

Informe de Práctica Profesional
Sistematización de Experiencias, Actualización del Tablero de Control del EVC
Gestión de Flujos

Autora

María Isabel Marulanda López

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administradora de
Empresas

Asesora

Carolina Herrera Cano, Magíster en Negocios Internacionales

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)

Facultad De Administración

Administración De Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2022

Resumen

El objetivo de este documento es presentar un informe detallado y específico de la experiencia de práctica profesional. Este proceso se realizó en Bancolombia S.A, una entidad financiera con más de 146 años en el mercado y con presencia en varios países latinoamericanos. La práctica se desarrolló en las Líneas de Conocimientos (LdC) de Pagos y de Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia. Allí las actividades principales fueron el diligenciamiento del tablero de control del Equipo de Valor Continuo (EVC) Gestión de Flujos y el análisis de las cifras del informe de rentabilidad, comparado con las transacciones mensuales de cada uno de los productos que se gestionan en las dos LdC.

Esta experiencia me permitió fortalecer mis conocimientos en la herramienta ofimática de Microsoft Excel, ser responsable con la información que manejo, conocer lo que hay detrás de los productos que se ofrecen y siempre dar más de lo que me piden. Adicionalmente, he aprendido sobre las dinámicas que funcionan en una multinacional, cómo se relacionan las personas y cómo es el ambiente laboral en general. De los miembros de mi equipo he aprendido sobre la adaptación a los cambios, la sana convivencia y el respeto por las ideas del otro. De mi líder comprendí la importancia de acompañar constantemente a los colaboradores, reconocer las habilidades de cada uno, motivarlos a mejorar y corregirlos con respeto. Finalmente, me di cuenta que la actitud del líder es uno de los factores más importantes en la movilización exitosa de un equipo de trabajo.

Tabla de contenido

Parte 1. Introducción	4
1.1 Características de la organización	4
1.2 Funciones principales de la práctica y otras actividades	7
Parte 2. Contextualización.	8
2.1 Contextualización del proceso organizacional en el cual participa el practicante	8
2.2. Contextualización teórica y/o conceptual del proceso	10
Parte 3. Ejecución	11
Parte 4. Reflexiones	16
4.1 Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del proceso en el que usted participó	16
4.2 Reflexiones teóricas o conceptuales a partir del proceso en el que usted participó	17
4.3 Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del proceso en el que participó	18
Parte 5. Recomendaciones	20
5.1 Para lo estratégico y/o lo operativo	20
5.2 Para las prácticas	21
Parte 6. Referencias	25

Parte 1. Introducción

1.1 Características de la organización

Bancolombia S.A es un grupo financiero con más de 146 años de experiencia en el mercado, fue la primera entidad financiera colombiana en llegar a la Bolsa de Valores de Nueva York hace 27 años. Actualmente, cuenta con alrededor de 30 mil colaboradores y está presente en Colombia, en Panamá con Banistmo, en Guatemala con Bam y en el Salvador con Bancoagrícola. En la región, Bancolombia ofrece soluciones financieras como ahorro, inversión, financiación, pagos, seguros, vivienda, transaccionales; y soluciones no financieras como educación financiera, pagos sin fricción, finanzas descentralizadas, entre otros; a personas, pymes, empresas y corporativos (Grupo Bancolombia, s.f.).

Esta empresa tiene como propósito promover el desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos; su visión está encaminada en la necesidad de adaptarse a los desafíos del entorno y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de generar un impacto positivo en la economía, la sociedad y el medio ambiente (Grupo Bancolombia, 2021, p. 13). Por otra parte, en esta organización sus colaboradores comparten seis valores que movilizan sus comportamientos y les ha permitido obtener el reconocimiento internacional que han alcanzado hoy día, estos son:

Figura 1. Rasgos que movilizan el comportamiento de los trabajadores del Grupo Bancolombia.



Fuente: Imagen obtenida de la página web del Grupo Bancolombia (2022, agosto 27).

En tal sentido, esta entidad avanza constantemente en el desarrollo de ecosistemas de movilidad empresarial aprovechando su experiencia y su conocimiento del cliente y su capacidad analítica para crear alianzas con terceros y construir soluciones integrales a las necesidades de los clientes. Es una situación que se viene pensando para responder a los desafíos del entorno que se encuentra en constante transformación. Así, basan sus objetivos estratégicos en la premisa de lograr el bienestar de todos; la lealtad y preferencia de los clientes; crecer manteniendo la solidez financiera; y desarrollar la cultura y el talento para la competitividad (Grupo Bancolombia, 2021, p. 23).

En cuanto a algunas cifras relevantes, el informe de gestión del año 2021 muestra que Bancolombia sumó dos millones de clientes, es decir, que en total tiene 25 millones hasta el momento. En ese año, las personas se apoyaron en el banco para apalancar su recuperación después de la pandemia, a través del acceso a créditos. Se desembolsaron COP 87.1 billones que representaron una solución de reactivación económica para trabajadores independientes y empresas de todos los tamaños. Además, el banco financió carreteras, puentes, redes eléctricas, puertos que alimentan el comercio del país, el sector de la salud y la educación (Grupo Bancolombia, 2021, p. 9).

Asimismo, el banco ofrece programas sociales que promueven su propósito de sostenibilidad a través de la Fundación Bancolombia, teniendo presente tres focos: formar talento para la ruralidad, fomentar la educación y la inclusión financiera. Para la realización de estos programas ha invertido alrededor del 10% de su patrimonio. Una de las iniciativas es En-Campo, una alternativa de financiación para el fortalecimiento y aceleración de emprendimientos de agronegocios, biotecnología, turismo de naturaleza, entre otros sectores, que impactan en la calidad de vida de las familias que viven en zonas rurales. En 2019, 65 negocios accedieron a este programa, lo que implica que 1.522 productores y sus familias fueron beneficiados (Valora Analitik, 2022).

Además, existe un programa de becas de la Fundación Bancolombia que le ha brindado oportunidades de estudio a alrededor de 2.000 jóvenes que viven en zonas rurales. Esta iniciativa posibilitó la formación complementaria de 221 personas en 2021, alcanzando una inserción productiva del 60%. Además, la entidad promueve la educación financiera a través del programa “Cuentas sin cuento”, por medio de cuatro modalidades diferentes: presencial, sin fronteras, plataforma, y express. Este programa le ha permitido a más de 4.500 personas de zonas rurales del país tomar mejores decisiones para optimizar sus ingresos y alcanzar sus metas (Valora Analitik, 2022).

Otra alternativa de educación financiera es el Content Hub, una iniciativa para generar más de 100 contenidos en 24 horas que va a salir el próximo año. El

propósito es reunir en un mismo espacio (el edificio Atrio de Bogotá) a creadores de contenido con conocimiento en ahorro, inversiones y emprendimiento para ponerlos a disposición de todas las personas a través de distintos canales digitales como Tik Tok, Instagram y Twitter. Se considera que esta es la clave para cerrar brechas sociales y generar educación financiera disponible para todos (Rico, 2022).

Por otra parte, Bancolombia ha tenido varios reconocimientos a lo largo de su trayectoria. Bajo el liderazgo de Juan Carlos Mora Uribe, quien asumió la presidencia del banco en mayo de 2016, Bancolombia ingresó al Índice de Sostenibilidad Dow Jones. Este es una lista internacional que califica a las empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York y evalúa su impacto en lo económico, social y ambiental. Esta organización la lideró en 2018 y 2020 convirtiéndose en el banco más sostenible del mundo (Portafolio, 2020).

Esta entidad también ha sido reconocida por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) como la compañía con mejor reputación en materia de responsabilidad y gobierno corporativo. Global Finance reconoció como la mejor banca de inversión del país a Banca de Inversión Bancolombia. Asimismo, en los premios AIE (Áreas de Investigaciones Económicas) entregados por Bolsa de Valores de Colombia (BVC), Portafolio y Fedesarrollo, el banco fue reconocido por tener el mejor equipo de investigaciones económicas de Colombia; entre otros (Grupo Bancolombia, s.f.; MERCOS, 2021; Portafolio, 2022; Wright, 2022).

Ahora bien, Bancolombia tiene propuestos dos retos que tienen que ver con la descarbonización de la economía y el conocimiento de las criptomonedas. Respecto al primer reto, se tiene pensado hacer una medición de la huella de carbono de cada cliente corporativo a través de analítica avanzada, con el fin de emprender acciones y estrategias que permitan la descarbonización del aparato productivo. La idea es emitir créditos para alcanzar ese objetivo sostenible. Actualmente, el banco maneja bonos sostenibles que se usan para el fondeo de proyectos vinculados con el medio ambiente (Cabrera, 2022).

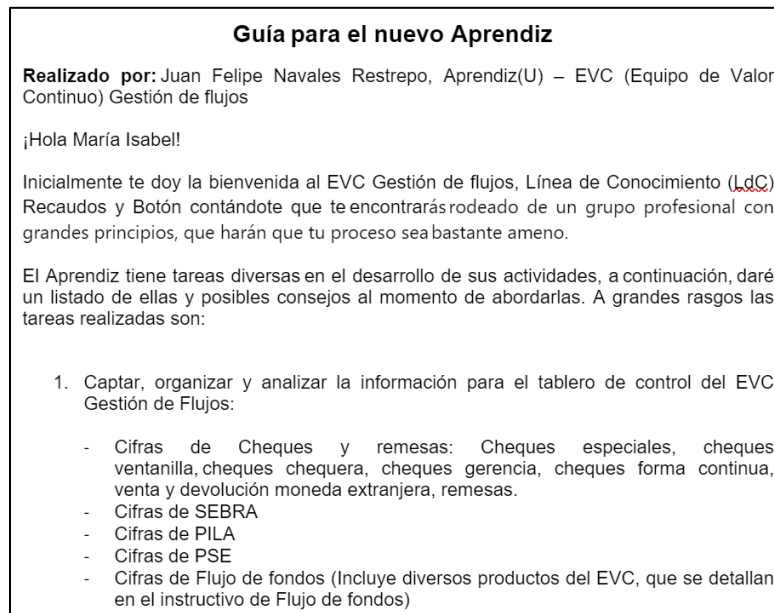
En cuanto a las criptomonedas y el Blockchain, el banco desea convertirlos en el vehículo que conecta las finanzas tradicionales con las nuevas finanzas descentralizadas. La idea es avanzar en el desarrollo y regulación de un sistema de criptomonedas que le permita a cualquier persona acceder a ellas de una manera estructurada, informada y segura. A través de esta nueva banca, se busca ser más proactivo en el otorgamiento de créditos, pues no se espera que el cliente vaya a la oficina, sino que desde el banco se le hace un análisis de necesidades a través de analítica avanzada para ofrecerle el crédito que se acomode a sus necesidades específicas (Cabrera, 2022).

1.2 Funciones principales de la práctica y otras actividades

El tipo de contrato de mi práctica profesional es contrato de aprendizaje universitario a tiempo completo. Este inició el 21 de julio de 2022 y termina el 20 de enero de 2023, es decir, tiene una duración de 6 meses. En cuanto a las funciones a realizar, el día que ingresé a la organización me entregaron una guía que especifica cada una de ellas (ver Figura 2.); además, he realizado otras actividades que no están estipuladas allí, entre ellas están:

- **Ingreso de cifras al tablero de control del EVC Gestión de Flujos:** Se ingresan las transacciones, montos y comisiones de cada uno de los productos del área.
- **Cruce de información de clientes:** Se realiza una función en Excel para encontrar el nombre de los comerciales que venden los productos del área.
- **Actualizar el KIT EVC Gestión de Flujos:** Se ingresa información en este documento para que los comerciales puedan consultarlo al momento de vender un producto.
- **Actualizar el sitio web del EVC Gestión de Flujos:** Se garantiza que los datos del área estén diligenciados correctamente y se ingresan las novedades.
- **Actualizar diapositiva con indicadores financieros:** Se plasman gráficas y cifras con el desempeño mensual de los productos.
- **Entrega de informe de rebates:** Mensualmente se realiza un informe solicitado por la LdC Recargas y Transferencias.
- **Actualizar el sitio web llamado CAMELOT:** Se ingresa todo lo nuevo que se emite de Botón Bancolombia para que los comerciales puedan acceder a esa información al momento de ofrecer el producto.
- **Análisis de las comisiones netas comparadas con las transacciones de cada uno de los productos del área:** Se redacta un documento de Word con las variaciones de las cifras de los productos de forma mensual y acumulada.

Figura 2. Guía de actividades para la realización de la práctica



Fuente: Imagen obtenida de la Intranet del Grupo Bancolombia (2022, agosto 31).

Parte 2. Contextualización.

2.1 Contextualización del proceso organizacional en el cual participa el practicante

Para iniciar, es pertinente describir la estructura organizacional del banco. En la cima de la jerarquía se encuentra la Junta Directiva conformada por siete miembros elegidos para periodos de dos años. Después, está el presidente y de ahí se desprenden ocho vicepresidencias que son: Negocios; Auditoría Interna; Estrategia; Innovación y Sostenibilidad; Riesgos; Servicios Corporativos; Corporativa, Jurídica y Secretaría General; y Vicepresidencia Corporativa (Grupo Bancolombia, s.f.).

Como practicante, hago parte de la Vicepresidencia de Negocios, dentro de esta existen 10 vicepresidencias más. Una de ellas es la Vicepresidencia de Desarrollo de Productos y Canales, de donde se despliegan seis Equipos de Valor Continuo (EVC), estos se encargan de aumentar la generación de valor en la experiencia del cliente. Yo hago parte del EVC Gestión de Flujos que tiene como propósito la movilización de recursos tanto de entrada como de salida de acuerdo con cada necesidad, para lo cual se usan las transacciones de recaudos (ingresos); pagos (salidas); en moneda local y transferencias internacionales en dólares y/o euros desde Colombia y/o Filiales; y gestiona el capital de trabajo por medio del Factoring, apoyado de productos no financieros. Este EVC es importante porque moviliza flujos

de dinero y le permite al banco obtener los recursos necesarios para llevar a cabo su operación.

De esta manera, en cada EVC hay diferentes Líneas de Conocimiento (LdC). Específicamente, en el EVC Gestión de Flujos hay cinco y yo apoyo dos de ellas, la Línea de Conocimiento de Pagos, y la de Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia. En la LdC de pagos se busca evolucionar y transformar el portafolio de productos de pagos automáticos, con el fin de reducir el uso de efectivo y cheques en los establecimientos, de esta manera se facilitan los procesos de conciliación bancaria entre comerciales y el banco.

Asimismo, la LdC de Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia, se encarga de desarrollar y mantener el portafolio de productos y servicios de recaudos, cheques, consignaciones, transporte de efectivo y Botón Bancolombia. Estas dos LdC le permiten al banco hacer uso del dinero que ingresa a través de los servicios de entrada como recaudos, en el apalancamiento de su operación, cubrir sus obligaciones, hacer inversión, entre otros, mientras el cliente recaudador solicita la dispersión de su dinero a través de los medios de pago. De esta manera, estos procesos buscan brindar una mejor experiencia a los clientes y hacer que la empresa crezca de forma sostenible y rentable.

El área no siempre estuvo organizada de esta manera. Con los cambios y tendencias que se presentan en el mercado, el Banco ha venido reestructurándose con el fin de adaptarse y sostenerse en el tiempo. Hace 6 años el área se llamaba Gerencia de Cash Management, ubicada en la Vicepresidencia de Pagos y orientada al segmento corporativo. Después se reorganizaron y la Gerencia se ubicó bajo la Vicepresidencia de Negocios, y empezó a girar en torno a todos los segmentos, es decir, empresas, personas, pyme y corporativos, con el fin de tener en cuenta todas las necesidades transaccionales. Hace un año aproximadamente se presentó la última reestructuración en donde ya no se le llama Gerencia al área sino Equipo de Valor Continuo Gestión de Flujos, este incluye no solo los productos de Cash Management sino también *Factoring* y servicios no financieros, los cuales contribuyen a gestionar los flujos que ingresan y salen del Banco. Todos los productos de las cinco LdC ayudan a entregar un portafolio integral brindando un ecosistema transaccional completo.

Ahora bien, teniendo en cuenta que entre los clientes de las dos LdC se encuentran todos los segmentos anteriormente mencionados, mensualmente se generan miles de movimientos transaccionales que se registran en diversas bases de datos del grupo financiero. Por tal motivo, a través de la actualización del tablero del EVC Gestión de Flujos se observa la cantidad total de transacciones, montos y comisiones que se generan de forma mensual de los productos de recaudos, PSE, PILA, SEBRA, cheques, remesas, consignaciones, recaudo de impuestos,

transporte de efectivo, Botón Bancolombia, pagos interbancarios, pagos automáticos, entre otros. Además, se pueden evidenciar las variaciones mensuales y anuales de cada producto.

Estos datos se incorporan al tablero de forma sintetizada y organizada debido a que es una fuente de consulta constante para la realización de las actividades diarias de cada uno de los miembros del EVC. Ellos deben analizar el comportamiento de los productos, y desde allí tomar las decisiones correspondientes a los objetivos del área, los cuales se establecen de forma anual, y se les hace seguimiento mensualmente. Este control y seguimiento de la información obedece al objetivo de crecimiento continuo del Grupo Bancolombia y, por tanto, tengo la responsabilidad de diligenciar las cifras del tablero correctamente, pues desde allí se toman las decisiones sobre cada uno de los productos.

2.2. Contextualización teórica y/o conceptual del proceso

En el mantenimiento y desarrollo del portafolio de productos y servicios de recaudos, PSE, PILA, SEBRA, cheques, remesas, consignaciones, recaudo de impuestos, transporte de efectivo, Botón Bancolombia, pagos interbancarios, pagos automáticos, entre otros, las dos LdC buscan brindar una mejor experiencia a los clientes y hacer que la empresa crezca de forma sostenible y rentable. Por tal motivo y para el desarrollo de este ejercicio, es pertinente abordar conceptos como información contable y financiera, características de la información financiera, herramientas ofimáticas, control en el ambiente organizacional y evaluación de la información.

La información contable es una herramienta clave para la toma de decisiones. Su análisis en una empresa permite obtener un conocimiento profundo de la situación financiera actual, y a partir de allí realizar predicciones relacionadas con su comportamiento, así como hacer correcciones de evaluaciones anteriores (Garrido y Íñiguez, 2017). Por eso, actualmente, las empresas deben ser especialmente cuidadosas con el manejo de la información, para que las cifras muestren la situación real de la empresa y se puedan tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, Polanco et al. (2020) menciona que la información financiera hace referencia a un conjunto de datos que se presenta de manera ordenada y sistémica, describiendo la situación financiera y los resultados operacionales de la empresa en términos monetarios. Para que esta información sea útil y relevante debe poseer ciertas características como confiabilidad, es decir, los datos no deben estar distorsionados. Verificabilidad, para que estos puedan revisarse en cualquier momento. Comparabilidad, para que la información pueda contrastarse con

periodos anteriores e incluso con otras empresas. Oportunidad, es decir, que los datos estén disponibles cuando el usuario los necesite. Comprensibilidad, para que las personas puedan entender la información y les sea útil. Objetividad, es decir que los datos deben prepararse usando un método sistémico. Utilidad, para mostrar los datos más significativos. Y relevancia, para seleccionar la información de forma cuidadosa con el fin de que sea comprendida y se puedan tomar las decisiones correspondientes.

En tal sentido, conocer el valor de la información financiera y visibilizar el impacto que genera hacerle seguimiento en términos de eficiencia y toma de decisiones, ha permitido que cada vez más las empresas tiendan a automatizar la forma de visualizar esa información. Una opción para hacerlo es a través de las herramientas ofimáticas, las cuales permiten captar, almacenar, gestionar y transferir datos para optimizar actividades, hacer monitoreo y establecer un orden. Una de esas herramientas es Microsoft Excel, un programa de hoja de cálculo dispuesto por filas y columnas que permite introducir datos e interrelacionarlos para resolver operaciones complejas de cálculo (Cano, 2019).

A través de esta herramienta se pueden identificar los riesgos de error o irregularidades en los datos y de esta manera tratar de mitigarlos. Esta idea se relaciona directamente con el concepto de control, el cual se entiende como cualquier acción que la administración de una empresa implementa para ser más eficiente en el uso de sus recursos. Su cumplimiento debe registrarse de forma transparente con el fin de que pueda ser auditado (Pereira, 2019). Así pues, es responsabilidad de cada empresa darle el manejo adecuado a su información financiera, basándose en el desempeño, las tendencias y los cambios que muestren los datos, y así tomar decisiones acertadas que les permitan sostenerse en el tiempo.

Parte 3. Ejecución

Las actividades asignadas para el cargo de practicante de la LdC Pagos, y Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia, se entregan el primer día que se ingresa a la organización y se le deja abierta la posibilidad al practicante de proponer y mejorar lo que considere pertinente, más que todo en cuanto a la automatización de los informes. Esta automatización permitiría agilizar el trabajo de la persona que ingrese a la organización y se podrían enfocar sus esfuerzos en desarrollar otros procesos.

La actividad principal que se debe realizar es captar, organizar y analizar la información para el tablero de control del EVC Gestión de Flujos, un documento de

Excel que muestra las transacciones, montos y comisiones de cada uno de los productos del EVC. Se solicita la información de cada uno de los productos al jefe y a otros compañeros al principio o al final del mes, dependiendo de la fecha en que sale la información. Cada uno de los informes se diligencian de forma diferente, pero en lo que coinciden es que primero se deben ingresar a un documento histórico, y desde allí, se actualizan unas tablas dinámicas que organizan la información de tal forma que coinciden con el formato del tablero, y de esta manera se ingresan ahí. Los informes que se gestionan mensualmente se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Descripción de los informes de la práctica en las LdC Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia, y Pagos

Informe	Descripción	LdC a la que pertenece el informe
PILA	La sigla significa Planilla integrada de liquidación de aportes a la Seguridad Social y Parafiscales. Es un informe que muestra tanto la información de los cotizantes de las administradoras de pensiones, salud y riesgos profesionales, las cajas de compensación familiar, ICBF y SENA, como el total de los aportes que se hacen en las cuentas bancarias para hacer la conciliación entre ambas partes.	LdC Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia.
PSE	En este informe se detallan las transacciones, montos y comisiones que se generan cuando los usuarios hacen sus pagos a través de internet usando PSE como botón de pago. El dinero se deposita en la cuenta recaudadora Bancolombia y este informe muestra esas cifras.	LdC Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia.
SEBRA	SEBRA es un sistema de pagos administrado y operado por el Banco de la República que permite liquidar obligaciones derivadas de transacciones como compra y venta de títulos valores, préstamos interbancarios, traslado de impuestos, entre otros. El informe detalla esas transacciones, montos y comisiones.	LdC Pagos

Flujo de Fondos	Este informe contiene información de los movimientos transaccionales y monetarios de productos como recaudos, pagos, consignaciones, transferencias internacionales y transporte de efectivo.	Ambas LdC
Cheques y remesas	Informe que contiene las comisiones y montos de todos los tipos de cheques (cheques forma continua, especiales, por ventanilla, de gerencia, moneda extranjera y chequeras), y de las remesas.	LdC Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia.

Fuente: Información obtenida de la intranet de Grupo Bancolombia (s.f).

Asimismo, mensualmente se deben descargar dos bases de datos de clientes corporativos y empresariales para apoyar con el cruce de información de clientes específicos, cuando lo soliciten algunos compañeros. Esto se hace porque algunas veces se comunican con el área comerciales (personas que ofrecen los productos de la LdC) solicitando el nombre de algunos clientes.

También, se debe actualizar constantemente el KIT EVC Gestión de Flujos, que es un documento con información de los productos, tarifas y otros datos relevantes del área, esto se debe subir en la intranet para que los comerciales tengan información clara de cada uno de los productos. Adicionalmente, se deben actualizar los datos del sitio web del EVC Gestión de Flujos, con información relevante sobre el área, los indicadores financieros correspondientes a cada mes y los hechos relevantes. Estos indicadores también se deben plasmar en una diapositiva con el fin de hacerle seguimiento a los objetivos anuales que se determinan en las dos LdC. Esto se hace debido a que cuatrimestralmente se establecen acuerdos sobre la forma de trabajo y se realiza un informe de los avances, y mensualmente se hace seguimiento, para llevar control sobre los procesos. Por tanto, es importante actualizar las cifras correctamente.

Además, los primeros días de cada mes, se debe realizar un informe de ingresos por rebates de Giros Directos. Este informe lo solicita una persona que pertenece a la LdC Recargas y Transferencias, una Línea de Conocimiento a la que no pertenezco, pero que apoyo con la realización de este informe. A parte de las actividades ya mencionadas, realizo dos actividades que no están escritas en la guía del aprendiz, una de ellas es actualizar una página web llamada CAMELOT. Este es un sitio de consulta interna para los comerciantes que ofrecen el producto de Botón Bancolombia, con el fin de brindarles información clara y precisa de todo lo nuevo que sale para que ellos lo puedan ofrecer a los clientes.

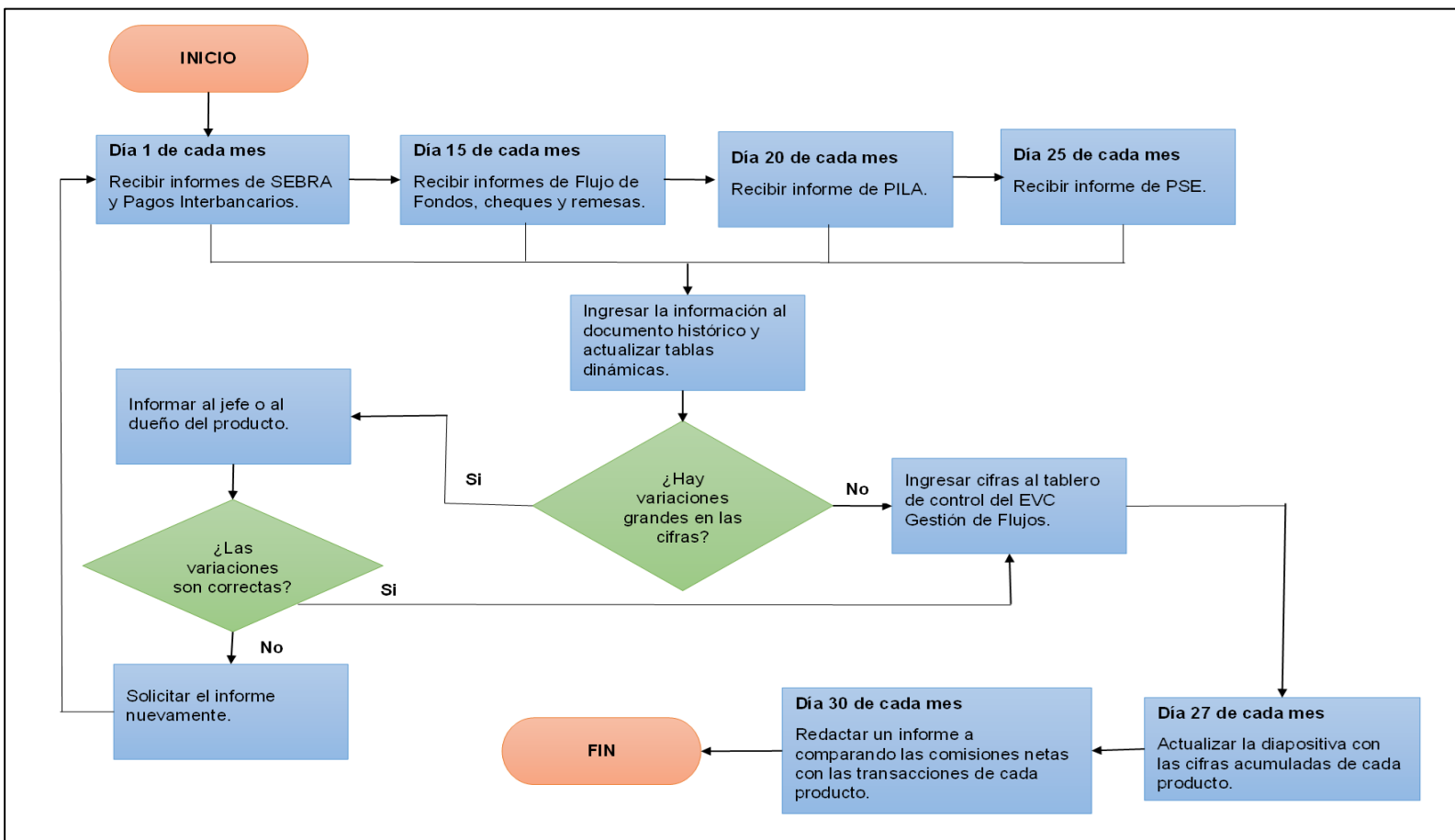
La otra actividad es redactar un informe mensual con base en el Informe de Rentabilidad del banco, para comparar las comisiones netas con las transacciones de cada producto de las dos LdC y observar las variaciones mensuales y acumuladas que presentan las cifras. Esto le permite a cada uno de los miembros de las dos LdC informarse sobre los movimientos inusuales, crecimientos y decrecimientos de los productos y poder tomar decisiones al respecto.

Las actividades que se desarrollan actualmente, específicamente el diligenciamiento del tablero de control del EVC Gestión de Flujos y el análisis del Informe de Rentabilidad, son relevantes para el funcionamiento diario de toda el área, debido a que reflejan si realmente el Banco está recibiendo los ingresos suficientes para cubrir sus deudas. Además, le permite darse cuenta si el dinero se mantiene en el ciclo de vida de Bancolombia, es decir, si cada cliente mueve su dinero constantemente entre cuentas Bancolombia y no hace transferencias a otros bancos.

Tener presente esta información que se refleja en el tablero de control y en el análisis del Informe de Rentabilidad les da la base a los miembros del EVC para tomar decisiones respecto a formas de captar más clientes y fidelizarlos, posibles reducciones o aumentos en las tarifas para hacerle frente a la competencia, nuevos objetivos de crecimiento de los productos y estrategias para lograrlos, entre otros. De esta manera, se observa la importancia del correcto diligenciamiento de la información en la base de datos y su impacto en toda el área.

Ahora bien, es relevante mostrar la secuencia de las actividades que se realizan mensualmente, con el fin de dar claridad sobre el proceso y mostrar los cuellos de botella que se presentan:

Figura 3. Diagrama de flujo de proceso de las actividades de la practicante



Fuente: Elaboración propia

El diligenciamiento de cada uno de los informes tiene una duración de uno o dos días dependiendo de la cantidad de pasos que se requieran para llegar al total de transacciones, montos y comisiones de cada uno de los productos. Y las demás actividades que se mencionaron anteriormente, como la actualización del KIT EVC Gestión de Flujos, el cruce de algunos NIT en las bases de clientes y la actualización del contenido de Botón Bancolombia en CAMELOT, se realizan de forma esporádica durante el mes. Por tal motivo, al hacer la cuenta de la cantidad de tiempo que requiere la realización de estas tareas, da como resultado alrededor de 10 días, lo que deja a la practicante con casi 20 días al mes en donde tiene muy pocas actividades pendientes. Esta información debería tenerla en cuenta el área para gestionar mejor las actividades que realizan los practicantes durante el tiempo que trabajan juntos y existan mayores beneficios para ambas partes, como aprendizajes, aportes y ayuda recíproca.

Parte 4. Reflexiones

4.1 Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del proceso en el que usted participó

Bancolombia S.A es una organización que permite el trabajo en red a través de la construcción de relaciones, el intercambio de conocimientos, experiencias y el aprendizaje continuo. De esta manera, se genera un espacio común, abierto y diversificado, donde cada persona es libre de tomar iniciativas, proponer ideas y llevar a cabo soluciones creativas a los problemas que se presentan. Esto le permite a cada uno de sus miembros mejorar sus habilidades y aumentar la productividad de la organización.

De acuerdo con lo anterior, considero que el proceso que se lleva a cabo en el banco funciona y genera los resultados esperados. Específicamente en el área en la que me desempeño he observado esto y me gustaría ilustrarlo con una situación que ha venido ocurriendo en el equipo. Se puede decir que yo ingresé al área en un momento coyuntural debido a que a la persona que iba a ser mi jefe se le presentó una situación médica crítica y ha estado incapacitado desde hace tres meses. Por esta razón, otro miembro del equipo está cubriendo temporalmente las actividades que él realizaba antes; eso significa, además, que el equipo debe rendirle cuentas a este suplente durante un tiempo determinado. En los meses que he compartido con ellos he notado que no tienen problema con adaptarse a los cambios que ha habido en tan poco tiempo, son personas respetuosas, comprometidas, participativas y bastante unidas, la dinámica bajo la que se mueven funciona bien.

Esta fluidez y adaptación que se genera después de un cambio no es ocasionada necesariamente por cada uno de ellos como individuos, sino más bien por el ambiente organizacional que los incita a estar moviéndose contantemente, y a mejorar para crecer dentro de la organización. Asimismo, la estructura jerárquica del banco se ha modificado varias veces los últimos años y esto ha posibilitado que las personas se adapten fácilmente a cualquier situación que altere lo que ya está establecido. Por esta razón, considero que este acoplamiento continuo les ha permitido superarse a ellos mismos y sobrevivir en el mercado durante tantos años.

Otro factor que incide en la adaptación a los cambios es la postura del líder. Él es una persona respetuosa, paciente, abierta al diálogo, a la participación y al intercambio de ideas. Él confía en que cada uno de los miembros del equipo está haciendo su trabajo correctamente y eso los motiva a ellos a hacerlo de esa forma. A partir de estas dinámicas en el relacionamiento, se puede inferir por qué el equipo trabaja como lo hace, siempre orientados a la eficiencia y al cumplimiento de los objetivos.

Esto también ha influido en mí para cumplir con todas las exigencias, adaptarme y dar lo mejor. Por esta razón, basándome en lo que he percibido trabajando en Bancolombia, puedo decir que para que un equipo de trabajo funcione adecuadamente y cumpla con los requerimientos que se le hagan, deben existir algunos factores que conversen entre ellos. La presencia de un líder democrático que acompañe los procesos y motive constantemente a las personas. También, un ambiente organizacional orientado al cumplimiento de los objetivos, la superación personal y el trabajo colaborativo. Y, por último, una remuneración legal, justa y puntual por el trabajo realizado.

No obstante, me gustaría resaltar una preocupación que me ha surgido después de observar una situación que ocurrió los primeros días de mi práctica. Una mañana como cualquiera estábamos todos sentados trabajando y un compañero se desmayó, cuando lo revisaron le dijeron que era por estrés. Después de eso, me di cuenta de que otros compañeros trabajan después del horario establecido, hasta altas horas en la noche, unos incluso hasta la madrugada, para cumplir con las exigencias que se les hace. Estas situaciones me hacen cuestionarme hasta qué punto se presiona a los trabajadores a cumplir con las metas propuestas, qué tanto sacrifican de su vida familiar, social y personal para cuidar sus trabajos. Entre más se involucren con la organización, más van a ser admirados y recompensados por su “buen desempeño”.

Por lo tanto, nadie cuestiona el costo de que los procesos que se llevan a cabo en la organización funcionen. Las personas que trabajan allí se sienten orgullosas de ellas mismas cuando les reconocen la cantidad de horas que trabajan y todo lo que sacrifican por cumplir sus metas. No se detienen a pensar en que el día que ellas no estén, el banco las va a reemplazar tan rápido como se fueron y todo va a continuar como si nada hubiera pasado. Al final del día no vale la pena entregarle tanto de uno mismo a una organización. La conclusión después de todo es que hay que saber hasta dónde estar dispuesto a entregar, competir y crecer para no perderse uno mismo.

4.2 Reflexiones teóricas o conceptuales a partir del proceso en el que usted participó

Las actividades que se realizan diariamente en el área están encaminadas al mantenimiento y desarrollo del portafolio de los productos y servicios que se gestionan en este equipo de trabajo. De esta manera, los flujos de información financiera que se diligencian mensualmente son masivos y requieren de especial cuidado, pues desde allí se analiza el comportamiento de los productos y se toman las decisiones correspondientes. Esto se relaciona con los conceptos planteados

por Garrido y Íñiguez (2017) y Polanco et al. (2020), donde se habla de la información contable como una herramienta que permite obtener un conocimiento profundo de la situación financiera actual de una empresa.

Específicamente, estos conceptos se evidencian cada vez que se ingresan las cifras de cada uno de los productos de la EVC Gestión de Flujos al tablero de control. La información se ingresa de manera ordenada y sistémica para evitar al máximo errores que alejen las cifras de la situación real de la organización. Después de asegurarse de que los datos estén diligenciados correctamente, se procede a realizar su respectivo análisis, con el fin de hacer comparaciones con periodos anteriores, observar las variaciones y tomar decisiones al respecto.

Los informes que se realizan siempre se diligencian en Microsoft Excel, que tal como lo plantea Cano (2019), es una herramienta útil que permite gestionar información financiera para optimizar actividades de forma ordenada y hacer seguimiento. Esta le ha permitido a los practicantes que han pasado por el área automatizar cada vez más la realización de los informes y encontrar nuevas formas para visualizar la información.

Finalmente, con el uso de esta herramienta ofimática, es más sencillo identificar las irregularidades en los datos y tomar medidas en el momento preciso. Esto se relaciona con el concepto de control planteado por Pereira (2019) que habla de cualquier medida que permita la eficiencia en el uso de los recursos y que pueda ser auditado. Por tanto, una de las actividades en las que más se evidencia lo anterior, es en la entrega del análisis de las comisiones netas comparado con el total de transacciones por cada producto de las dos LdC. Debido a que cada uno de los miembros confía en las cifras que se les entrega y pueden consultar el respaldo de esa información en cualquier momento. Ellos pueden monitorear y hacer seguimiento de toda la información que yo diligencio diariamente.

De esta manera, se hace énfasis en la importancia de hacerle seguimiento y control a la información financiera de una empresa, con el fin de que las cifras muestren la situación real y desde allí se puedan tomar las decisiones correspondientes. Y así se observa que cada uno de los conceptos teóricos planteados se relacionan directamente y convergen con las actividades diarias que realiza la practicante.

4.3 Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del proceso en el que participó

Ser practicante en el Grupo Bancolombia ha sido una experiencia enriquecedora. Siempre había querido saber qué dinámicas funcionan internamente en una multinacional; cómo se relacionan las personas; cómo gestionan el trabajo en

equipo; y trabajar allí me ha permitido observar de cerca estas situaciones. Me di cuenta de la importancia que le dan al manejo del tiempo, al agilismo y la eficiencia. La mentalidad de cumplir los objetivos, mejorar y crecer está presente en el ambiente todos los días. Esto es algo que se percibe a nivel general en la empresa, no obstante, cada área es un mundo diferente con dinámicas distintas, pues al existir tantos trabajadores, es imposible que todos se relacionen. Por esta razón, mi percepción se basa en la experiencia que vivencíé con las personas de mi área.

Este ha sido mi primer contacto con el trabajo formal y me di cuenta de que tener disposición de trabajo y querer aprender constantemente me ha ayudado a integrarme mejor con el equipo de trabajo, pues la proactividad es un requisito desde el principio. De esta manera, al enfrentarme a las actividades que realizo mensualmente puedo decir qué posibilidades de acción tengo y a qué limitaciones me he enfrentado en el transcurso de mi práctica.

Mis posibilidades de acción se basan en la realización de actividades mecánicas y repetitivas de forma mensual, como lo es el diligenciamiento del tablero de control del EVC Gestión de Flujos, de este se deriva el análisis de las variaciones de las cifras, que deben informarse a cada uno de los miembros del equipo, con el fin de tomar decisiones al respecto. Esto me ha permitido saber qué tanto dinero se mueve y como transan los productos. Algo que me ayudó a realizar estas actividades con mayor tranquilidad fue mi conocimiento previo en Microsoft Excel, pues la mayor parte de las tareas se ejecutan a través de esta herramienta ofimática. Otra posibilidad que tengo es proponer y llevar a cabo procesos de automatización para que el diligenciamiento de estos informes sea cada vez más rápido y sencillo.

En cuanto a mis limitaciones, estas se relacionan con el hecho de tener actividades que no me permiten ver la transcendencia de lo que hago. El diligenciamiento del tablero de control y su análisis siempre han sido tareas muy mecánicas, estas generan información relevante para cada uno de los miembros del área, pero para mí es solo ver el movimiento de cifras que no significan nada. Otra limitación que considero es la falta de aprovechamiento de mi potencial y de todo lo que podría aportar si me asignaran más actividades de las que llevo a cabo actualmente. La realización de los informes requiere en el mes alrededor de una semana o un poco más, y el resto del tiempo no hay mucho más que hacer.

Teniendo en cuenta lo anterior, yo considero que he aportado a mi proceso llevando a cabo una actividad que no estaba establecida al principio de mi práctica. La actividad es comparar las cifras del informe de rentabilidad con la información del tablero de control para saber si efectivamente el banco está obteniendo el dinero correspondiente a los movimientos de cada uno de los productos y si el aumento o disminución de las comisiones corresponden a las variaciones de las transacciones.

Esto ha servido para que las personas encargadas de esos productos sean conscientes de esto y puedan llevar un control de todo el proceso.

Asimismo, considero que con mi trabajo le he aportado a mi jefe tranquilidad y confianza debido a que él me contaba que hubo algunos practicantes anteriores que eran descuidados con la información que manejaban y varias ocasiones se generaban errores en los informes. Por tanto, cuando le demostré mi compromiso y responsabilidad, él comenzó a mostrarme que tenía confianza en todo lo que yo le mostraba y me recalca lo importante que era para todos que esas cifras estuvieran bien diligenciadas.

No obstante, reconozco que puedo dar más de lo que doy en este momento, ser más proactiva, aprovechar mejor mi tiempo y tratar de involucrarme más en las actividades que realiza el área diariamente. Esto sería algo que definitivamente haría en un futuro, gestionar todo el potencial que tengo para aportarle algo significativo al área. Además, si algo he aprendido en el banco es que lo más importante de la práctica es generar lazos con las personas, para tener contactos que en el futuro puedan recomendarme para otros cargos, o crear alianzas para algún tipo de proyecto que se desee realizar. Por tanto, esto también es algo en lo que debo mejorar, ser más abierta a hablar con las personas para robustecer mi lista de contactos.

Finalmente, para mí los momentos de mayor aprendizaje en la práctica se han dado en dos oportunidades, el primero se dio al principio cuando me reuní con cada uno de los miembros del equipo y me compartieron su recorrido, su experiencia en el banco, cómo aportan al área y en general, lo que hacen diariamente. Esto lo hicieron para que yo le pudiera encontrar un poco de sentido a lo que iba a hacer y no fuera solo a manipular cifras. Y el otro momento se da cada 15 días cuando tenemos la reunión de sincronización, debido a que allí se cuentan los avances y las novedades de todos los procesos que se realizan. En esta reunión se comparte todo lo que hay detrás de un producto que ofrece una entidad financiera como Bancolombia, cómo surgen las ideas, cómo se desarrollan, el tiempo y el esfuerzo que requiere hacer lo que ellos hacen. Realmente uno podría aprender mucho de las personas que trabajan allí.

Parte 5. Recomendaciones

5.1 Para lo estratégico y/o lo operativo

Desde la parte estratégica, le sugiero al área que en las reuniones de sincronización cada uno de los miembros del equipo comparta cómo va el producto con el que trabaja diariamente, qué novedades hay y qué nuevas ideas se tienen para mejorar.

Esto lo sugiero debido a que la construcción colectiva de ideas y la retroalimentación mutua del proceso del que participa cada uno pueden mejorar la toma de decisiones sobre los productos. También lo menciono porque en la mayoría de las reuniones a las que he asistido he observado que una persona, máximo dos, comparten las novedades, y no conozco lo que hacen la mayoría de mis compañeros.

No obstante, esa falta de interacción de los miembros del área para compartir las novedades de los productos también se debe al inadecuado uso del tiempo en las reuniones de sincronización. Claramente no todo en la vida es trabajo y estos espacios en los que todos pueden estar en un mismo lugar, propician la desviación de los temas a tratar hacia charlas y conversaciones triviales. Por esta razón, le sugiero al equipo que se organice mejor el tiempo para que el espacio sea más productivo, se alcance a hablar de todos los temas pendientes, y se trate de controlar la conversación cuando se está desviando de los asuntos importantes.

Desde la parte operativa, este manejo del tiempo no solo lo recomiendo en la reunión de sincronización sino en la realización de las actividades diarias de los miembros del equipo. Lo menciono porque en más de una ocasión varios compañeros me han enviado correos electrónicos después del horario establecido, hubo uno que me mandó un correo un domingo a las nueve de la noche. Esto me hace cuestionarme sobre la presión que sienten los trabajadores por cumplir sus obligaciones, y es tiempo que no se ve recompensado monetariamente porque a todos les pagan el salario determinado en el contrato laboral.

De esta manera, lo más probable es que el banco no retribuya monetariamente el tiempo que los trabajadores invierten después del horario habitual de trabajo. Por tanto, le sugiero a cada uno de ellos que intenten gestionar mejor su tiempo para que no tengan la necesidad de quedarse hasta más tarde. Está en juego la salud física y mental, la vida en familia, y el tiempo para los amigos y para sí mismos.

Todo lo anterior es relevante debido al cumplimiento de los objetivos que tiene Bancolombia sobre el crecimiento constante y la adaptación al cambio. Esta entidad demuestra preocupación por que sus trabajadores tengan las condiciones adecuadas para ser más productivos, dar lo mejor de sí mismos y superarse cada vez más. De esta manera, desde las LdC Pagos y Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia se pueden alinear pequeñas acciones que permitan lograr estos objetivos.

5.2 Para las prácticas

Para mejorar la experiencia en la práctica, tengo algunas sugerencias para la empresa. Primero, que haya una descripción más amplia del área y de las funciones

en las vacantes que se publican en la página web de Bancolombia. Esto con el fin de que cada aspirante tenga una percepción más extensa de que lo que se va a encontrar si llega a ser elegido. Además, que se indiquen exactamente las habilidades técnicas que se requieren para esa vacante. Por ejemplo, en la descripción del cargo en el que estoy, se requerían habilidades en Python, SAS y Excel avanzado, sin embargo, solo he necesitado Excel en la realización de mis actividades diarias. Esto lo menciono porque yo nunca he hecho cursos de programación, y si bien el conocimiento no sobra, en su momento me generó mucha presión e intranquilidad el hecho de tener que aprender sobre este tema en tan poco tiempo, y realmente no aprendí mucho.

Asimismo, le sugiero al área de Gestión Humana una mejor organización en cuanto a las fechas de entrada y salida de los practicantes. La persona que ocupó el cargo de aprendiz universitario antes que yo, terminó el 20 de julio y yo entré el 21 de julio. Así ha sido con cada practicante, lo que ocasiona que las personas del área deban repetir la misma información cada seis meses. Para ellos este proceso es desgastante, lo que hace que sea molesto explicarle a la persona que acaba de llegar lo que debe hacer. En mi caso, el anterior practicante dejó varios videos para que yo me guiara en la realización de los informes y eso me ayudó a entender lo que debía hacer. Sin embargo, las personas de mi área dejan una parte de este proceso de adaptación a la autogestión, por lo que es difícil al principio entender plenamente lo que se está haciendo.

Por tanto, considero que para que este proceso de adaptación inicial no sea tan desgastante para los miembros del área, Gestión Humana debería mover la fecha de salida del practicante para que coincida con la del ingreso de la persona que va a ocupar su lugar. De esta manera, el practicante viejo le puede hacer entrega de todo lo que se debe hacer, explicarle con calma y paciencia, asegurándose de que la persona que va a ingresar entienda todas las actividades que debe realizar y pueda hacer un buen trabajo. Así, no solo se benefician los miembros del área, sino que la persona nueva puede tener un proceso de adaptación temprana de la infraestructura del lugar, el ambiente organizacional y el equipo de trabajo.

Respecto a las actividades asignadas y a los procedimientos que realizo diariamente, estos son mecánicos y repetitivos. Por esta razón, considero que se debería aprovechar mejor el potencial de cada practicante e involucrarlo más en el proceso que lleva a cabo el área, para que la persona pueda aprender más sobre las dinámicas que funcionan en el banco y aportar desde su conocimiento y experiencia dentro y fuera de la universidad. Esto no solo hace que el practicante desperdicie tiempo que podría invertir en otras actividades, sino que el banco pierde dinero por la falta de aprovechamiento de las capacidades del practicante. Es importante que mejore la integración del practicante a los procesos diarios de los

miembros del equipo. Pues a este se le exige proactividad y buscar él/ella formas de aportar en el proceso, no obstante, también es responsabilidad del equipo incluirlo en las actividades diarias, asignarle más tareas de las que pueda aprender y apoyar en la medida de sus posibilidades.

En cuanto a las condiciones físicas del sitio de trabajo, considero que en la sede principal, el espacio ergonómico es adecuado. No obstante, desde el principio me dijeron que se había implementado *flexiwork* en el banco, es decir, se trabajan tres días en la sede principal y dos desde la casa. En ningún momento me preguntaron si yo contaba con un lugar adecuado para trabajar o si tenía internet. Esto me parece un punto a resaltar porque no todas las personas tienen un espacio ergonómico que les permita trabajar cómodamente. Por eso, le sugiero al área de Gestión Humana tomarse el tiempo de preguntar a cada trabajador si cuenta con las condiciones adecuadas para trabajar desde el hogar y deberían enviar como mínimo una silla a cada trabajador que no tenga esas posibilidades.

Por otra parte, teniendo en cuenta que Bancolombia le exige a sus trabajadores que mejoren constantemente, sean proactivos y exploten su máximo potencial, considero que las herramientas del practicante podrían mejorarse. Específicamente, en el uso de Power Point para la visualización de las cifras que se muestran en el tablero de control, pienso que podrían usarse otro tipo de herramientas que permitan presentar la información de manera más fácil, dinámica y entendible, como por ejemplo *Power BI*. Yo intenté usarlo, pero no tengo autorización para hacerlo porque se requiere de una licencia y el banco solo da algunas por área, por tanto, los practicantes no tenemos autorización para usarlo. De esta manera se pierde la oportunidad de mejorar la forma de visualizar la información como hasta ahora se viene haciendo. Lo mismo ocurre con los accesos a Python, SQL y cualquier otra herramienta que requiera descargar un programa y pagar una licencia.

En tal sentido, el cumplimiento de estas recomendaciones le permitiría a los futuros practicantes de las LdC Pagos y Recaudos, Transversales y Botón Bancolombia vivir una mejor experiencia, aprovechar al máximo sus capacidades, aprender más sobre los procesos que se llevan a cabo en el área y sobre las personas con las que van a trabajar durante seis meses. Es responsabilidad del banco garantizar que los practicantes vivan una experiencia enriquecedora, para que ese primer contacto con el mundo laboral formal los motive a seguir creciendo dentro de la empresa. Esto beneficiaría al banco debido a que los practicantes ya comenzaron su curva de aprendizaje, ya tienen un acercamiento con la forma de trabajo y sería más fácil para ellos adaptarse a cualquier área a la que sean aceptados.

Finalmente, le recomiendo a la Facultad de Administración de Empresas incluir en el plan académico materias que permitan obtener conocimientos en herramientas para el desarrollo de sistemas de gestión y mejora continua. Por ejemplo, Python,

S.A.S, SQL, Excel, Power BI, Visual Basic, entre otras. Y además de obtener ese conocimiento, se le podría enseñar al estudiante a analizar situaciones y resolver problemas a través de estas herramientas. De esta manera, será para ellos mucho más fácil interiorizar la forma de usarlas y podrían enfrentar la competencia que existe hoy en día para ingresar al mundo laboral.

Parte 6. Referencias

Cabrera, W. (2022). *Bancolombia apunta a la sostenibilidad y criptomonedas como retos en Transformación Digital*. <https://impactotic.co/bancolombia-apunta-a-sostenibilidad-y-criptomonedas-como-retos-en-transformacion-digital/>

Cano, H. (2019). Herramientas ofimáticas genéricas y la hoja de cálculo. [Tesis de maestría, Universidad de Jaén]. https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/11460/1/CANO_GONZLEZ_HELENA_TFM_INFORMTICA.pdf

Fresno, M. (2018). Aplicación del sistema de control interno de la información financiera en organismos públicos. *Auditoría Pública*, (71), pp. 55-63.

Garrido, P., y Íñiguez, R. (2017). *Análisis de estados contables. Elaboración e interpretación de la información financiera*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)

Grupo Bancolombia. (s.f.). *Conócenos*. <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos>

Grupo Bancolombia. (s.f.). *Estructura*. <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/gobierno-corporativo/estructura>

Grupo Bancolombia. (s.f.). *Movimiento B: Nuestra cultura organizacional*. <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos/nuestra-cultura>

Grupo Bancolombia. (s.f.). *Rasgos que movilizan el comportamiento de los trabajadores del Grupo Bancolombia* [Imagen]. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos/nuestra-cultura>

Grupo Bancolombia. (s.f.). *Nuestras marcas*. <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/nuestras-marcas>

Grupo Bancolombia. (s.f.). *Reconocimientos*. <https://www.bancolombia.com//wps/portal/acerca-de/sala-prensa/reconocimientos>

Grupo Bancolombia. (2021). *Informe de Gestión 2021*. <https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com15880/4c074fcd-a0df-4378-a490-c61e3aa85607/Informe+de+gestion+version+completa.pdf?MOD=AJPERES&CVI=D=05eLEJn>

Intranet Grupo Bancolombia (s.f.).

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2021). *Ranking Mercoempresas*. merco.info/co/ranking-merco-empresas

Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas. Su aplicación y efectividad*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Polanco, Y., Santos, P., & de la Cruz, G. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Ediciones UAPA.

Portafolio. (2020, Noviembre 13). *Bancolombia fue reconocido como el banco más sostenible del mundo*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bancolombia-fue-reconocida-como-el-banco-mas-sostenible-del-mundo-546642>

Portafolio. (2022, Febrero 24). *Estos son los ganadores de los premios al análisis de la BVC*. <https://www.portafolio.co/tendencias/estos-son-los-ganadores-de-los-premios-al-analisis-de-la-bvc-562190>

Rico. (2022, Noviembre 3). *Bancolombia creará al menos 100 contenidos sobre educación financiera en 24 horas*. <https://www.larepublica.co/finanzas/bancolombia-creara-al-menos-100-contenidos-sobre-educacion-financiera-en-24-horas-3482853>

Valora Analitik. (2022, Febrero 23). *Los principales programas sociales de Bancolombia que impactan el campo y las ciudades del país*. <https://www.valoraanalitik.com/2022/02/23/principales-programas-sociales-bancolombia-rurales-pais/>

Wright, G. (2022, Septiembre 02). *World's Best Digital Banks 2022: Round 1*. Global Finance. Recuperado el 14 de septiembre de 2022 de <https://www.gfmag.com/magazine/september-2022/worlds-best-digital-banks-2022-round-1>