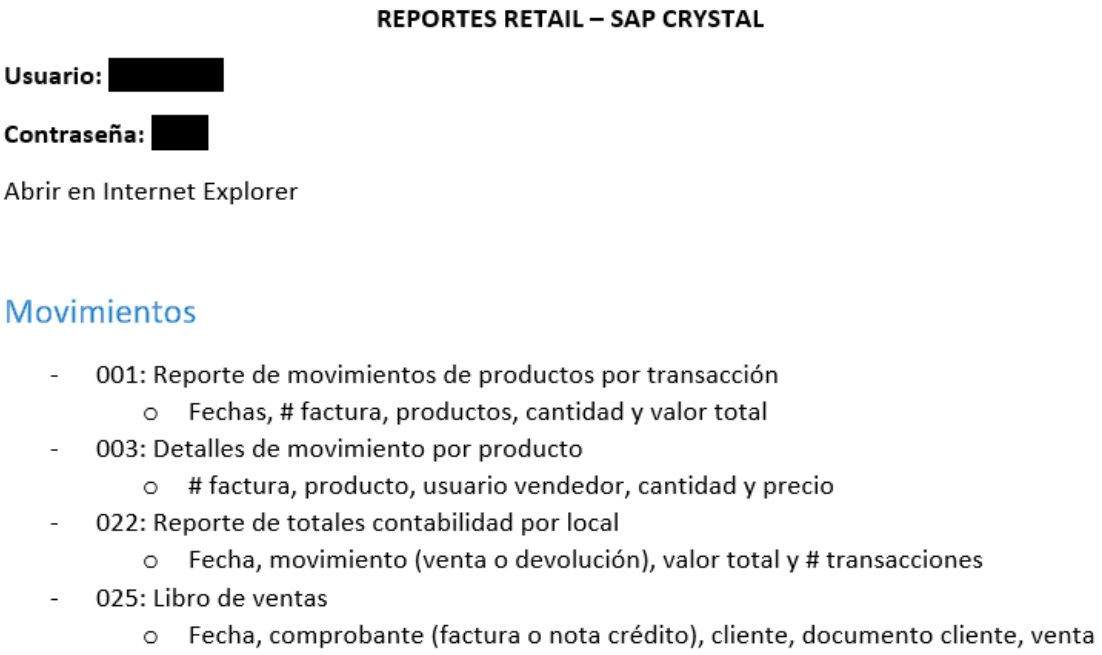
pasos para poder llegar al informe final deseado. Tomada de “manual del practicante” fuente propia.

Por lo mismo en múltiples ocasiones, se tuvo que recurrir a colegas con más experiencia para resolver dudas que, idealmente, deberían haber sido aclaradas en los manuales. Esta situación no solo ralentizaba mi adaptación al cargo, sino que también reflejaba un problema estructural dentro de las herramientas instructivas: la carencia de materiales informativos bien elaborados, simples y numerados que tuvieran la capacidad de contribuir al aprendizaje adecuado de los practicantes y su adaptación a las tareas, que si bien se dio bajo un proceso de acompañamiento progresivo y en la medida de que se pudiera apropiar bien los conceptos en los periodos estipulados, es un factor que no favorece a la eficiencia operativa buscada para el área.

Por otro lado, uno de los problemas más evidentes a la par, era la redacción en ocasiones demasiado técnica de estos documentos. Aunque es comprensible que ciertos procesos requieran terminologías específicas, la falta de explicaciones contextualizadas e ilustraciones prácticas dificultaba la comprensión. Un manual debe estar diseñado para que cualquier empleado, independientemente de su nivel de experiencia, para que este pueda entender y aplicar la información de manera oportuna. Sin embargo, el lenguaje utilizado carecía de una contextualización del proceso clara, refiriéndose en ocasiones a conceptos o códigos que netamente sin una ilustración o descripción previa del mismo que facilitara su interpretación en la plataforma, dejaba en si más una incertidumbre sobre a qué se refiere o en que campo debe ser utilizado a la final. Caso que se puede ver evidenciado en la Figura 2:

Figura 2

Guía de movimientos para descarga de Reportes retail SAP Crystal



REPORTES RETAIL – SAP CRYSTAL

Usuario: [redacted]

Contraseña: [redacted]

Abrir en Internet Explorer

Movimientos

- 001: Reporte de movimientos de productos por transacción
  - Fechas, # factura, productos, cantidad y valor total
- 003: Detalles de movimiento por producto
  - # factura, producto, usuario vendedor, cantidad y precio
- 022: Reporte de totales contabilidad por local
  - Fecha, movimiento (venta o devolución), valor total y # transacciones
- 025: Libro de ventas
  - Fecha, comprobante (factura o nota crédito), cliente, documento cliente, venta

Nota. Esta figura muestra como estaba ejemplificado en el manual antiguo, el procedimiento de descargue de información Retail en la plataforma SAP, a través de movimientos (códigos), que representan una serie de pasos en la plataforma. Únicamente se evidencia los rubros, no hay detalle de como implementar el movimiento en la plataforma y tampoco una representación gráfica intuitiva del proceso de descargue. Tomada de “manual SAP” fuente propia.

Por lo mismo la mala estructura de los manuales. En muchos casos, la información no estaba organizada de manera lógica o secuencial, lo que hacía difícil encontrar respuestas concretas a problemas específicos. Si bien estaban enumerados ciertos pasos, existían vacíos

entre cada uno que implicaban más procesos implícitos, muchos ya, se asumían por experiencia de quien manejaba el reporte. Algunos manuales presentaban texto sin ningún tipo de segmentación visual, como se evidencio en la Figura 2; mientras que otros incluían imágenes sin contexto suficiente para comprender su aplicación. Según Chiavenato (2019), la efectividad de un manual depende no solo de su contenido, sino también de su diseño y presentación, ya que la forma en que se organiza la información influye directamente en la facilidad del aprendizaje. La falta de simplicidad en la estructuración de los documentos no solo hacía que la consulta fuera tediosa, sino que también implicaba tener que estar preguntando reiteradas veces sobre diferentes etapas del proceso y esto conllevaba reprocesos sobre los reportes que ya se habían manejado.

El impacto de estos problemas no solo se reflejaba en la curva de aprendizaje del practicante, sino también en la eficiencia general en la elaboración de los informes de auditoría. En varias ocasiones, el hecho de que no estuviera funcionando bien la plataforma, caídas de la misma y la rigurosa espera de descargue de robustas bases de datos, sumadas al cierto grado de complejidad de los manuales, retrasaban determinadas tareas o momentos donde se tenían que desarrollar las auditorías ya estipuladas o sus respectivos informes. Esto se atribuye a que, cuando los empleados se ven obligados a recurrir a fuentes informales de conocimiento, como la consulta con compañeros o la repetición de prueba y error, se generan ineficiencias operativas y se incrementa el riesgo cometer inexactitudes o realmente comprometer los tiempos destinados para cada actividad.

4. Descripción de las actividades realizadas en la ejecución de la pasantía profesional

Durante el desarrollo de mi pasantía profesional en el departamento de Auditoría Interna, tuve la oportunidad de participar en diversas actividades orientadas en el análisis y elaboración de reportes de auditoría a partir de bases de datos financieras, administrativas, de distribución y la revisión de controles operativos en relación al cumplimiento de normativas internas; mientras a la par de dichos procesos se actualizaba / reestructuraba simultáneamente los manuales relacionados a estos. Lo que me permitió adquirir una visión más profunda en un entorno real y sobre la importancia de la auditoría en la gestión empresarial. A lo largo de los siguientes apartados, se describirán las principales tareas realizadas, su impacto en la organización y los aprendizajes obtenidos a partir de esta experiencia.

I. Reestructuración de los instructivos requeridos para reportes de Auditoría Interna

En esta etapa se hablará del trabajo de mejora efectuado, cuyo principal cambio corresponde en los manuales directamente relacionados uno por uno a cada reporte de auditoría interna desarrollada por el departamento. Algunos manuales fueron creados a partir de la necesidad de tener un manejo más completo del reporte en cuestión o por ausencia del instructivo, material que guiara al practicante durante el desarrollo de la auditoría; mientras otros fueron reestructurados en base a los nuevos cambios requeridos para mejorar la eficiencia general con la que se trabajan los reportes a mencionar.

Obviamente al ser instructivos cuyo material contiene información sensible de movimientos y recursos a disposición de la compañía, que son de carácter ya sea financiero, contable o administrativo, entre otros. Por cuestiones netamente de confidencialidad se mostrará

algunas capturas de los manuales que no evidencian en su totalidad gran parte de todos los cambios efectuados durante la práctica o que no contiene data interna considerada no permitida para la demostración de carácter público / académico; sin embargo, se muestra a modo de representación, referente al formato y estructura con la que se desarrollaron los manuales a continuación.

- ✓ **Manual Practicante de auditoría interna**
- ✓ **Manual de validación de pagos SAP**
- ✓ Manual Audit Report Postventa
- ✓ Manual Report Cobranzas e Incobrabilidad
- ✓ Manual Report FFNE y PIF
- ✓ Manual Report Ingresos vs Egresos

Inicialmente, sino el más importante, el manual “Manual del practicante”, pues constituye un instructivo clave dentro del área de auditoría, ya que se trata de la guía más esencial respecto del manejo, registro y descarga de la información necesaria para la realización de los reportes de auditoría, en el sentido de que, provee los movimientos detallados de las dos plataformas principales, que contienen las bases de datos, estas son SSICC y SAP. Provee usuarios y contraseñas; el paso a paso para descargar por fecha y lugar (Región, Zona y Sección) de búsqueda de tanto archivos post venta, vista de cobranzas e incobrabilidad, validación de datos de la fuerza de ventas y matrices de pago de comisiones, como entre otras.

Es de suma relevancia para todos los demás reportes en cuestión, pues contiene la información primaria para bajar los paquetes de datos indispensablemente necesarios por los demás reportes de auditoría, esto quiere decir que, directamente está relacionado a las guías que están plasmadas en cada uno de los manuales, individuales, específicamente diseñados para cada reporte.

Como tal el instructivo presentaba problemas de claridad, estructura y actualización, debido a que no se encontraba debidamente numerado por pasos y las ilustraciones estaban referenciadas en base a versiones antiguas de la plataforma que no correspondían en la actualidad a la revisión proporcionada. Por lo cual, no reflejaba con precisión como bajar los informes deseados, pensándose para los nuevos practicantes.

Ante esta situación, se propuso una revisión y modificación mucho más intuitiva del manual, con el objetivo de optimizar su contenido, mejorar su redacción y garantizar su alineación con las prácticas actuales de la empresa. Esta actualización implico de la mano de la capacitación por parte del encargado de haber diseñado el manual en cuestión, de que, mientras se apropiaba el manejo de la plataforma SSICC, ir a la par representando a través de nuevas imágenes de la plataforma (capturas de pantalla), junto a una numeración mucho más completa, de cierto modo casi que literal de los pasos a seguir. Todo con el fin de evitar saltar algún tipo de movimiento requerido por la herramienta, en el futuro. Tal como se muestra en la **Figura 3** a continuación:

Figura 3

Manual del practicante actualizado

Descargar archivos cobranza e incobrabilidad:

CONSULTAS Y REPORTES->COBRANZAS-> ~~**Estadístico de Recuperación de Cartera**~~

Para generar el reporte que se incluirá en el Audit Report seguir los siguientes pasos:

1. Tipo de vista ~~**Consolidado Zona A**~~
2. Seleccionar **una a una cada región** **sin tomar** las regiones que no hacen referencia a una ciudad o departamento ~~**(Atención preferencial, Castigadas, Digital, etc)**~~.
3. **Seleccionar Todos.**
4. **Filtrar** por **Campaña Cargo.**
5. En periodo inicial **siempre** colocar Campaña ~~**"202310"**~~**(siempre tomar Campaña C10 del año anterior al que se está revisando)** y en periodo final la última campaña que se va a **actualizar** (ejemplo C11)
6. Dar click en **el icono de Excel** y aceptar.

Nota. Esta figura muestra cómo se ejemplifico mediante un paso a paso, la guía de cobranzas y se detalló minuciosamente cada rubro mencionado. Tomada de "Manual del practicante" fuente propia.

Este y el proceso de muchas más modificaciones del manual incluyó la recopilación de información actualizada de la plataforma, la consulta con expertos en el área, la reestructuración

del contenido para hacerlo más legible y la implementación de un formato intuitivo, incorporando los pasos en detalle del proceso con sus respectivos conceptos claves y esquemas visuales. Con estos cambios, agilizar la metodología de aprendizaje, para que, inicialmente mediante una mecanización repetitiva del proceso con soporte del manual, permitiera a corto plazo su entendimiento y apropiación mucho más rápida de los movimientos requeridos.

Bajo el mismo procedimiento se manejó la metodología de los siguientes manuales. En este caso para el manual designado como “Manual de validación de pagos SAP” fue un instructivo totalmente nuevo que bajo el mismo formato se elaboró como un derivado del manual del practicante mencionado anteriormente; pero enfocado netamente al manejo de la plataforma ofimática SAP Logon. Pues, debido a la ausencia previa de un manual que guiara la validación de información relevante como facturación electrónica, pagos y órdenes de compra que estaban directamente relacionadas con el desarrollo de las auditorías, sobre principalmente gastos administrativos programados para el primer trimestre del año: referente a la gran variedad de eventos, premiaciones y reuniones realizadas por la empresa; lo que significaba que esta información se descargaba empíricamente por el anteriormente encargado de elaborar la auditoría y no existía registro o antecedentes de cómo manejar la plataforma para tal finalidad.

Un claro ejemplo de cómo se estructuro el manual en la **Figura 4**, evidencia el detalle con el que se redactó cada paso a seguir, en la medida de que se cumpliera con cualquier requerimiento solicitado por la plataforma para la búsqueda de la información. Una forma sencilla de poder dar explicación a determinados conceptos que al parecer tan obvios, son regularmente necesarios para la sistema y determinados comandos si no se efectúan como se refiere en el manual, implican en la generación de errores como información no valida o insuficiente para la búsqueda del cliente, mostrar información irrelevante respecto del carácter

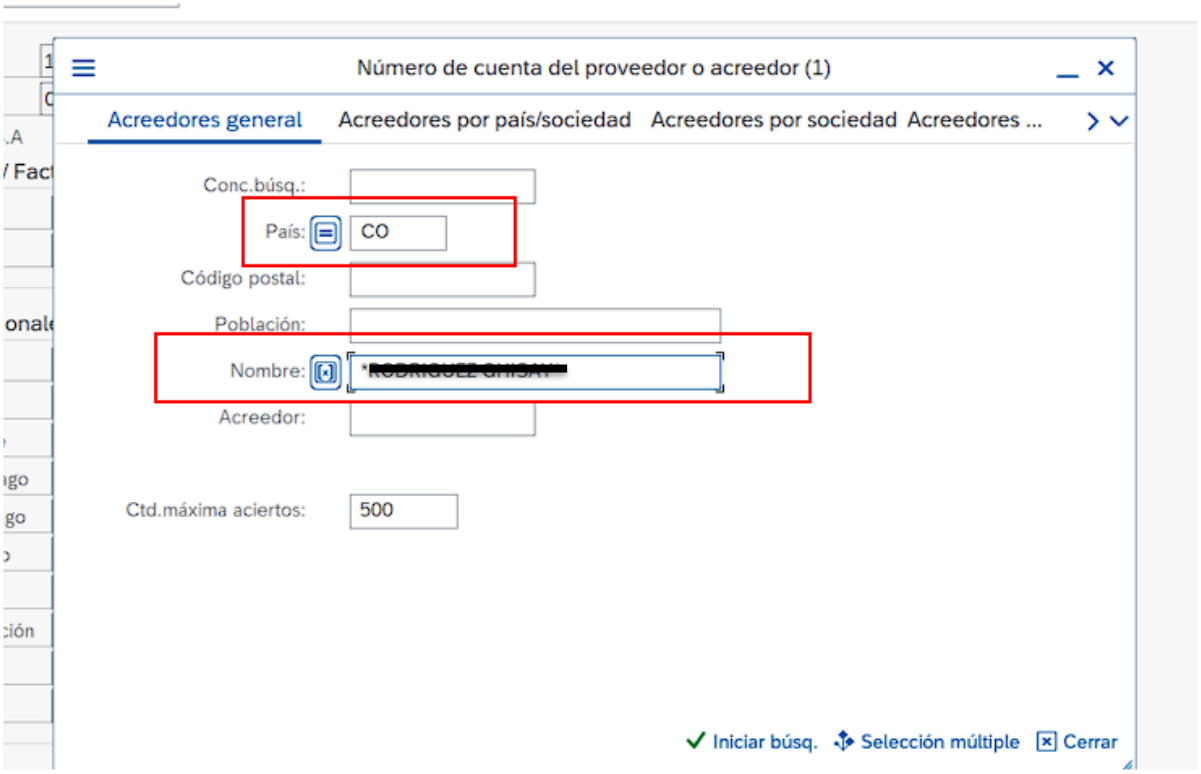
seleccionado y seguramente para descargar bases de datos que no son referentes en si a las bases de datos requeridas para efectuar un reporte.

Figura 4

Diseño Manual de Validación de Pagos SAP

9. En la tabla de búsqueda rellenar las casillas correspondientes a el País: "CO" y el Nombre: "…..@*" y luego dar "Enter".

- **NOTA IMPORTANTE**: Para rellenar el nombre, colocar los apellidos de la persona a buscar e iniciar (*) y finalizar con el símbolo (*)



10. Una vez arrojados los resultados, seleccionar (doble click) la persona que coincida con el nombre a buscar y si es posible con la región o sector.

Nota. Esta figura muestra el paso # 9 y # 10 de 12 del manual, para la verificación de información de tanto pagos como facturación efectuada por cada proveedor / acreedor registrado.

Ahora bien, partiendo de que los manuales mencionados y ejemplificados anteriormente estaban centrados netamente en el manejo y descarga de información a través de las plataformas ofimáticas. Los demás manuales en cuestión a groso modo son instructivos enfocados directamente a la elaboración detallada de los reportes de auditoría interna realizados periódicamente.

Por lo mismo, por cuestiones de confidencialidad, al contener información relevante de carácter sensible para la compañía (Cuentas, transacciones, números de identificación, etc.), resulta complejo la presentación de tanto su rediseño como mejora en este documento informativo, pues como se ha venido tratando, funcionan bajo la misma metodología de enseñanza y capacitación. En el sentido de que, proporcionan gradualmente los pasos numerados y en detalle al practicante. Desde el momento en que se descarga la información de los sistemas disponibles, para luego ser plasmados, modificados y estructurados en los papeles de trabajo (generalmente en Excel), todo en función de dar cumplimiento a los rubros y check-list requeridos por las auditorías respecto del cumplimiento y regularidad de dicha información, en base a los estándares y políticas corporativas relacionadas.

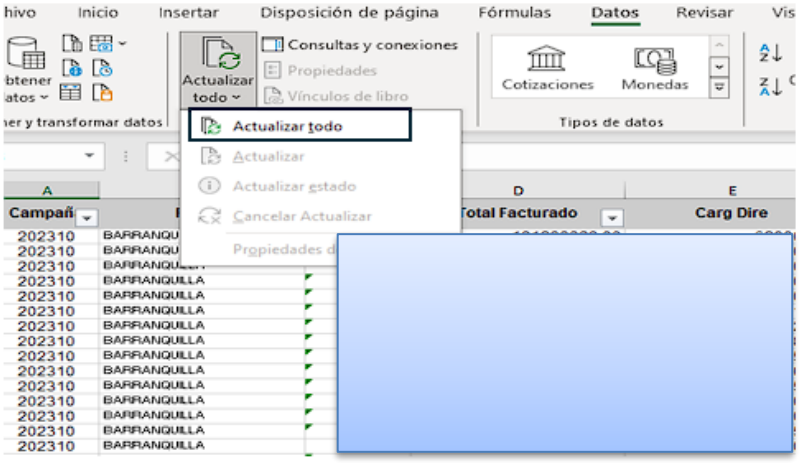
Tomando como último ejemplo de referencia, a modo ilustrativo del proceso metodológico, desarrollado en la totalidad de manuales reestructurados, el “Manual Report de Cobranzas e Incobrabilidades”. Con el paso a paso guiado de como actualizar el reporte efectuado en periodos anteriores, en los papeles de trabajo, con la nueva información descargada desde las plataformas en la **Figura 5**. Auditoría que realizada mensualmente, refleja como su

palabra lo relaciona, los periodos de cobro y incobrabilidades, es decir, los pagos reflejados para la compañía de sus acreedores ya sea preventivamente antes de los periodos establecidos o después del vencimiento; o por el contrario las cuentas incobrables como pagos que la empresa ya no va a recibir, correspondientes a ventas a crédito, préstamos u otras deudas que los compradores en cuestión dejan de pagar, luego de sobrepasar los cronogramas de mora estipulados por operaciones (Finanzas).

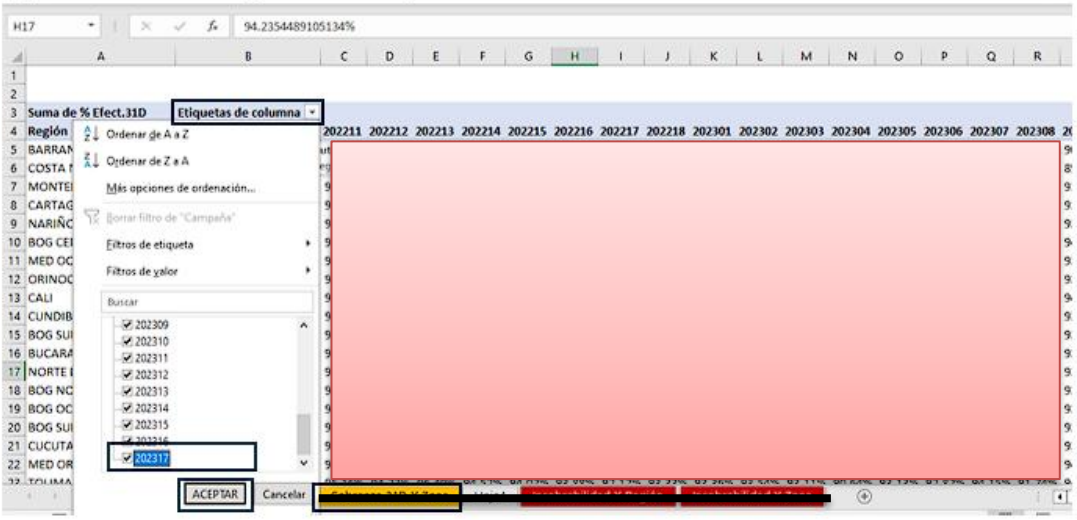
Figura 5

Diseño Manual Report de Cobranzas e Incobrabilidades

2. **Copiar** los datos de la **base descargada** anteriormente en **SICC** en la hoja **"Reporte"**, de tal manera **que coincidan todos los títulos de las columnas con la información pegada**. Una vez copiado los datos, **ir a la pestaña Datos** y elegir la opción **Actualizar todo.**



3. En las hojas "**Cobranza 31D X Región**" y "**Cobranzas 31D X Zona**" se debe incluir al listado la nueva campaña actualizada, **en las tablas dinámicas,** para esta acción seleccionar **"Etiquetas de columna",** buscar la campaña, marcarla y dar en **ACEPTAR** como se muestra en la imagen **(Ej: en este caso campaña 202317).**



NOTA: Los cronogramas de cobranzas e incobrabilidad son diferentes. **(importante).**

Nota. Esta figura muestra el paso # 2 y # 3 de 17 del manual, para la elaboración y actualización del reporte de cobranzas e incobrabilidades y su posterior carga al Audit Report General, con las fechas de corte y cifras actualizadas al periodo que en su momento se encontraba vigente por revisar.

De esta manera se homogeneizo la forma con la que se estructuró la explicación de los instructivos en general, parte de estos como el Manual Report FFNE y PIF, fueron manuales diseñados desde cero con el propósito de clarificar mejor la forma con la que se debían elaborar y el restante fue rediseñado tal cual fue ilustrado en figuras pasadas, beneficiando no solo la práctica técnica de en si el practicante sino también proporcionando una herramienta indispensable para los posteriores ingresados al área.

II. Rediseño de los reportes de Auditoría Interna

Visto desde otra perspectiva, adicionalmente a la renovación de netamente los manuales, también se presentó la oportunidad de una nueva propuesta de involucrarme directamente en la revisión y mejora de los reportes utilizados para documentar los hallazgos, riesgos y recomendaciones derivadas de los procesos de control y seguimiento dentro de la organización, partiendo del mismo principio de buscar crear formas más eficientes de desarrollar las auditorías. En la medida, de optimizar el mayor tiempo posible y poder dedicarlo en la creación, diseño y desarrollo de nuevas auditorías derivadas, sobre diferentes campos que requieren un monitoreo o en sí, poseen un posible riesgo inherente a su actividad.

Uno de los principales cambios implementados fue la estandarización del formato general de los reportes de check-list de distribución, pues el servicio de distribución y reparto, realizado por operación es tercerizado por una entidad auditora encargada de validar y dar seguimiento del cumplimiento del proceso que, en cuestión, si bien se realiza bajo la verificación de políticas internas que implican el cumplimiento satisfactorio de determinados parámetros ya estandarizados para la transportadora y que se envía directamente al departamento de auditoría para el visto bueno, no siempre pretende los resultados deseados por el área.

El departamento de auditoría interna realiza una re- validación de la auditoría efectuada por el tercero con el objetivo de que si se esté dando cumplimiento del proceso con base en las políticas internas de la compañía. Esta nueva verificación, implica rediseñar el reporte de auditoría en base al modelo de trabajo que se maneja en el departamento. Por lo que ello significa que el reporte a medida que se realiza el respectivo seguimiento y validación de las políticas frente al informe reportado por la transportadora, se ajustaban parámetros de estructura

en la manera como se presenta la información: mejorando la redacción de hallazgos y descripciones, adecuando a un formato más profesional las ilustraciones tomadas durante la distribución y organizando la información del reporte según su importancia relativa, de la mano de muchas más adaptaciones.

Esto permitió una mayor uniformidad en su presentación y facilitó su interpretación por parte de los diferentes niveles jerárquicos. Se incorporaron secciones clave como secciones para evidencias, matrices de riesgo, calificación de la auditoría con su respectivo grado de cumplimiento y cuadros de priorización de hallazgos, lo cual también fortaleció la claridad y funcionalidad de los documentos para determinar si se trataba de un proceso satisfactorio o insatisfactorio.

Asimismo, se reorganizó la estructura del contenido para que la información fluyera de forma lógica y coherente, permitiendo al lector identificar rápidamente los procesos evaluados, las debilidades detectadas y las acciones correctivas sugeridas. También se optimizó el lenguaje utilizado, reduciendo tecnicismos innecesarios, errores ortográficos y utilizando terminología alineada con las normativas internas y estándares de auditoría. Se incorporaron herramientas visuales como tablas comparativas, indicadores de cumplimiento y alertas de control, que contribuyeron a mejorar el análisis de resultados y la toma de decisiones informadas.

Estos cambios, aunque técnicos, tuvieron un impacto significativo en la eficiencia del área, ya que redujeron los tiempos de revisión, aumentaron la comprensión de los hallazgos por parte de las áreas auditadas y reforzaron la trazabilidad de las acciones correctivas.

Sin dejar de lado que, al tratarse de auditorías con enfoques diferentes entre sí, se buscó dar cierta estandarización en cuanto a la presentación de los reportes rediseñados con base a la

finalidad de cada auditoría. Con un detalle, ahora las demás auditorías ya no eran tercerizadas sino que directamente se desarrollaban y evaluaban por el área específicamente, pues gran parte de las demás revisiones desarrolladas por el área de auditoría interna, se encaminaban hacia la parte administrativa y financiera durante las practicas realizadas en sectores como los gastos relacionados a las convenciones y eventos programados por la empresa que implican la vinculación con proveedores, licitaciones y asignación de recursos para su realización, la validación y cumplimiento de los pagos por comisiones de la fuerza de ventas; por otro lado también los incentivos que promovieran la rentabilidad de las entidades vinculadas y compradores. Para que al final todos estos factores estuvieran alineados con los estándares legales exigidos internamente; como también por las entidades gubernamentales. Se gestionaron modificaciones y adaptaciones para cada una de las auditorías en vigencia.

5. Objetivos

➢ General

Optimizar el contenido, estructura y redacción de tanto los manuales como los reportes elaborados desde el área de auditoría interna, con el fin de convertirlos en herramientas informativas simples, claras y actualizadas para el usuario. Facilitando la correcta ejecución de procesos, capacitaciones y contribuyan al fortalecimiento de la eficiencia operativa pensada para los futuros practicantes del área.

➢ Específicos

- ✓ Revisar el estado actual del manual antiguo, evaluando su estructura, redacción, pertinencia del contenido y nivel de comprensión por parte de los usuarios.
- ✓ Actualizar la información contenida en el manual con base en los procedimientos vigentes, asegurando su alineación con las políticas internas y los cambios recientes en las plataformas, normativas y metodologías de trabajo.
- ✓ Mejorar la redacción técnica del manual, utilizando un lenguaje claro, preciso y accesible, adecuado al perfil de los usuarios finales (practicantes) y evitando ambigüedades o tecnicismos innecesarios.
- ✓ Rediseñar la estructura visual del manual, incorporando recursos gráficos, ilustraciones numeradas actualizadas y ejemplos prácticos que faciliten la comprensión y aplicación del contenido.

- ✓ Fortalecer el proceso de inducción y formación interna, mediante la implementación del nuevo manual como recurso didáctico, asegurando que sea utilizado efectivamente en la capacitación de nuevos colaboradores y en la actualización del personal activo.

6. Cumplimiento general de la propuesta

Como se ha venido mostrando a detalle la mejora de los manuales a lo largo de este documento, enfocado en los objetivos propuestos, en términos generales, el tratamiento de revisión y rediseño se efectuó de manera satisfactoria, cumpliendo cada uno de los lineamientos establecidos. Llevando a cabo un diagnóstico detallado del contenido existente, lo que permitió identificar la complejidad en la redacción, desactualización de ilustraciones y una estructura poco funcional para el usuario final (el practicante). Posteriormente, se realizó la actualización integral de la información, incorporando los procesos vigentes con mecanismos más simples e intuitivos de enseñanza, de la mano con las terminologías actuales de las plataformas utilizadas. La redacción fue completamente revisada, adoptando un lenguaje claro y simple, técnico pero accesible, lo que facilitó la comprensión del contenido por parte de los colaboradores. Además, se rediseñó la estructura visual del manual, implementando recursos gráficos numerados, esquemas y una organización por secciones temáticas que agilizan la consulta y mejoran la experiencia del usuario. También se logró establecer un formato estandarizado que servirá como modelo para la creación y actualización de futuros manuales, promoviendo coherencia documental en todos los instructivos. Para finalmente, con los nuevos manuales implementados como herramientas de apoyo en los procesos de capacitación, se fortaleció principalmente el aprendizaje para el practicante en cuestión, al realizar los procesos y se redujo significativamente

los errores operativos, evidenciando así el cumplimiento efectivo y práctico de los objetivos planteados.

7. Impacto de la pasantía

Durante el desarrollo de la pasantía en el área de Auditoría Interna, la participación en la modificación de los manuales y en la optimización de los reportes de auditoría tuvo un impacto altamente positivo en los procesos de control y seguimiento del área, principalmente en términos personales. Pues uno de los principales logros fue la mejora sustancial en la calidad de la documentación generada, mediante la actualización de los procedimientos y la implementación de formatos intuitivos que aseguraron la coherencia, la claridad y la estructura lógica de los manuales que son pieza fundamental para una buena elaboración de los informes.

Estos ajustes permitieron no solo facilitar la lectura y comprensión personal para una buena y cómoda apropiación de conocimientos que en un inicio se gestionaron de una forma caótica o si bien poco funcional de aprendizaje, sino también agilizar los procesos de revisión, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando significativamente mi performance para gestionar y trabajar las auditorías establecidas en su momento.

Además, el trabajo realizado impulsó una mayor precisión en la identificación y clasificación de riesgos de los reportes en sí. A través de la reorganización del contenido y la adaptación de diferentes herramientas para la evaluación de riesgos, visualmente optimizadas (check-list). Se logró priorizar de forma más efectiva los hallazgos críticos, permitiendo que en la divulgación de los mismos hacia los responsables de área enfocaran sus esfuerzos en las acciones correctivas más relevantes y de mayor impacto para su seguimiento posterior. Este

avance fortaleció significativamente la trazabilidad y monitoreo de las medidas implementadas, elevando el nivel de cumplimiento de los planes de acción derivados de las auditorías internas.

Otro resultado relevante fue la mejora en la comunicación interdepartamental. Gracias a la adopción de una redacción más clara, objetiva y principalmente debido a la apropiación de los conocimientos desde un punto de vista personal, por ello, se redujeron los malentendidos por desconocimiento de ciertos conceptos y se facilitó la interacción entre el equipo de auditoría y las distintas áreas evaluadas. Esta mejora comunicacional favoreció un ambiente de colaboración mucho más proactivo, lo que por ende favoreció la solicitud de requerimientos y adquisición de información relevante para la realización de las auditorías.

Asimismo, la implementación guiada de recursos didácticos dentro de los manuales actualizados, como ejemplos prácticos, segmentados en base a la función y finalidad de cada proceso, permitió una mayor mecanización de los procesos tanto para el personal nuevo como para el ya existente. Esto se tradujo en un incremento en el nivel de comprensión de los procedimientos internos, disminuyendo los errores operativos, reprocesos y aumentando la calidad de ejecución de las actividades en todas las áreas auditadas.

Finalmente, el impacto de las mejoras realizadas se reflejó en la presentación de reportes más claros, concisos y estratégicamente estructurados, para que así la gerencia pueda obtener una visión más precisa de las fortalezas y áreas de oportunidad de los procesos auditados, facilitando la toma de decisiones informadas, la asignación eficiente de recursos y el fortalecimiento del control interno a largo plazo.

Con el propósito fundamental mirando hacia el futuro, de que los resultados obtenidos de una adecuada gestión y actualización de los manuales y reportes permitieran no solo optimizar el

desempeño operativo del área de auditoría; sino también de generar un impacto transversal en la eficiencia, el aprendizaje y el performance de los futuros practicantes del área.

8. Conclusiones

En conclusión, mi experiencia en la empresa me permitió identificar un problema estructural en la manera en que se elaboran y utilizan los manuales para la comprensión de reportes y manejo de plataformas. La redacción confusa, la estructura desorganizada y la falta de claridad en las explicaciones no solo dificultan el aprendizaje de los nuevos empleados, sino que también generan ineficiencias en la operación diaria. Para resolver este problema, es fundamental que las empresas adopten un enfoque más estratégico en la creación de materiales de referencia, asegurándose de que sean comprensibles, accesibles y funcionales para todos los colaboradores. Solo a través de una documentación clara y bien estructurada se podrá garantizar una mejor capacitación del personal, reducir errores y mejorar la eficiencia organizacional.

Con el tiempo, comprendí que este problema es una deficiencia recurrente en muchas organizaciones que no prestan suficiente atención a la calidad de sus materiales de capacitación y referencia. Esto no solo impacta el desempeño individual de los empleados, sino que también afecta la competitividad y eficiencia de un departamento tan esencial en la compañía. Un manual mal elaborado se traduce en pérdida de tiempo, errores operativos y una mayor dependencia de conocimientos informales, lo que a largo plazo puede derivar en costos innecesarios y una menor calidad en la ejecución de procesos críticos.

Referencias

BELCORP - Impulsamos belleza para lograr realización personal. (2025, 19 febrero). Belcorp. Obtenido de https://www.belcorp.biz/

Bernate Valbuena, M. T., & Gómez Meneses, F. E. (2021). Predicción de la quiebra en las empresas. Una revisión de literatura. *Revista Activos*, *19*(1), 112-142. https://doi.org/10.15332/25005278.6684

Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano (5ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2021). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (11ª ed.). McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (2021). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (2ª ed.). Pearson.

Parra Barrios, A. (2021). Generar nueva riqueza con responsabilidad social: La meta del gerente financiero. *Revista Activos*, *19*(1), 179-226. https://doi.org/10.15332/25005278.6686

Rico, C. (2005). Globalización, ´audit expectation gap´ y rotación obligatoria de auditores *Revista Internacional Legis de contabilidad & Auditoría,* 9-47.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Administración (14ª ed.). Pearson.

Rodríguez, S., & Rodríguez, S. (2022, 21 enero). Manuales administrativos: importancia y elaboración efectiva. LAB-ES. Obtenido de https://labes-unizar.es/manuales-administrativos-importancia-y-elaboracion-efectiva

Sánchez, C. (08 de febrero de 2019). Normas APA – 7ma (séptima) edición. Normas APA (7ma edición). Obtenido de https://normas-apa.org/