

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera de Contaduría Pública

*Tesis para optar por el grado académico de
licenciatura en Contaduría Pública*

**Análisis de los procedimientos de control interno
aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente del
Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), basado
en la metodología COSO ERM 2017 durante el
último trimestre del año 2021**

Natalia Cruz Prendas

Junio, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1 Antecedentes internacionales	13
1.1.2 Antecedentes nacionales.....	16
1.1.3 Delimitación del problema	18
1.1.4 Justificación	18
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	21
2.1.1 Control Interno	21
2.1.2 Marco de referencia COSO	29
2.1.3 Servicio al cliente	33
2.1.4 Procedimientos	36
2.3. MARCO CONTEXTUAL	38
2.3.1 Banco Nacional de Costa Rica	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	45
3.1. ENFOQUE	45
3.2. ALCANCE.....	45
3.3. DISEÑO	45
3.4. UNIDADES DE ANALISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	46
3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
3.6. CATEGORÍAS.....	47
3.7. ANALISIS DE DATOS	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	52
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	66

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
6.1 CONCLUSIONES	75
6.2 LIMITACIONES	76
6.3 RECOMENDACIONES	77
6.3.1 Recomendaciones generales	77
6.3.2 Recomendaciones a la gerencia de la sucursal:	78
6.3.3 Recomendaciones al área de Gestión de Servicio al Cliente	78
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	80
7.1 Nombre de la propuesta.....	80
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	80
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta	80
7.4 Cronograma de actividades y responsables.....	81
7.5 Presupuesto necesario para su implementación	82
7.6 Detalle de la propuesta	83
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principios de COSO ERM 2017 según sus componentes.....	32
Tabla 2 Categorías de la investigación.....	48
Tabla 3 Metodología de interpretación de las preguntas aplicadas.....	50
Tabla 4 Metodología de ponderación de resultados según mapa de calor.....	51
Tabla 5 Resultados Componente 1. Gobierno y cultura / Preguntas Opción Múltiple.....	52
Tabla 6 Resultados Componente 1. Gobierno y cultura / Preguntas Cerradas	54
Tabla 7 Resultados Componente 2. Estrategia y establecimiento de objetivos / Preguntas Opción Múltiple.....	55
Tabla 8 Resultados Componente 2. Estrategia y establecimiento de objetivos / Preguntas Cerradas	55
Tabla 9 Resultados Componente 3. Desempeño / Preguntas Opción Múltiple	56
Tabla 10 Resultados Componente 3. Desempeño / Preguntas Cerradas.....	57
Tabla 11 Resultados Componente 4. Revisión y evaluación / Preguntas Opción Múltiple.....	58
Tabla 12 Resultados Componente 4. Revisión y evaluación / Preguntas Cerradas	58
Tabla 13 Resultados Componente 5. Información, comunicación y reporte / Preguntas Opción Múltiple.....	59
Tabla 14 Resultados Componente 5. Información, comunicación y reporte / Preguntas Opción Múltiple.....	59
Tabla 15 Resumen de respuestas obtenidas para las preguntas aplicadas.....	60
Tabla 16 Clasificación de madurez organizacional por principio según marco COSO ERM 2017.....	63
Tabla 17 Clasificación de madurez organizacional por componente según marco COSO ERM 2017.....	64
Tabla 18 Clasificación de madurez organizacional por componente.....	65
Tabla 19 Clasificación de madurez organizacional por componente “Gobierno y cultura”	67
Tabla 20 Clasificación de madurez organizacional por componente “Estrategia y establecimiento de objetivos”	69
Tabla 21 Clasificación de madurez organizacional por componente “Desempeño”	70
Tabla 22 Clasificación de madurez organizacional por componente “Revisión y evaluación”...	72
Tabla 23 Clasificación de madurez organizacional por componente “Información, comunicación y reporte”	74
Tabla 24 Cronograma de implementación de la propuesta.....	81
Tabla 25 Presupuesto requerido para la implementación de la propuesta	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores de ambiente de control	26
Figura 2 Técnicas de evaluación de riesgos.....	26
Figura 3 Tipos de control.....	27
Figura 4 Sistemas de información según las necesidades del negocio	28
Figura 5 Niveles de control para monitoreo	29

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida y la oportunidad de concluir este trabajo, tan importante para mi vida y mi carrera profesional.

Asimismo, deseo agradecer a la entidad bancaria donde laboro, por permitirme realizar este trabajo y a mis compañeros de trabajo por su apoyo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende realizar el análisis de los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente del Banco Nacional de Costa Rica ubicado en Cóbano de Puntarenas, durante el último trimestre del año 2021.

Por razones obvias, el tema de control interno en una entidad bancaria es un tema delicado, importante, necesario, y debe ser minuciosamente estudiado, por cuanto la materia prima de la que se componen los servicios de una entidad bancaria es meramente ajena a la organización, pertenecientes a los inversionistas y demás entes o sujetos que son clientes de dicha entidad.

Es por lo anterior que el objetivo general de la presente investigación es analizar los procedimientos de control interno que sean aplicables a la gestión del servicio al cliente de una entidad bancaria estatal costarricense con el fin de mejorar o proponer procedimientos aplicables.

Su enfoque resulta claramente cualitativo porque se analizarán los procedimientos o procesos que actualmente rigen en la entidad, con el fin de determinar el desempeño de la aplicación de los mismos, para que, a partir de los resultados obtenidos, se diseñen las modificaciones requeridas para una mejora integral de los mismos o su eventual diseño en caso de no existir, por cuanto se estará analizando la documentación que puede dar al traste con el reconocimiento de procedimientos actuales y su desempeño en los resultados de la entidad bancaria con respecto a la gestión del servicio al cliente.

Los resultados de la investigación arrojan un porcentaje de madurez de la organización en el tema de control interno de 88,18% lo cual la ubica en la categoría de “diestro” siendo los principios de la metodología de control interno COSO ERM 2017 No. 9 “Formula los objetivos empresariales” y No. 16 “Revisa los riesgos y el desempeño” los que contaron con una ponderación

más alta (100%) y el principio No. 5 “Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes” el que obtuvo una menor ponderación de todo el estudio (71,42%).

Como conclusión general se determinó que, según la metodología de medición general de la entidad bancaria, el porcentaje asignado de madurez organizacional en materia de control interno, según el modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República es un 88,18%, como anteriormente se indica, lo que significa que la sucursal de la entidad bancaria en estudio presenta un nivel “diestro”, el cual como se pudo constatar dentro del estudio, representa un nivel de madurez donde se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno, situación que ha podido ser constatada como parte de mis labores dentro de la entidad.

Por su parte, entre las principales recomendaciones, se encuentra que el área de Gestión de Servicio al Cliente de la sucursal en estudio, revise en detalle sus procesos y desarrolle actividades y las acciones debidas para plantear o implementar su propia evaluación de control interno así como su análisis de riesgo, con el fin de que -aunque pertenezca a la misma entidad bancaria- sopesar o diferenciar las actividades de control y riesgos específicos a tomar en cuenta para los procesos realizados en atención de la clientela de la entidad. Además se recomienda a la sucursal de la entidad en estudio, continuar con las revisiones periódicas y actividades preventivas que se realizan en torno a la temática de control interno, ya que, pese a que a nivel general y por componente de la metodología propuesta para estudio, la sucursal mostró datos muy alentadores y positivos, siempre existe cabida para la mejora continua, sobre todo cuando se trata de una entidad bancaria y de un proceso tan propio e importante en el quehacer institucional como la Gestión del Servicio al Cliente. Además de recomendar a la gerencia de la sucursal en la que se realizó el estudio, realizar una revisión y tomar en consideración la aplicación de los

procedimientos generales a nivel de componente de la metodología propuesta, contenida en la propuesta del presente trabajo de investigación, con el fin de determinar si pueden ser de utilidad para su implementación formal, en la organización.

Palabras Clave: Control interno, Servicio al Cliente, Análisis, Procedimientos, Gestión

ABSTRACT

This research work aims to analyze the internal control procedures applicable to Customer Service Management of a Costa Rican National Bank located in Cóbano Puntarenas, during the last quarter of the year 2021.

For obvious reasons, the issue of internal control in a banking entity is a delicate, important, and necessary issue, and must be carefully studied, since the raw material of which the services of a banking entity are composed is merely foreign to the organization, belonging to investors and other entities or subjects that are clients of said entity.

It is because of the above that the general objective of this research is to analyze the internal control procedures that are applicable to the management of customer service of a Costa Rican state bank in order to improve or propose applicable procedures.

Its approach is clearly qualitative because the procedures or processes that currently govern in the entity will be analyzed, in order to determine the performance of the application of the same, so that, based on the results obtained, the modifications required for a Comprehensive improvement of the same or their eventual design if they do not exist, since the documentation that may ruin the recognition of current procedures and their performance in the results of the banking entity with respect to the management of the service will be analyzed. to the client.

The results of the investigation show a percentage of maturity of the organization in the subject of internal control of 88.18%, which places it in the category of "skilled" being the principles of the internal control methodology COSO ERM 2017 No. 9 "Formulate business objectives" and No. 16 "Review risks and performance" which had a higher weighting (100%) and

principal No. 5 "Attract, develop and retain competent individuals" which had a lower weighting of the entire study (71.42%).

As a general conclusion, it was determined that, according to the general measurement methodology of the banking entity, the assigned percentage of organizational maturity in terms of internal control, according to the maturity model of the Institutional Internal Control System proposed by the Comptroller General of the Republic is 88.18%, as indicated above, which means that the branch of the bank under study has a "skilled" level, which, as could be verified within the study, represents a level of maturity where processes have been established. of continuous improvement for the timely adjustment and permanent strengthening of the internal control system, a situation that has been verified as part of my work within the entity.

For its part, among the main recommendations, it is found that the Customer Service Management area of the branch under study, review in detail its processes and develop activities and the due actions to propose or implement its own evaluation of internal control as well as its risk analysis, in order that -although it belongs to the same banking entity- weigh or differentiate the control activities and specific risks to be taken into account for the processes carried out in attention to the entity's clientele. In addition, it is recommended that the branch of the entity under study continue with the periodic reviews and preventive activities that are carried out around the subject of internal control, since, despite the fact that at a general level and by component of the methodology proposed for study , the branch showed very encouraging and positive data, there is always room for continuous improvement, especially when it comes to a banking entity and a process as unique and important in the institutional work as Customer Service Management. In addition to recommending to the management of the branch in which the study was carried out, to carry out a review and take into consideration the application of the general procedures at the

component level of the proposed methodology, contained in the proposal of this research work, with in order to determine if they can be useful for its formal implementation in the organization.

Keywords: Internal control, Customer Service, Analysis, Procedures, Management

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales

A nivel internacional, se cuenta con amplio material antecedente, relacionado con el control interno, incluso en entidades de sistemas bancarios extranjeros (Caffo, Marengo y Criollo, 2018; Cubillos, Miraval, Morales y Emel, 2019; Alzate, 2016; Silva y Ortega, 2015; Díaz, 2021) las cuales pueden evidenciar la importancia del tema de control interno para estas instancias.

Con respecto a la presente investigación, se logró compilar una serie de antecedentes, que permiten denotar las características, estrategias, fragilidad y recomendaciones que se busca integrar para que un Sistema de Control Interno eficiente, pueda alcanzar una madurez deseada.

Tal es el caso de la investigación preparada por Cubillos, Miraval y Morales (2019) en la cual los autores propusieron la elaboración de los procedimientos de control interno y las operaciones bancarias en las agencias de una entidad bancaria peruana, con la intención de describir la manera óptima de llevar a cabo las funciones a realizar por los colaboradores de manera que el control existente se perfeccione.

Según se logró determinar, la verificación y supervisión de las operaciones bancarias evita problemas, como las fallas al ejecutar las transacciones financieras por parte del personal al momento de prestar algún servicio al cliente. Así mismo un buen control interno en la verificación y supervisión constante, permitirá prevenir los riesgos que puedan ocasionar y perjudicar tanto a la entidad bancaria como a sus trabajadores. Estas premisas, son necesarias de incorporar en

documentación formal tal como lo es un procedimiento de control interno de las operaciones bancarias, sobre lo cual se abarcó el tema en estudio.

Por su parte, Mukui (2017) realizó la investigación titulada “Internal controls and financial performance of commercial Banks in Kenya”, en la cual evalúa el efecto del control interno en el desempeño financiero de los bancos comerciales en Kenia, determinando que el entorno dentro de los bancos comerciales se relaciona positiva y significativamente con el desempeño de los mismos, además que la capacidad de los bancos para mantener un entorno para que se apliquen los sistemas de control interno determina la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente y ejecutar tareas de manera eficiente, lo que lleva a una mejora en el desempeño de la organización.

Además, logró determinar que las estrategias de evaluación de riesgos adoptadas en los bancos comerciales también afectan el nivel del desempeño de los mismos, ya que dichas entidades, con una evaluación efectiva de riesgos en sus operaciones, se encuentran en mejores condiciones para ofrecer rendimientos, porque pueden detectar riesgos en sus operaciones que podrían contribuir a sus pérdidas y, por lo tanto, ponen en marcha medidas para hacer frente a estos riesgos. Con riesgos mínimos en funcionamiento, un banco está garantizado con un mayor rendimiento financiero.

Paraskev (2016) presentó el trabajo de investigación titulado “The Effectiveness of Internal Audit and Internal Control Systems in Greek Banks” el cual analizó la forma correcta en la que el control interno puede aplicarse en los bancos griegos, determinando que, una de las mejores herramientas para la evaluación de la eficacia de los sistemas de control interno en el sistema bancario, es la metodología COSO, además, pese a que los sujetos en estudio conocían sus deberes y obligaciones, fue necesario que las detallaran documentalmente, ya que en ocasiones existía confusión en el desempeño del trabajo, ocasionando por supuesto, duplicidad de actividades.

Asimismo, un estudio realizado por Silva (2015), relacionado con el análisis del control interno, como herramienta de la administración de riesgo en la banca mediana y pequeña privada del sistema financiero ecuatoriano dio un panorama general sobre la importancia de los controles internos y la administración de riesgos en las instituciones bancarias y cómo ambos se relacionan en la evaluación de riesgo de una entidad bancaria. Se determinó que los principales riesgos determinados del banco son los riesgos de crédito y liquidez, los cuales han incidido en la baja rentabilidad y en un potencial riesgo de insuficiencia patrimonial, en tanto el principal activo de riesgo de la institución resulta ser la cartera de créditos, la cual no es adecuadamente controlada y monitoreada para mitigar su exposición, por lo que el banco incurría en un mayor requerimiento de provisiones monetarias.

Seguidamente, Arias (2014) propuso en su investigación, algunos mecanismos para fomentar la calidad del servicio al cliente en una empresa dedicada a productos de seguridad bancaria y equipo de computación, mediante un programa que fomentara la calidad del servicio al cliente interno y externo en una empresa, con el fin de aumentar la comercialización de sus productos, para lo cual determinó que aunque la empresa se actualiza respecto al desarrollo tecnológico y los productos que ofrece actualmente no tiene un método específico para mejorar constantemente la calidad en el servicio al cliente, por cuanto un buen servicio al cliente proporciona la forma más segura y rápida para mantener una estrecha relación con el cliente y con el control interno.

Finalmente, Arteaga (2012) realiza una propuesta de procedimientos de control interno aplicada al área de “*reporting*” de una entidad bancaria, integrando mecanismos para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las

distintas operaciones o actividades que se realizan en dicha área, estudio que logró determinar que el área en cuestión no contaba con un manual de procedimientos de control interno para sus actividades lo cual no permitía efectuar las de manera adecuada y que fuera de conocimiento para el personal nuevo. Por otra parte, la propuesta formulada se adaptó a las necesidades y demandas de cumplimiento del nivel de seguridad razonable mínimo con el que se debía contar, además se capacitó al personal en el procedimiento respectivo con el fin de que fuera aplicable.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Por su parte, a nivel nacional, también pudieron ubicarse investigaciones relacionadas con la temática de control interno, específicamente en entidades bancarias (Campos y Torres, 2016; Barrios y Carmona, 2016; Delgado, Pérez, Rojas et, al, 2016; Chacón, Olivas y Salas, 2014) muestran que en nuestro país ha sido interiorizada la necesidad de contar con sistemas de control interno que permitan prevenir, más que corregir, situaciones de riesgo que puedan surgir, afectando bienes, patrimonio o cualquier otro proceso de continuidad de las organizaciones.

El trabajo de investigación elaborado por Campos y Torres (2016), mostró un análisis comparativo entre diferentes enfoques sobre control interno y su aplicación en Costa Rica, mediante la determinación de las diferencias y similitudes, así como su aplicabilidad entre los enfoques de control interno COSO ERM (COSO II), MICIL y la normativa vigente en nuestro país, de acuerdo con las bases teóricas y las opiniones de algunos expertos en la materia, para lo cual se logró determinar que el control interno, en cuanto a sus conceptos, técnicas y enfoques, ha pasado por un proceso evolutivo, el cual ha obedecido a la expansión de las pequeñas organizaciones y a la complejidad de las operaciones producto de la globalización de mercados, avances tecnológicos y el desarrollo económico. Además, explica que el control interno, aunque

inició siendo de carácter exclusivamente contable y se relacionaba principalmente con la protección de activos, a partir del informe COSO se le da importancia al logro de los objetivos organizacionales incluyendo las áreas de gestión, para la evaluación de las áreas operativas y la medición de la eficiencia y la eficacia.

Por su parte el estudio desarrollado por Barrios y González (2016), en el cual se realizó un análisis del sistema de control interno basado en el COSO, en la gestión de la cuenta de efectivo, haciendo énfasis en los beneficios obtenidos por una empresa micro financiera, determinó entre otras cosas que la aplicación del control interno en la evaluación de las operaciones permite detectar fallas y deficiencias, en base a esta revisión, es que se pueden corregir las falencias encontradas, además es importante que los auditores participen activamente en la preparación y conocimiento de los procedimientos de la empresa los cuales son medidas que resultan efectivas en el fortalecimiento del control interno a nivel organizacional.

Asimismo, Vindas, Pérez, Rojas, et. al. (2016) presentaron un proyecto de investigación, relacionado con la propuesta para el mejoramiento del sistema de control interno en las áreas de compras, tesorería y reconocimiento del ingreso de una clínica, determinando que, la metodología descrita y usada en la investigación, permitió con el enfoque socio – crítico planteado, llevar de la teoría a la práctica los conocimientos que ayudaron a la organización a corregir las deficiencias encontradas y a manejar adecuadamente los riesgos identificados. Adicionalmente, se identificaron las debilidades y amenazas, para establecer las recomendaciones a seguir, con el fin de corregir las deficiencias, potenciando las fortalezas y oportunidades de la empresa.

Finalmente, Chacón, Olivas y Salas (2014) desarrollaron un modelo de autoevaluación del sistema de control interno en el Ministerio de Cultura y Juventud, dentro del marco de la Ley General de control interno N° 8292, con el fin de mejorar la gestión institucional y la consecución

de objetivos. Esta investigación determinó de forma amplia y específica, que es necesario contar con el recurso humano suficiente para atender todas las actividades que conlleva la coordinación del sistema y que no exista un recargo de funciones en la persona encargada de esta labor, además que, en cuanto a los componentes funcionales, no existe en el MCJ un ambiente de control propicio que sirviera como base para el desenvolvimiento del sistema de control interno de forma eficiente.

1.1.3 Delimitación del problema

En el caso de la presente investigación, la misma se desarrollará durante el último trimestre del presente periodo con la intención de analizar los procedimientos de control interno que son aplicables a la gestión del servicio al cliente de la agencia de Cóbano de Puntarenas, del Banco Nacional de Costa Rica, con el fin de proponer mejoras sustanciales a lo existente o formular procesos nuevos que puedan coadyuvar a la optimización de este servicio al cliente en dicha entidad bancaria, a nivel Regional, basado en la metodología de control interno COSO ERM 2017.

1.1.4 Justificación

La justificación de un proyecto “es una explicación que se elabora por escrito para demostrar la necesidad que existe de llevar a cabo un determinado proyecto o iniciativa. Dicha explicación es un elemento fundamental en las fases de presentación y evaluación de nuestro proyecto” (Quintana, 2021).

Una vez entendido el concepto anterior, la justificación del presente proyecto se basa en el sistema de control interno, el cual es una herramienta de suma importancia para una agencia bancaria, con el fin de que cuente con todas las características necesarias para salvaguardar la eficiencia eficacia y calidad en sus servicios. Para el desarrollo del presente proyecto de

investigación, se ha tomado como base analizar el control interno de una de las áreas más importantes de las entidades bancarias, la cual es el servicio al cliente, ya que bien es sabido que precisamente es al cliente al que se debe la entidad bancaria y no al revés (como en ocasiones se piensa), por cuanto la recaudación de sus recursos y el manejo que se haga de estos, es meramente propiedad de los clientes que acuden a la entidad bancaria con la intención de obtener los servicios que requieren.

Lo anterior será realizado con base en los 5 componentes y 20 principios que componen la metodología de control Interno del “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway” en su versión “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*” publicada en 2017 (en adelante COSO ERM 2017).

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Según se ha definido “en términos generales, plantear el problema significa afinar, precisar y estructurar la idea de investigación, lo cual involucra mayor formalización y delimitación en el caso del enfoque cuantitativo” (Hernández y Mendoza, 2018)

La pregunta establecida para esta investigación y la cual se pretende contestar es:

¿Cuál es el nivel de madurez que se ha obtenido de los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente de la Sucursal de Cóbano de Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica actualmente, basados en la metodología COS ERM 2017?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Análizar los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente de la Sucursal de Cóbano de Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica, basado en la metodología COSO ERM 2017 durante el último trimestre del año 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

- Examinar los procedimientos de control interno que están siendo aplicados actualmente a la Gestión de Servicio al Cliente de una entidad bancaria estatal costarricense, basado en los principios de la metodología COSO ERM 2017.
- Establecer la efectividad de los procedimientos existentes, mediante una medición que permita la determinación del nivel de madurez con que cuenta la organización, basado en los resultados obtenidos de la aplicación del enfoque COSO ERM 2017.
- Realizar una propuesta de procedimiento para cada uno de los componentes de la metodología COSO ERM 2017 con fines de optimización y mejora de la atención del cliente que se presenta a la sucursal bancaria, así como la que es atendida por medio de las líneas telefónicas.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1.1 Control Interno

Podría pensarse que el control interno, está orientado a salvaguardar únicamente intereses financieros, dentro de una entidad bancaria, sin embargo, mediante la presente investigación, se evidencia que el mismo, puede ser utilizado prácticamente en cualquier área, como lo es el caso, de, servicio al cliente

Arroyo, Guzmán y Hurtado, (2019) afirman lo siguiente acerca de esta disciplina:

El control interno en una compañía sirve para mejorar los procesos que tiene, mediante la identificación y reajuste en los procedimientos aplicados, dicho control es muy útil en la toma de decisiones gerenciales ya que permite establecer parámetros totalmente eficientes y eficaces para el crecimiento de la compañía. (pág. 14)

Además, contar con un control interno adecuado ayuda a promover la productividad de la compañía en las distintas áreas, logrando que los individuos realicen su trabajo con mayor concientización, optimizando los recursos en los procesos que sean necesarios para lograr una mejor gestión laboral. (pág. 14)

Las empresas que poseen un sistema de control interno, previamente definido y estructurado, pueden ser parte de la competitividad, ya que podrán disminuir los efectos que puedan causar las situaciones de riesgo que se materialicen. Además, el control interno guiará a la organización en temas de procedimientos de trabajo; y siendo que “nadie es indispensable”, será posible retomar las labores diarias de un colaborador que ya no pertenezca a la misma.

Sistema de control interno

Según Arroyo et al, (2019):

El control interno en una compañía sirve para mejorar los procesos que tiene, mediante la identificación y reajuste en los procedimientos aplicados, dicho control es muy útil en la toma de decisiones gerenciales ya que permite establecer parámetros totalmente eficientes y eficaces para el crecimiento de la compañía. (pág. 23)

Según la Ley N° 8292 Ley General de Control Interno de la República de Costa Rica, en su Artículo 8° -Concepto de Sistema de Control Interno indica de la siguiente manera:

El sistema de control interno es una serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Por su parte, Madrigal y Suárez (2017) indican:

El sistema de control interno es lo principal en una organización, es donde prevalecen: las personas, los sistemas de información, la supervisión, los procedimientos y sus manuales, promueve la eficiencia y permite que la empresa pueda llegar a lograr sus objetivos de una forma eficiente, sin que existan fallos o errores en el proceso. (pág. 18)

Procedimientos de Control Interno

Sandoval y Taramuel (2020) menciona que: “Un procedimiento de control es aquel que es establecido por la administración con la finalidad lograr los objetivos de la entidad, porque, aunque existen políticas o procedimientos de control, no significa que estén operando adecuadamente” (p.63)

Objetivos de Control Interno

De acuerdo con Estupiñan (2021):

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- ✓ Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- ✓ Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- ✓ Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- ✓ Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (pág. 35)

Niveles de efectividad del Control Interno

Según continúa Estupiñan (2021):

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma en

tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado efectivo.

El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o junta directiva y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- ✓ Entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones de las entidades.
- ✓ Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- ✓ Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. (pág. 27)

Limitaciones del Control Interno

Para Mantilla (2018):

Al igual que muchos métodos y procesos todos tienen sus limitaciones, así como el control interno las tiene, esta situación se da cuando por una u otra razón no se logra cumplir con los objetivos de la empresa.

Adicional las limitaciones pueden llevar a la empresa a tomar malas decisiones y así afectar las funciones diarias. Algunas de las limitaciones llegan a ser internas o externas por lo cual la compañía no logra manejar estos factores. (pág. 88)

Desde la posición del autor, logra describir las siguientes limitaciones a las cuales se enfrentan las empresas:

- ✓ Confiabilidad de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.

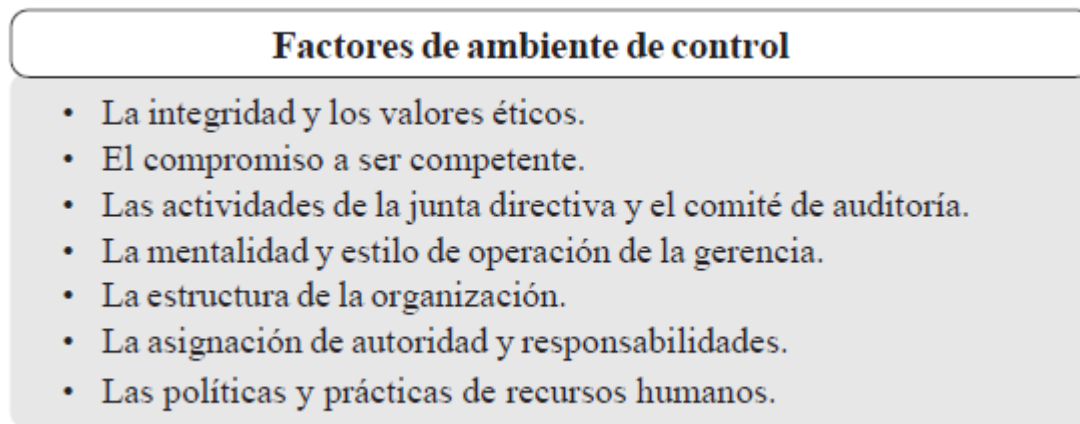
- ✓ Realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser defectuoso y sesgado.
- ✓ Averías que puedan ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples.
- ✓ Capacidad de la administración para eludir el control interno
- ✓ Capacidad de la administración, otro personal, y/o terceros para eludir los controles a través de la colusión.
- ✓ Eventos externos más allá del control de la organización. (pág.59)

Componentes del Control Interno

De acuerdo con Santillana (2017), el control interno está conformado por los siguientes cinco componentes y los define de la siguiente manera:

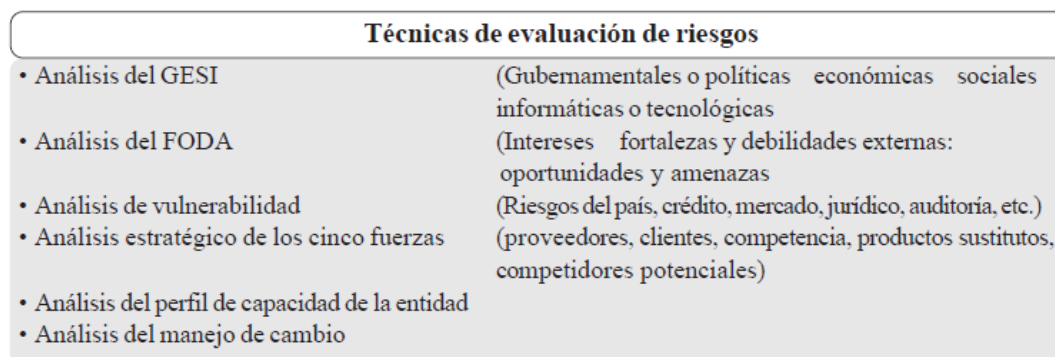
Ambiente de control. El ambiente de control comprende los estándares, los procesos y las estructuras que proporcionan las bases para ejercer el control interno a lo largo de toda la organización.

El ambiente de control comprende la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros aplicables al consejo de administración y su participación en el desempeño de sus responsabilidades de gobierno, la estructura organizacional y la asignación de responsabilidad y autoridad; los procesos para atraer, desarrollar y retener al personal componente; y los estímulos y reconocimientos por el buen desempeño.

Figura 1*Factores de ambiente de control*

Fuente: Estupiñan (2021)

Evaluación de riesgos. La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos en un ánimo de alcanzar los objetivos. La evaluación de riesgos que pudiera afectar el logro de objetivos se debe dar a través de toda la entidad y tendrá que ser considerada su influencia relativa para el establecimiento de límites de tolerancia.

Figura 2*Técnicas de evaluación de riesgos*

Fuente: Estupiñan (2021)

Actividades de control. Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que coadyuvan a asegurar las directrices administrativas para mitigar riesgos, con tendencia al logro de los objetivos esperados. Las actividades de control son realizadas en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos operativos o de negocio, y sobre el ambiente de tecnología utilizada.

Figura 3
Tipos de control

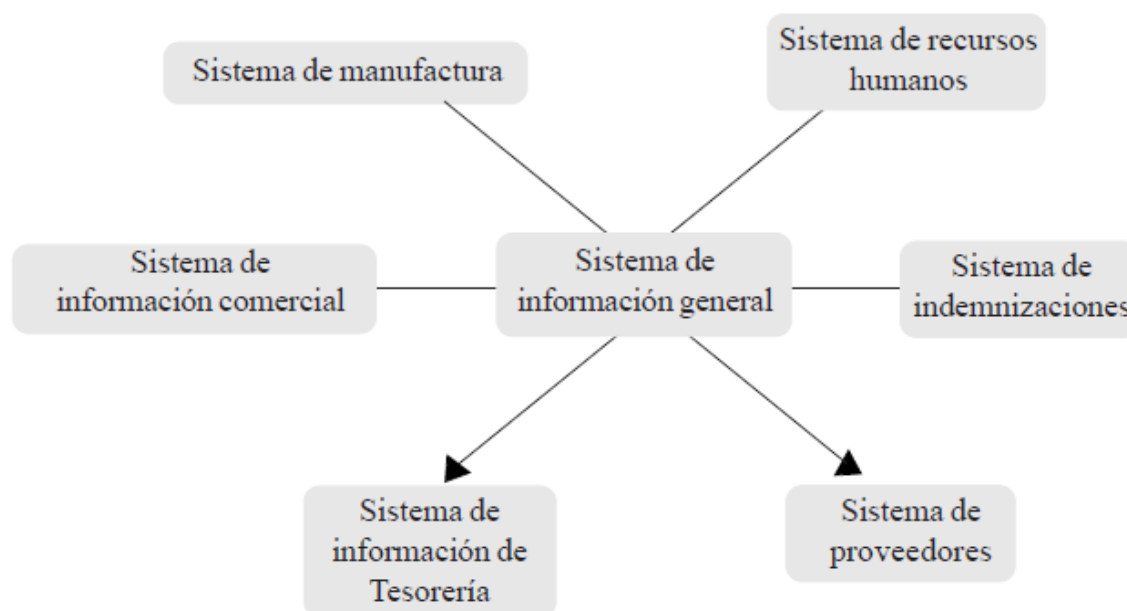
Detectivos		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Característica	Propósito	Característica	Propósito	Característica
Diseño para detectar hechos indeseables	<ul style="list-style-type: none"> • Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran • Ejerce una función de vigilancia • Actúan cuando se evaden los preventivos 	Diseño para prevenir resultados indeseables	<ul style="list-style-type: none"> • Están incorporados en los procesos de forma imperceptible • Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente 	Diseño para corregir efectos de un hecho indeseable	<ul style="list-style-type: none"> • Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma • Corrigen la evasión o falta de los preventivos
Detectan la manifestación/ocurrencia de un hecho	<ul style="list-style-type: none"> • No evitan las causas, las personas involucradas • Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos • Mas costosos - pueden implicar correcciones 	Reducen la posibilidad de que se detecte	<ul style="list-style-type: none"> • Guías que evitan que exista las causas • Impedimento a que algo suceda mal • Más barato. Evita costos de correcciones 	Corrigen las causas del riesgo que se detectan	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a la investigación y corrección de causas • Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema • Mucho más costoso. • Implican correcciones y reprocesos.

Fuente: Estupiñan (2021)

Información y comunicación. La información es necesaria para la entidad en el desempeño de sus responsabilidades de control interno y para soportar los objetivos de este.

La comunicación es un proceso continuo e interactivo para proporcionar, compartir y obtener información necesaria.

Figura 4
Sistemas de información según las necesidades del negocio

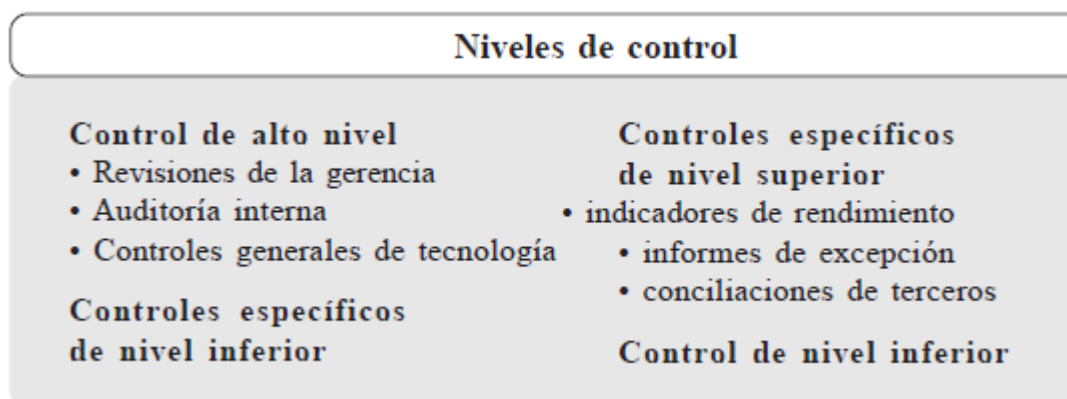


Fuente: Estupiñan (2021)

Actividades de monitoreo. Las evaluaciones individuales, que se realizan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo del resultado de la evaluación de riesgos, las evaluaciones de eficiencia sobre la marcha y otras consideraciones de la administración.

Los hallazgos serán evaluados comparándolos con los criterios establecidos por reguladores, y con el reconocimiento de estándares establecidos por el consejo de administración, los responsables del gobierno de la entidad. (págs. 32 - 34)

Figura 5
Niveles de control para monitoreo



Fuente: Estupiñan (2021)

2.1.2 Marco de referencia COSO

Según Estupiñan (2021):

El *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)* se conformó en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera fraudulenta o falsa, y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido.

Básicamente el COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno de las empresas, la gestión de riesgo y la prevención de fraude, esto con el fin de mejorar el desempeño de las organizaciones y la supervisión, así como reducir el riesgo de fraude.

Este comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:

- ✓ *American Accounting Association (AAA)* – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos.
- ✓ *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (Contadores CPA que forman parte de empresas de contabilidad que hacen auditorías externas de estados financieros).
- ✓ *Financial Executive Institute (FEI)* – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- ✓ *Institute of Internal Auditors (IIA)* – Instituto de Auditores Internos (Auditores encargados de la evaluación de los sistemas de control interno en el interior de las organizaciones).
- ✓ *Institute of Management Accountants (IMA)* – Instituto de Contadores Empresariales (Contadores que trabajan en empresas).

El comité en 1992 presentó la primera versión del Marco Integrado de Control Interno, el cual en un inicio fue presentado para las empresas de los Estados Unidos, sin embargo, ha sido aceptado alrededor del mundo y se ha convertido en un marco líder de diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad.

En septiembre de 2004, el comité COSO publicó el *Enterprise Risk Management-Integrated Framework* y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO-ERM, o COSO II), en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión del riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye al COSO I, sino que, se incorpora como parte de él, permitiéndole a las compañías mejorar sus prácticas de control interno.

En mayo del 2013 el comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos son: especificar los requerimientos del control interno, actualizar la aplicación del control interno en base a los cambios en las empresas y los diferentes ambientes operativos existentes, así como ampliar su aplicación expandiendo los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco les permitirá a las organizaciones tener una mayor cobertura de los riesgos que se presentan actualmente las empresas. (págs. 42 - 46)

Finalmente, la nueva versión del COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales (*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*) indica:

(...) aborda la evolución de la gestión de riesgos corporativos y la necesidad de que las organizaciones mejoren su enfoque de la gestión de riesgos para satisfacer las demandas de un entorno empresarial en evolución. La actualización destaca la importancia de considerar el riesgo tanto en el proceso de establecimiento de estrategias como en la conducción del desempeño (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), 2021). (pág. 22)

Principios de control interno COSO ERM 2017

Según el Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), (2021) indica que:

El marco de referencia COSO es un instrumento para la evaluación y gestión de riesgo que permite guiar a las empresas en la organización y el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias corporativas.

En su última actualización el marco referencial de COSO ERM 2017 establece 20 principios, distribuidos en sus 5 componentes: (pág. 24)

Tabla 1
Principios de COSO ERM 2017 según sus componentes

	Gobierno y cultura	Estrategia y definición de objetivos	Desempeño	Análisis y Revisión	Información, comunicación y presentación de informes
Áreas / Principios	1. Ejerce la función de supervisar los riesgos.	6. Analiza el contexto de negocios	10. Identifica riesgos	15. Evalúa cambios importantes	18. Aprovecha la información y la tecnología
	2. Establece estructuras operativas.	7. Determina el apetito de riesgo	11. Evalúa la severidad de los riesgos	16. Revisa los riesgos y el desempeño	19. Comunica información sobre los riesgos
	3. Define la cultura deseada	8. Evalúa estrategias alternativas	12. Prioriza los riesgos	17. Busca mejorar la administración de riesgos empresariales	20. Elabora reportes de riesgos, cultura y desempeño
	4. Demuestra compromiso con los valores básicos	9. Formula objetivos de negocios	13. Implementa las respuestas ante los riesgos		
	5. Atrae, desarrolla y retiene al personal capacitado		14. Desarrolla la visión de la cartera		

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), (2021)

2.1.3 Servicio al cliente

Entre las principales premisas de la presente investigación, se encuentra entender a cabalidad lo que realmente significa servir a la clientela.

Según relata Serna (2016):

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias.

Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo, los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente. Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos. (pág. 32)

Por su parte según la definición de Kotler y Armstrong (2018) el servicio cliente es “una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta”. (pág.83)

Asimismo, el mismo autor comenta que “entre sus principales objetivos, se encuentran: garantizar que el producto o servicio llegue a su público objetivo, que sea usado de la forma correcta y que genere la satisfacción del cliente”. (pág. 83)

Además, Serna (2016) indica que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- ✓ Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- ✓ Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- ✓ Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- ✓ Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- ✓ La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- ✓ El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- ✓ El Valor agregado, plus al producto. (pág. 84)

Índice de satisfacción al cliente

Para Kotler y Armstrong (2018) la satisfacción al cliente “es la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes”. (pág. 35)

Según la Organización Internacional de Estandarización International (Organization for Standardization en inglés), (2020) “una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001, la cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa”. (pág. 3)

Según la misma organización:

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice qué, pero no cómo.

Pide literalmente lo siguiente:

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Algunos de los elementos para determinar la satisfacción del cliente son los siguientes:

- ✓ Expectativas del cliente: las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, “su idea”, sobre lo que le estamos ofreciendo.
- ✓ Calidad percibida: tomando como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.
- ✓ Valor percibido: este parámetro expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio.
- ✓ Quejas del cliente: las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.
- ✓ Fidelidad del cliente: la fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Observemos que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama,

las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

2.1.4 Procedimientos

De acuerdo con Prieto (2017), “es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera”. (pág. 72)

Según lo planteado por el presente estudio, se pretende determinar cuáles son los procedimientos actuales de la organización, con el fin de revisarlos, analizarlos, validarlos y determinar si pueden ser objeto de mejora sustancial.

Clasificación de los Procedimientos

Según el mismo autor, los procedimientos pueden clasificarse de la siguiente manera:

Según el Grado de Transversalidad

- ✓ Comunes: Procedimientos utilizados en diversas disciplinas. Su tratamiento didáctico difiere en función de la naturaleza del contenido conceptual.
- ✓ Específicos: Procedimientos derivados del método propio de una disciplina concreta.
- ✓ Según la Naturaleza de las Acciones
- ✓ Motrices: El énfasis del procedimiento se sitúa en la naturaleza física o corporal de las acciones que son parcialmente observables.
- ✓ Cognitivos: El énfasis del procedimiento se sitúa en la naturaleza interna, simbólica o mental de las acciones.
- ✓ Según el Grado de Exactitud y Seguridad de Obtención del Objetivo

- ✓ Algorítmicos: Procedimientos cuyos pasos son muy exactos y una vez aprendidos, aseguran siempre la obtención del objetivo o tarea propuesta.
- ✓ Heurísticos: Procedimientos traducidos en secuencias generales de actuación que se deben respetar pero que no explicitan como actuar con exactitud y no aseguran la obtención de la tarea propuesta. (pág. 74)

Estructura de los Procedimientos

Continúa Prieto (2017) indicando que la estructura que debe llevar un procedimiento, debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación. Este título contiene la siguiente información: Logotipo de la organización,
- ✓ Denominación y extensión (general o específico) de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Numero de revisión.
- ✓ Unidades responsables de su revisión y/o autorización
- ✓ Índice o contenido; Relación de los capítulos que forman parte del documento.
- ✓ Introducción; Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- ✓ Objetivos de los procedimientos; Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- ✓ Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- ✓ Responsables; Unidades administrativas y/o puesto que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

- ✓ Políticas o normas de operación; En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Banco Nacional de Costa Rica

Según se logró consultar en la página web del Banco Nacional de Costa Rica www.bncr.fi.cr, se obtuvo información general sobre la entidad bancaria, misma que a continuación se detalla:

El Banco Nacional de Costa Rica se estableció bajo el nombre de Banco Internacional de Costa Rica en 1914, en la coyuntura crítica de la I Guerra Mundial. El ente financiero nació como una respuesta a las graves consecuencias económicas y sociales suscitadas por el conflicto bélico, cuando el presidente del República era Alfredo González Flores. Es a partir de entonces que se comienza a escribir la historia de una de las instituciones bancarias más importantes del país, la cual es nombrada Banco Nacional de Costa Rica en 1936.

El Banco Nacional de Costa Rica pertenece al Estado costarricense y es el mayor banco de Costa Rica y Centroamérica, con una proyección trascendente en la vida económica, social y financiera del país. (Tomado de la página web www.bncr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

Cuenta con más de 170 oficinas en todo el país, más de 400 cajeros automáticos, más de 1.200 comercios afiliados a BN Servicios y una red de soluciones digitales que permiten acompañar las diversas necesidades de los clientes. Además, cuenta con más de

6.000 colaboradores. (Tomado de la página web www.bncr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

Aspiración del Banco Nacional de Costa Rica

En cuanto a la aspiración de la institución, consultando la página web citada, se define de la siguiente manera:

Ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país, con un impulso significativo a la rentabilidad, ofreciendo un servicio superior enfocado en la experiencia del cliente, con salud organizacional y robustez financiera sostenible. (Tomado de la página web www.bncr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

Valores del Banco Nacional de Costa Rica

Con respecto a los valores del Banco Nacional de Costa Rica, los mismos se definen en su página web, de la siguiente manera:

- ✓ Perseverancia
- ✓ Creatividad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo y,
- ✓ Calidad en el servicio.

Política de Calidad del Banco Nacional de Costa Rica

Según se consultó en la página web citada, la política de calidad de la institución se define de la siguiente manera:

En el Banco Nacional nos comprometemos a mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos, para brindar un servicio superior al cliente y promover una cultura de sostenibilidad, atendiendo la legislación y normativas vigentes. (Tomado de la página web www.bncr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

Empresas subsidiarias del Banco Nacional de Costa Rica

Consultando nuevamente la página web del banco www.bncr.fi.cr, se detallan a continuación las empresas subsidiarias de la entidad, mismas que prestan sus servicios a su clientela, de manera activa:

BN Vital. El Banco Nacional lanzó BN Vital en enero de 1993, inicialmente como un fideicomiso para pensión voluntaria, que se estructuró como Sociedad Anónima con el propósito de brindar agilidad, garantía y cobertura en materia de pensiones voluntarias. En 1999 BN Vital ya era fue la operadora más sólida y la líder en el mercado costarricense.

En 2001, BN Vital experimentó un crecimiento de 95% y alcanzó un monto total de ₡92.513,5 millones y un aporte de fondos obligatorios de ₡7.844 millones. Nuevamente, obtuvo la mayor participación en el mercado con un 43,7%, como resultado de la venta de contratos voluntarios y el traslado de afiliados de otras operadoras.

En 2003 la ganancia neta de BN- Vital fue por ₡1.031.4 millones. Este año nuevamente mantuvo su posición de liderazgo y por quinto año consecutivo manejó el riesgo institucional por debajo del promedio del Banco. Además, la cartera poco a poco amplió los servicios en beneficio de los clientes; por ejemplo, en 2006 ofreció el Fondo Complementario de Pensión Obligatoria y Voluntario, el Fondo de Capitalización

Laboral, la Póliza Colectiva de Vida, el Fondo de Des acumulación, Renta Permanente, Temporal y de Retiro Programado y la Administración de Fondos Especiales.

En dos décadas, BN Vital ha demostrado ser una operadora líder y competitiva, generando beneficios a la sociedad, a través de la diversificación en los servicios, y utilidades al Banco. De este modo, ha venido cumpliendo su misión de fortalecer el futuro económico de los afiliados, brindando un servicio de calidad y confianza en la gestión de los saldos administrados y su visión de ser la mejor operadora de pensiones en servicio al cliente. (Tomado de la página web www.bncr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

BN Fondos. El Banco Nacional lanzó BN Fondos de Inversión en mayo de 1998. Cuatro años después de su establecimiento, BN Fondos ya había ocupado el primer lugar en el mercado.

En 2002, el éxito continuó pues BN Fondos se mantuvo como líder tanto en saldos administrativos como en número de inversionistas. Sin embargo, el principal factor de logro fue el aumento significativo en los saldos administrados, pues pasaron de ₡126.196 millones en 2001 a ₡190.500 millones en 2002.

Después de 10 años en el mercado, BN Fondos continuaba siendo la sociedad con mayor cantidad de clientes, con un total de 9417, para un total de participación del 34,94% en el mercado. En 2012 contó con 14713 clientes y administró fondos financieros por más de ₡207,7 billones. (Tomado de la página web www.bncr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

BN Valores Puesto de Bolsa. El Banco Nacional lanzó BN Valores Puesto de Bolsa en 1998 con el propósito de servir de intermediador con valores por cuenta propia y de

terceros en el mercado bursátil. La actividad es regulada por la Ley Reguladora del Mercado de Valores, la Superintendencia General de Valores y la Bolsa Nacional de Valores. Desde su comienzo BN Valores ofreció a los clientes inversionistas amplias oportunidades de inversión, asesoría especializada, seguridad, liquidez y cobertura. La cartera pronto ganó el liderazgo en el mercado bursátil costarricense tanto por el volumen como por las utilidades y gracias a la ampliación en los servicios.

Los clientes de BN Valores han podido contar con varias líneas de negocios como inversiones a la vista en colones y dólares, inversiones a plazo, subasta de gobierno y banca central, operaciones de recompra, transacciones en mercados internacionales y fideicomisos testamentarios. Los productos ofrecidos por BN Valores se impulsaron en línea con estrictas políticas de control de riesgo, para proteger el patrimonio del cliente.

BN Valores del Banco Nacional se posicionó muy pronto como líder en el mercado costarricense. En 2001, y por tercer año consecutivo, el puesto de bolsa continuó siendo el número uno en la participación de mercado por ingresos, con un 21,48%. Asimismo, la cartera logró generar a la Institución utilidades por ₡2.723,15 millones, inició el proceso de penetración a mercados internacionales, comenzó con el proceso de certificación ISO 9001 y concluyó satisfactoriamente la creación de sistemas informáticos para reducir los procesos internos, simplificarlos y mejorar los controles.

En 2002, BN Valores del Banco Nacional contó con el certificado ISO 9001 y se convirtió en la primera empresa financiera del sector público en obtener el reconocimiento. Además, obtuvo una calificación de riesgo operativo excelente, hasta entonces la mejor desde su establecimiento.

También la cartera logró atraer inversionistas extranjeros centroamericanos en su proyecto de ampliación regional.

En 2011, BN Valores fue premiado con el galardón Great Place to Work y recibió tres reconocimientos más en la ceremonia de las mejores empresas para trabajar en Centroamérica y el Caribe, que otorga el Instituto Global de Consultoría de Recursos Humanos.

Desde el lanzamiento hasta la actualidad, BN Valores viene cumpliendo su misión, que es lograr que los clientes ganen dinero con rentabilidades atractivas, liquidez oportuna y seguridad y transparencia en el manejo de sus recursos, con un equipo de trabajo comprometido a cumplir su contrato de servicio, con actitud proactiva, trato cordial y eficiencia en sus procesos; y con la visión de ser el puesto de bolsa costarricense de mayor crecimiento en función de volúmenes transados, saldos custodiados, cantidad de clientes y comisiones generadas. (Tomado de la página web www.bn-cr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

BN Corredora de Seguros. El Banco Nacional incursionó en el mercado de los seguros en 1996, como Canal Superior de Comercialización y en el año 2006 adoptó la figura de Comercializadora de Seguros; lo anterior, en el marco de un mercado monopolizado por el INS. En 2008, se dio la apertura de mercado de seguros en Costa Rica y comenzó una nueva dinámica en el sector asegurador nacional, que se manifestó con la entrada de nuevos participantes. Es entonces, cuando la Institución decide crear la Sociedad Corredora de Seguros después de obtener la autorización por parte de la Superintendencia General de Seguros. Así, en junio 2010, BN Corredora de Seguros inicia operaciones formales. Con BN Corredora de Seguros, el Banco Nacional se propuso la atención integral

de las necesidades de aseguramiento de los clientes del Banco Nacional, inicialmente el segmento deudor y posteriormente la cartera de ahorrantes. (Tomado de la página web www.bncr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

BN Internet Banking. El Banco Nacional impulsó BN Internet Banking en 2001, un servicio que revolucionó la forma de hacer banca en el país. El servicio Internet Banking se ha definido como un canal que integra servicios que agrupa los sistemas de cuenta, tarjetas préstamos, fondos de inversión, certificados, pensiones, pagos de servicios, SINPE, entre muchos otros, pues la plataforma permite realizar 200 tipos diferentes de transacciones. El Banco Nacional fue pionero en brindar al cliente la posibilidad de realizar transferencias en línea desde y hacia otros bancos. El Banco Nacional también ingresó con fuerza a las redes sociales en 2011, con el propósito de escuchar a la gente. Con la incursión en las redes se pretendió también dar soporte a servicios y productos ofrecidos por la Institución, recordar promociones, compartir información valiosa y conocer quejas. Los clientes del Banco pueden acceder a la Institución a través de Twitter, Facebook, YouTube, Flickr y el propio blog. (Tomado de la página web www.bncr.fi.cr. Recuperado el 08 de mayo de 2022)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE

Para la presente investigación, se ha definido la misma bajo el enfoque cualitativo, primeramente, porque se analizarán los procedimientos o procesos que actualmente rigen en la agencia del Banco Nacional de Costa Rica de Cóbano de Puntarenas, con el fin de determinar el desempeño de la aplicación de los mismos, para que, a partir de los resultados obtenidos, se diseñen las modificaciones requeridas para una mejora integral.

3.2. ALCANCE

La presente investigación se ha definido, con un alcance descriptivo, debido a que se pretende profundizar en la utilización de los procedimientos de control interno vigentes en la entidad bancaria, con el fin de determinar su efectividad, así como diseñar mejoras a los mismos, en caso de que actualmente, según la investigación realizada, no se cuente con ellos.

3.3. DISEÑO

En la presente investigación se ha definido un diseño no experimental, método que se desarrolla en la investigación para observar variables en su ambiente natural con el fin de analizarlas sin existir manipulación deliberadamente en ellas.

Basándose en el diseño no experimental se utiliza el método transversal, ya que la investigación será realizada en un momento específico del tiempo y no sugiere mediciones o comparaciones en un plazo futuro, tal y como lo indican Hernández y Mendoza (2018).

3.4. UNIDADES DE ANALISIS U OBJETO DE ESTUDIO

En el proyecto investigativo la población a estudiar corresponde a la totalidad de los procedimientos existentes y vigentes en la agencia bancaria, para lo cual se realizará su análisis mediante la herramienta de la observación.

En el caso de la presente investigación, no existe una muestra como tal, ya que el estudio estará basado en la totalidad de la población de los procedimientos vigentes de la entidad bancaria en estudio.

La investigación es un proceso que busca mediante diferentes canales recopilar información del objeto en estudio, lo cual no se puede ignorar que debe prevalecer una buena comunicación entre el investigador y el investigado.

Por lo cual para la presente investigación se tiene constancia de los siguientes cuidados éticos desarrollados:

- Los colaboradores de la entidad que participa en el estudio, conocen de antemano el instrumento que se aplica, mismo que fue validado por la Gerencia de la Sucursal del Banco Nacional de Costa Rica de Cóbano de Puntarenas.
- En el instrumento aplicado, no se solicita en ningún momento, ningún tipo de datos que puedan comprometer a los colaboradores de la entidad bancaria, tales como estrategia mercadológica, estados financieros o cualquier otra información sensible para la entidad.
- Las personas participantes en el estudio, lo están haciendo por voluntad propia y en el entendido de que no se pondrá en riesgo su situación laboral o personal.
- En el momento en que alguno de los colaboradores se niegue a iniciar con la aplicación del instrumento a aplicar (incluso pese a que en principio estuviera de acuerdo) o desee detenerse en algún punto de su aplicación, puede hacerlo, sin repercusión alguna de tipo

laboral o personal. Los efectos que esto cause en la investigación, serán resueltos o cubiertos por la persona investigadora.

- Aún después de que la persona colaboradora haya completado el instrumento, si por alguna razón desea que el mismo no sea tomado en cuenta en el estudio, puede solicitarlo, aún incluso si en un principio estuviese de acuerdo.

3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección de datos son instrumentos o mecanismos que se utilizan para recopilar y medir información de una manera más organizada y específica.

En la presente investigación, será utilizada la observación “in situ”, bajo la autorización de la Gerencia de la sucursal del banco (ver anexo 4) así como un cuestionario semiestructurado (ver anexo 1) al personal de la agencia bancaria de Cóbano de Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica, como métodos de recolección de datos, el mismo fue validado por el tutor de la tesis, así como la gerencia de la sucursal.

3.6. CATEGORÍAS

Las categorías (en el caso de estudios cualitativos), en el caso de la presente investigación, serán relacionadas con la forma conceptual y las dimensiones que se desean estudiar.

A continuación, se detallan y explican las categorías de la presente investigación:

Tabla 2*Categorías de la investigación*

Objetivo específico	Categoría	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentos
Examinar los procedimientos de control interno que están siendo aplicados actualmente a la Gestión de Servicio al Cliente de una entidad bancaria estatal costarricense, basado en los principios de la metodología COSO ERM 2017.	Procedimiento de control interno	Según Estupiñan (2021) “es el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos coordinados entre para proteger los recursos de la entidad, además de prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa”.	Procedimientos del Área de Gestión de Servicio al Cliente de la entidad bancaria	Observación y cuestionario
Establecer la efectividad de los procedimientos existentes, mediante una medición que permita la determinación del nivel de madurez con que cuenta la organización, basado en los resultados obtenidos de la aplicación del enfoque COSO ERM 2017.	Nivel de madurez	Para Blanchard, Amighini y Giavazzi (2018) “es el grado en el que una compañía asimila o integra buenas prácticas en lo que respecta a la dirección de diversos programas o proyectos. Comprende diversos factores, como herramientas de medición, criterios de evaluación, entre otros”.	Procedimientos del Área de Gestión de Servicio al Cliente de la entidad bancaria	Análisis documental y encuestas aplicadas a los clientes
Realizar una propuesta de procedimiento para cada uno de los componentes de la metodología COSO ERM 2017 con fines de optimización y mejora de la atención del cliente que se presenta a la sucursal bancaria, así como la que es atendida por medio de las líneas telefónicas.	Diseño de propuesta	Según Koontz, Weihrich y Cannice (2016) “es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos como ya se mencionó, un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves”.	Procedimientos del Área de Gestión de Servicio al Cliente de la entidad bancaria	Análisis documental

Fuente: Elaboración propia con los datos de la investigación (2022)

3.7. ANALISIS DE DATOS

Los resultados obtenidos mediante la observación se analizarán y tabularán para la obtención de resultados que permitan generar conclusiones válidas e insumos para el diseño de la propuesta planteada.

Seguidamente se definirá el marco de referencia de control interno que cubre o corresponde a la empresa según la necesidad y la naturaleza de sus funciones.

Finalmente se realizará el diseño de procedimientos mejorados de control interno que sean aplicables a la entidad bancaria.

Al respecto se presentarán los datos relacionados con los resultados obtenidos en la investigación realizada, y en adelante se explicará la metodología de medición de dichos resultados, con el fin de obtener los índices de madurez organizacional, en materia de control interno, según la metodología propuesta.

El instrumento cuenta con un total de 40 preguntas, distribuidas entre los 20 principios mencionados de la metodología COSO ERM 2017, de las 40 preguntas, por la naturaleza y el contenido de las mismas, fue necesario separar las mismas en dos sub categorías de metodología de interpretación, debido a que algunas se prestaban para contestarlas de manera cerrada (SI; NO; No sabe o No responde), tal es el caso de preguntas cuyo fin era conocer si la actividad o el control se presentaba o desarrollaba.

Por su parte las preguntas con opción múltiple, pretenden definir, a qué nivel o en qué medida dichas actividades o controles se presentaban en la agencia bancaria, en cuyo caso se abrió una clasificación de profundidad o frecuencia, definida por 6 subcategorías (Siempre; Casi siempre; A veces; Casi nunca; Nunca; No sabe o No responde).

A continuación, se detalla la metodología de interpretación de las preguntas aplicadas:

Tabla 3
Metodología de interpretación de las preguntas aplicadas

Cantidad de preguntas	Tipología	Intención o justificación	Clasificación operacional
26	Pregunta cerrada	Es utilizada para que el encuestado indique su opinión sin ahondar en la frecuencia. Por la naturaleza de la pregunta, la misma no es requerida.	“SI” equivale a un 100% de calificación “NO” equivale a un 0% de calificación “NS/NR” equivale a un 50% de calificación
14	Pregunta de selección múltiple	Incluye la frecuencia de ocurrencia, lo cual permite una medición más amplia del rango de calificación	“Siempre” equivale a 100% de calificación “Casi siempre” equivale a 75% de calificación “A veces” equivale a 50% de calificación “Casi nunca” equivale a 25% de calificación “Nunca” equivale a 0% de calificación “NS/NR” equivale a 50% de calificación

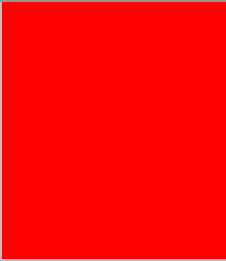
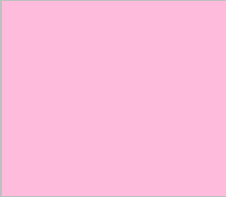

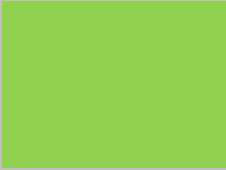
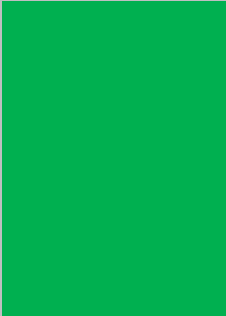
Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, una vez que se tiene el detalle de las respuestas de cada uno de los colaboradores que participaron en el llenado del cuestionario, se procede a realizar la tabulación, el análisis y la ponderación, separadas en 5 categorías o grados asignados de madurez organizacional en materia de control interno.

Cabe indicar que dichas categorías están siendo tomadas con base en la referencia del grado de madurez del “Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional” propuesto por la Contraloría General de la República de Costa Rica.

Según entonces la metodología detallada anteriormente, cada una de las preguntas, irá obteniendo un valor numérico, que, al ser multiplicado por los porcentajes detallados, se estará ubicando en alguna de las categorías que a continuación se detallan:

Tabla 4*Metodología de ponderación de resultados según mapa de calor*

Calificación general	Clasificación por color	Grado asignado	Detalle de madurez organizacional en materia de control interno ¹
De 0% a 19,99%		Incipiente	Existe evidencia de que la institución ha emprendido esfuerzos aislados para el establecimiento del sistema de control interno; sin embargo, aún no se ha reconocido su importancia. El enfoque general en relación con el control interno es desorganizado.
De 20,00% a 39,99%		Novato	Se han instaurado procesos que propician el establecimiento y operación del sistema de control interno. Se empieza a generalizar el compromiso, pero esto se manifiesta principalmente en la administración superior.
De 40,00% a 59,99%		Competente	Los procedimientos se han estandarizado y documentado, y se ha difundido en todos los niveles de la organización. El sistema de control interno funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador.
De 60,00% a 79,99%		Diestro	Se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno.
De 80,00% a 100,00%		Experto	Los procesos se han refinado hasta un nivel de mejor práctica, se basan en los resultados de mejoras continuas y la generación de iniciativas innovadoras. El control interno se ha integrado de manera natural con las operaciones y el flujo de trabajo, brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, y haciendo que la organización se adapte de manera rápida.

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo, se plantean los resultados del estudio elaborado, siguiendo el orden y la estructura de los objetivos específicos, donde primeramente se aplicó el cuestionario que anteriormente se menciona, con el fin de determinar la situación actual de los recursos procedimentales de la entidad bancaria, para luego determinar mediante la escala propuesta, la efectividad de dichos recursos procedimentales, aplicando una medición que permita determinar el nivel de madurez con que cuenta la organización, para después proponer mejoras integrales si fuesen necesarias, basándose en la metodología de control interno COSO ERM 2017.

A continuación, se exponen los resultados de los instrumentos aplicados a la totalidad de los colaboradores de la agencia bancaria del Banco Nacional de Costa Rica de Cóbano de Puntarenas, con el fin de dar sustento a lo planteado en el primer objetivo específico, el cual indica la necesidad de “examinar los procedimientos de control interno que están siendo aplicados actualmente a la Gestión de Servicio al Cliente de una entidad bancaria estatal costarricense, basado en los principios de la metodología COSO ERM 2017”:

Tabla 5

Resultados Componente 1. Gobierno y cultura / Preguntas Opción Múltiple

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	NS/NR
Principio 1. Ejercicio de la supervisión de riesgos						
¿Con qué frecuencia se asignan las responsabilidades para supervisión y control continuo de los procesos de la agencia bancaria, a los funcionarios de la misma?	4 (28,57%)	8 (57,14%)	2 (14,29%)	0	0	0

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	NS/NR
¿Cada cuánto se realiza una revisión de la estructura de riesgos en la agencia bancaria?	7 (50,00%)	5 (35,71%)	2 (14,29%)	0	0	0
Principio 2. Establecimiento de las estructuras operativas						
¿Las políticas o procedimientos han sido por costumbre comunicados al personal cuando ingresan a laborar en la agencia bancaria?	6 (42,85%)	4 (28,57%)	2 (14,28%)	2 (14,28%)	0	0
Principio 3. Define la cultura deseada						
¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones al personal, sobre temas relacionados con los procedimientos de trabajo y cumplimiento de objetivos?	2 (14,28%)	7 (50,00%)	5 (35,71%)	0	0	0
Principio 4. Demuestra compromiso con los valores básicos						
En caso de que algún colaborador incurra en una falta a la ética o a los procedimientos de trabajo, ¿con qué frecuencia se toman las medidas disciplinarias respectivas, incluso pudiendo prescindir de los servicios del colaborador involucrado, parcial o totalmente (suspensión o despido)?	9 (64,28%)	6 (35,72%)	0	0	0	0
Principio 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes						
¿Con qué frecuencia se da en la sucursal bancaria la salida de personal competente?	0	2 (14,28%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	0	2 (14,28%)

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 6*Resultados Componente 1. Gobierno y cultura / Preguntas Cerradas*

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Principio 1. Ejercicio de la supervisión de riesgos			
¿Una vez que se realiza la revisión de la estructura de riesgos, ¿Se ejerce la supervisión de los riesgos identificados?	14 (100,00%)	0	0
Principio 2. Establecimiento de las estructuras operativas			
¿Existen políticas o procedimientos de trabajo que son de uso obligatorio y común en la agencia bancaria?	14 (100,00%)	0	0
Principio 3. Define la cultura deseada			
¿La agencia bancaria cuenta con un reglamento interno de trabajo, donde se integren las bases necesarias para el cumplimiento de los objetivos de trabajo?	14 (100,00%)	0	0
Principio 4. Demuestra compromiso con los valores básicos			
¿Existe en la agencia bancaria un manual de ética o código de conducta?	14 (100,00%)	0	0
¿Los procedimientos de la agencia bancaria incluyen o definen los comportamientos deseados por el personal, que caractericen los valores éticos de la entidad bancaria?	14 (100,00%)	0	0
A nivel de la gerencia de la sucursal ¿se demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos, planteados por la administración de la entidad bancaria?	14 (100,00%)	0	0
Principio 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes			
¿La sucursal bancaria cuenta con procedimientos para la contratación, capacitación/desarrollo y motivación del personal que se contrata?	11 (78,57%)	3 (21,43%)	0

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 7*Resultados Componente 2. Estrategia y establecimiento de objetivos / Preguntas Opción Múltiple*

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	NS/NR
Principio 6. Analiza el contexto empresarial						
¿En qué medida están los procedimientos de trabajo vinculados con la consecución directa de los objetivos propuestos por la administración de la entidad bancaria?	7 (50,00%)	5 (35,71%)	2 (14,29%)	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 8*Resultados Componente 2. Estrategia y establecimiento de objetivos / Preguntas Cerradas*

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Principio 6. Analiza el contexto empresarial			
¿La agencia bancaria tiene previamente claros y especificados sus objetivos de gestión?	11 (78,57%)	3 (21,43%)	0
¿La agencia bancaria establece, comunica y monitorea el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos?	14 (100,00%)	0	0
Principio 7. Define el apetito del riesgo			
¿La agencia bancaria cuenta con procedimientos de trabajo que evalúen los riesgos de gestión de la misma?	11 (78,57%)	3 (21,43%)	0
Principio 8. Evalúa estrategias alternativas			
¿Existen políticas o procedimientos de trabajo que plantean estrategias alternativas para la gestión de los riesgos en la agencia bancaria?	10 (71,42%)	0	4 (28,57%)
Principio 9. Formula los objetivos empresariales			
¿Las políticas y procedimientos de trabajo definen los objetivos de la agencia bancaria de forma clara y concisa?	14 (100,00%)	0	0

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 9*Resultados Componente 3. Desempeño / Preguntas Opción Múltiple*

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	NS/NR
Principio 10. Identifica riesgos						
¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a que los riesgos que podrían generarse, sean debidamente identificados?	8 (57,14%)	4 (28,57%)	2 (14,29%)	0	0	0
Principio 11. Evalúa la severidad de los riesgos						
¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a que los riesgos que podrían generarse, sean debidamente evaluados y categorizados según su severidad?	0	12 (85,71%)	2 (14,29%)	0	0	0
Principio 12. Prioriza los riesgos						
¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a que los riesgos que podrían materializarse, sean debidamente priorizados y atendidos de manera que no afecten la consecución de los objetivos planteados?	4 (28,57%)	8 (57,14%)	0	0	0	2 (14,29%)
Principio 13. Implementa las respuestas al riesgo						
¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a generar respuestas a los riesgos materializados?	5 (35,71%)	7 (50,00%)	0	0	0	2 (14,29%)

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 10*Resultados Componente 3. Desempeño / Preguntas Cerradas*

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Principio 10. Identifica riesgos			
¿La agencia bancaria ha implementado técnicas para la identificación de riesgos presentes que afecten el logro de los objetivos?	10 (71,42%)	0	4 (28,57%)
Principio 11. Evalúa la severidad de los riesgos			
¿La agencia bancaria evalúa y categoriza la entidad los niveles de riesgo identificados?	11 (78,57%)	0	3 (21,43%)
Principio 12. Prioriza los riesgos			
¿La agencia bancaria determina los riesgos identificados que deberían ser atendidos en primera instancia, en caso de materializarse?	14 (100,00%)	0	0
Principio 13. Implementa las respuestas al riesgo			
¿La agencia bancaria –una vez que ha determinado que el riesgo se ha materializado– implementa respuestas al riesgo?	14 (100,00%)	0	0
Principio 14. Desarrolla un portafolio de riesgos			
¿Se documentan los registros de los riesgos previamente gestionados, con el fin de tener una base de datos de consulta posterior en la agencia bancaria?	10 (71,42%)	0	4 (28,57%)

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 11*Resultados Componente 4. Revisión y evaluación / Preguntas Opción Múltiple*

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	NS/NR
Principio 15. Evalúa los cambios sustanciales						
¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a que los riesgos que podrían generarse, sean debidamente identificados?	0	12 (85,72%)	1 (7,14%)	1 (7,14%)	0	0

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 12*Resultados Componente 4. Revisión y evaluación / Preguntas Cerradas*

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Principio 15. Evalúa los cambios sustanciales			
¿Se identifican y valoran los cambios en el ambiente interno y externo para establecer su impacto en la gestión de riesgos y el cumplimiento de la estrategia?	10 (71,42%)	0	4 (28,57%)
Ante cambios provocados por directrices externas ¿Adecúa sus estrategias la agencia bancaria, para no alterar la consecución de los objetivos?	10 (71,42%)	0	4 (28,57%)
Principio 16. Revisa los riesgos y el desempeño			
¿Se realiza una revisión del desempeño de la agencia bancaria ante los riesgos, una vez que han sido debidamente gestionados?	14 (100,00%)	0	0
¿Existen procedimientos en la agencia bancaria que midan el desempeño de la misma, una vez que han sido gestionados los riesgos materializados?	14 (100,00%)	0	0
Principio 17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales			
¿La gerencia de la sucursal propone la búsqueda de oportunidades de mejora en la gestión de los riesgos empresariales?	12 (85,71%)	0	2 (14,29%)

Pregunta	SI	NO	NS/NR
¿Existen procedimientos en la agencia bancaria que detallan la búsqueda de oportunidades de mejora en la gestión de los riesgos empresariales?	10 (71,42%)	0	4 (28,57%)

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 13

Resultados Componente 5. Información, comunicación y reporte / Preguntas Opción Múltiple

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	NS/NR
Principio 19. Comunica los riesgos de la información						
Cuándo se implantan nuevas políticas y procedimientos ¿son debidamente comunicados?	7 (50,00%)	7 (50,00%)	0	0	0	0
¿Se notifica al personal las evaluaciones del desempeño, con la finalidad de mejora e implementación de medidas correctivas?	10 (71,42%)	4 (28,57%)	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 14

Resultados Componente 5. Información, comunicación y reporte / Preguntas Opción Múltiple

Pregunta	SI	NO	NS/NR
Principio 18. Aprovecha la información y la tecnología			
¿Se informa al personal cuáles son las expectativas de desempeño de los colaboradores?	14 (100,00%)	0	0
¿Existen procedimientos que detallan el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos?	8 (57,14%)	4 (28,57%)	2 (14,29%)
Principio 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño			

Pregunta	SI	NO	NS/NR
¿Se realiza una revisión del desempeño de la agencia bancaria ante los riesgos, una vez que han sido debidamente gestionados?	12 (85,71%)	0	2 (14,29%)

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Referente al segundo objetivo específico: “establecer la efectividad de los procedimientos existentes, mediante una medición que permita determinar el nivel de madurez con que cuenta la organización, basado en los resultados obtenidos de la aplicación del enfoque COSO ERM 2017.

Tabla 15

Resumen de respuestas obtenidas para las preguntas aplicadas

Pregunta	Detalle de respuestas	Cantidad de respuestas	Cálculo de ponderación	Calificación general	Clasificación por color
1	Siempre	4	28,57%	78,56%	Yellow
	Casi siempre	8	42,85%		
	A veces	2	7,14%		
2	Siempre	7	50,00%	83,92	Green
	Casi siempre	5	26,78%		
	NS/NR	2	7,14%		
3	SI	14	100%	100%	Green
4	SI	14	100%	100%	Green
5	Siempre	6	42,85%	74,98%	Yellow
	Casi siempre	4	21,42%		
	A veces	2	7,14%		
	Casi nunca	2	3,57%		
6	SI	14	100%	100%	Green
7	Siempre	2	14,28%	69,63%	Yellow
	Casi siempre	7	37,50%		
	A veces	5	17,85%		

Pregunta	Detalle de respuestas	Cantidad de respuestas	Cálculo de ponderación	Calificación general	Clasificación por color
8	SI	14	100%	100%	
9	Siempre	8	57,14%	89,28%	
	Casi siempre	6	32,14%		
10	SI	14	100%	100%	
11	SI	14	100%	100%	
12	SI	11	78,57%	78,57%	
	NO	3	0%		
13	Siempre	5	35,71%	64,27%	
	A veces	5	17,85%		
	Casi nunca	2	3,57%		
	NS/NR	2	7,14%		
14	SI	11	78,57%	78,57%	
	NO	3	0%		
15	SI	14	100%	100%	
16	Siempre	7	50,00%	83,92%	
	Casi siempre	5	26,78%		
	A veces	2	7,14%		
17	SI	11	78,57%	89,28%	
	NS/NR	3	10,71%		
18	SI	10	71,42%	85,70%	
	NS/NR	4	14,28%		
19	SI	14	100%	100%	
20	SI	10	71,42%	85,70%	
	NS/NR	4	14,28%		
21	Siempre	8	57,14%	85,70%	
	Casi siempre	4	21,42%		
	A veces	2	7,14%		
22	SI	11	78,57%	89,28%	

Pregunta	Detalle de respuestas	Cantidad de respuestas	Cálculo de ponderación	Calificación general	Clasificación por color
	NS/NR	3	10,71%		
23	Casi siempre	12	64,28%	71,42%	
	A veces	2	7,14%		
24	SI	14	100%	100%	
25	Siempre	4	28,57%	78,56%	
	Casi siempre	8	42,85%		
	NS/NR	2	7,14%		
26	SI	14	100%	100%	
27	Siempre	5	35,71%	80,35%	
	Casi siempre	7	37,50%		
	NS/NR	2	7,14%		
28	SI	10	71,42%	85,70%	
	NS/NR	4	14,28%		
29	SI	10	71,42%	85,70%	
	NS/NR	4	14,28%		
30	SI	10	71,42%	85,70%	
	NS/NR	4	14,28%		
31	Casi siempre	12	64,28%	69,63%	
	A veces	1	3,57%		
	Casi nunca	1	1,78%		
32	SI	14	100%	100%	
33	SI	14	100%	100%	
34	SI	12	85,71%	92,85%	
	NS/NR	2	7,14%		
35	SI	10	71,42%	85,70%	
	NS/NR	4	14,28%		
36	SI	14	100%	100%	
37	SI	8	57,14%	71,42%	

Pregunta	Detalle de respuestas	Cantidad de respuestas	Cálculo de ponderación	Calificación general	Clasificación por color
	NO	2	0%		
	NS/NR	4	14,28%		
38	Siempre	7	50,00%	87,50%	
	Casi siempre	7	37,50%		
39	Siempre	10	71,42%	92,84%	
	Casi siempre	4	21,42%		
40	SI	12	85,71%	92,85%	
	NS/NR	2	7,14%		

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

Tabla 16

Clasificación de madurez organizacional por principio según marco COSO ERM 2017

Principio	Clasificación general	Clasificación por color	Grado asignado de madurez ¹
1. Ejercicio de la supervisión de riesgos por parte de la gerencia de la agencia bancaria	87.49%		Diestro
2. Establecimiento de las estructuras operativas	87,49%		
3. Definición de la cultura deseada	84,81%		
4. Demuestra compromiso con los valores éticos	97,32%		Experto
5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes	71,42		Competente
6. Analiza el contexto empresarial	87,49%		Diestro
7. Define el apetito del riesgo	89,28%		
8. Evalúa estrategias alternativas	85,70%		
9. Formula los objetivos empresariales	100%		Experto
10. Identifica riesgos	85,70%		Diestro
11. Evalúa la severidad de los riesgos	80,35%		
12. Prioriza los riesgos	89,28%		
13. Implementa las respuestas al riesgo	90,17%		Experto

Principio	Clasificación general	Clasificación por color	Grado asignado de madurez ¹
14. Desarrollar un portafolio de riesgos	85,70%		Diestro
15. Evalúa los cambios sustanciales	80,34%		
16. Revisa los riesgos y el desempeño	100%		Experto
17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales	89,27%		Diestro
18. Aprovecha la información y la tecnología	85,71%		Diestro
19. Comunica los riesgos de información	90,17%		Experto
20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño	92,85%		

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Tabla 17


Clasificación de madurez organizacional por componente según marco COSO ERM 2017

Componente	Clasificación general	Clasificación por color	Grado asignado de madurez organizacional en materia de control interno ¹
Gobierno y cultura	87.63%		Diestro: Se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno
Estrategia y establecimiento de objetivos	89,57%		
Desempeño	86,30%		
Revisión y evaluación	88,51%		
Información, comunicación y reporte	88,92%		

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Tabla 18*Clasificación de madurez organizacional por componente*

Clasificación general	Clasificación por color	Grado asignado de madurez organizacional en materia de control interno ¹
88.18%		Diestro: Se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (mayo, 2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos ya detallados anteriormente, se procede a realizar la discusión de los mismos, para cada uno de los componentes y sus correspondientes principios de la metodología de control interno COSO ERM 2017:

Componente 1. Gobierno y cultura

Con respecto al componente de “Gobierno y cultura”, el mismo está compuesto de 5 principios según la metodología de control interno COSO ERM 2017, el porcentaje de asignación de cumplimiento o de gestión satisfactoria del componente es de 87,49% el cual se cataloga como “diestro” según el modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Lo anterior denota una estructura bien definida de atención al cliente, supervisión adecuada de los riesgos que pueden afectar directamente a los usuarios, cultura organizacional madura y compromiso con los valores éticos y el contexto empresarial, los cuales definen a la entidad, ya que su clientela es parte importante de sus quehaceres.

Según la medición realizada, puede mejorar sustancialmente en la motivación y el desarrollo de su talento humano.

El detalle de la ponderación obtenida de cada uno de los principios que lo componen es el siguiente:

Tabla 19

Clasificación de madurez organizacional por componente “Gobierno y cultura”

Principio	Porcentaje	Grado madurez¹	Análisis
Principio 1: Ejercicio de la supervisión de riesgos por parte de la gerencia de la agencia bancaria	87,49%	Diestro	La supervisión de los riesgos por parte de la gerencia de la agencia bancaria se realiza de manera consecuente con las normas y procedimientos, de forma oportuna y completa, sin embargo, hay posibilidades de mejora interna.
Principio 2: Establecimiento de las estructuras operativas	87,49%	Diestro	Se puede denotar que las estructuras operativas de la agencia bancaria, están de acuerdo con la estructura organizacional del banco a nivel nacional, de manera que cada una de las directrices y reglamentos son atendida de manera paralela a lo largo y ancho del territorio nacional, donde se encuentre representación de la entidad bancaria.
Principio 3: Definición de la cultura deseada	84,81%	Diestro	Se define una cultura de control interno de acuerdo a las regulaciones bancarias nacionales existentes y por la naturaleza del negocio son definitivamente necesarias.
Principio 4: Demuestra compromiso con los valores éticos	97,32%	Experto	Se demuestra que la actitud con la que la entidad toma este aspecto es de valía en la entidad bancaria, situación que, a nivel de la atención al cliente, supone una ventaja competitiva.

Principio	Porcentaje	Grado madurez ¹	Análisis
Principio 5: Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes	71,42%	Competente	Siendo la ponderación más baja de todo el estudio, es una oportunidad de mejora inminente en la que se puede trabajar en el desarrollo y motivación del personal, tanto en el área de servicio al cliente como en todas las demás áreas de la entidad bancaria.

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Componente 2. Estrategia y establecimiento de objetivos

Con respecto al componente de “Estrategia y establecimiento de objetivos”, el mismo está compuesto de 4 principios según la metodología de control interno COSO ERM 2017, el porcentaje de asignación de cumplimiento o de gestión satisfactoria del componente es de 89,57% el cual se cataloga como “diestro” según el modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

La ponderación anterior representa la mayor obtenida en el estudio realizado, lo cual demuestra que el compromiso, la premisa y la importancia que representa para la entidad bancaria, la determinación y claridad de sus objetivos y estrategias empresariales, las cuales funcionan como una base para la óptima atención del cliente en todas sus variedades.

El detalle de la ponderación obtenida de cada uno de los principios que lo componen es el siguiente:

Tabla 20

Clasificación de madurez organizacional por componente “Estrategia y establecimiento de objetivos”

Principio	Porcentaje	Grado madurez¹	Análisis
Principio 6: Analiza el contexto empresarial	84,81%	Diestro	La entidad bancaria tiene claro su alcance, tanto a nivel de la gestión de servicio al cliente como el resto de sus servicios. Además de fungir como entidad bancaria, tiene claridad en cuanto al negocio que desempeña y como esto puede ser maximizado para la obtención de la mayor cantidad de utilidades y conformación de activos financieros.
Principio 7: Define el apetito del riesgo	89,28%	Diestro	Se demuestra que la entidad cuenta con un proceso ya establecido de valoración de riesgos, ya que muestra la facilidad con que cuenta para definir su apetito del riesgo, evitando situaciones en las que los mismos puedan ser materializados.
Principio 8: Evalúa estrategias alternativas	85,70%	Diestro	Se demuestra que se cuenta con procedimientos de trabajo alternativos o planes de contingencia en la entidad bancaria.
Principio 9: Formula los objetivos empresariales	100,00%	Experto	Representando la más alta del componente y una de las ponderaciones perfectas de todo el estudio, demuestra que la entidad cuenta con sus objetivos empresariales totalmente claros y definidos, lo cual crea un ambiente de seguridad para el cliente en todas sus variantes.

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Componente 3. Desempeño

Con respecto al componente de “Desempeño”, el mismo está compuesto de 5 principios según la metodología de control interno COSO ERM 2017, el porcentaje de asignación de cumplimiento o de gestión satisfactoria del componente es de 86,30% el cual se cataloga como “diestro” según el modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

La ponderación anterior representa la menor obtenida en el estudio realizado, lo cual permite analizar e identificar oportunidades de mejora que pueden ser implementadas en la organización, con la finalidad de optimizar su funcionamiento y en este caso, su desempeño en las áreas competitivas con el mercado dándole a la atención al cliente, una razón más para su preferencia.

El detalle de la ponderación obtenida de cada uno de los principios que lo componen es el siguiente:

Tabla 21

Clasificación de madurez organizacional por componente “Desempeño”

Principio	Porcentaje	Grado madurez ¹	Análisis
Principio 10: Identifica riesgos	85,70%	Diestro	Como una de las actividades más relevantes de la valoración de riesgos organizacional, la entidad tiene una capacidad medible de identificar posibles riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos, lo cual incluye por supuesto la de la gestión de su cliente tanto interno como externo.
Principio 11: Evalúa la severidad de los riesgos	80,35%	Diestro	Cual permite identificar que, pese a que la organización tiene muy clara la posición de lo que representa un riesgo y como identificarlo, en la parte de evaluar cualitativamente el impacto

Principio	Porcentaje	Grado madurez ¹	Análisis
			que estos puedan tener sobre los objetivos planteados, puede ser objeto de mejoras, en las que se pueda determinar la exacta severidad de los riesgos previamente identificados.
Principio 12: Prioriza los riesgos	89,28%	Diestro	Se evidencia que una de las áreas más consolidadas de la valoración de riesgos organizacional, es la priorización de los mismos, con el propósito de que puedan ser prevenidos, antes de que lleguen a materializarse
Principio 13: Implementa las respuestas al riesgo	90,17%	Experto	Lo cual permite determinar que posteriormente a la determinación de los riesgos y su priorización, la organización tiene experiencia calificada en la implementación de la respuesta a los riesgos.
Principio 14: Desarrollar un portafolio de riesgos	85,70%	Diestro	Evidentemente como entidad bancaria debe existir con amplia claridad, con la intención de obtener una base de datos fidedigna, de donde pueda tomarse información y desarrollar estrategias que estén afectando a la organización y que sean similares a las que en algún momento se suscitaron. El portafolio de riesgos permite a su vez mantener un registro de situaciones o preguntas frecuentes realizadas por los clientes de la entidad, lo cual permite la atención de dichas consultas de forma expedita.

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Componente 4. Revisión y evaluación

Con respecto al componente de “Revisión y evaluación”, el mismo está compuesto de 3 principios según la metodología de control interno COSO ERM 2017, el porcentaje de asignación de cumplimiento o de gestión satisfactoria del componente es de 88,51% el cual se cataloga como “diestro” según el modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Este componente incluye la evaluación de cambios sustanciales tanto en el ambiente externo e interno, así como la revisión de los riesgos y el desempeño y la propuesta de mejoras en la gestión de riesgos empresariales.

El detalle de la ponderación obtenida de cada uno de los principios que lo componen es el siguiente:

Tabla 22

Clasificación de madurez organizacional por componente “Revisión y evaluación”

Principio	Porcentaje	Grado madurez ¹	Análisis
Principio 15: Evalúa los cambios sustanciales	80,34%	Diestro	Lo cual permite determinar la reacción de la organización con respecto a cambios o modificaciones en el entorno interno o externo.
Principio 16: Revisa los riesgos y el desempeño	100,00%	Experto	Lo cual significa que junto al principio 9, la entidad tiene una calificación perfecta en la revisión de los riesgos y el desempeño que pueda tener la organización como consecuencia de la materialización de los mismos. Adicionalmente, demuestra que la revisión de dichos riesgos, va acompañada de la propuesta de mejoras en la gestión de los mismos, con el fin de optimizar el servicio brindado, tanto a clientes internos como externos.

Principio	Porcentaje	Grado madurez ¹	Análisis
Principio 17: Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales	89,27%	Diestro	Incluye la necesaria búsqueda de oportunidades de mejora en la gestión de los riesgos de la organización. Asimismo, se incluye la atención de las oportunidades de mejora identificadas, con el fin de ponerlas en ejecución en el menor tiempo posible.

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Componente 5. Información, comunicación y reporte

Con respecto al componente de “Información, comunicación y reporte”, el mismo está compuesto de 3 principios según la metodología de control interno COSO ERM 2017.

El porcentaje de asignación de cumplimiento o de gestión satisfactoria del componente es de 88,92% el cual se cataloga como “diestro” según el modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

Este componente incluye el aprovechamiento de la información y la tecnología, así como la capacidad de comunicar los riesgos de información e informar sobre riesgos, cultura organizacional y desempeño organizacional, así como planificar soluciones a posibles situaciones que puedan suscitarse como consecuencia de ataques cibernéticos realizados por entes externos o internos con intenciones maliciosas o delictivas.

El detalle de la ponderación obtenida de cada uno de los principios que lo componen es el siguiente:

Tabla 23

Clasificación de madurez organizacional por componente “Información, comunicación y reporte”

Principio	Porcentaje	Grado madurez¹	Análisis
Principio 18: Aprovecha la información y la tecnología	85,71%	Diestro	En el cual se puede evidenciar que la entidad bancaria mantiene respaldo de sus componentes informáticos, así como sistemas de seguridad adaptados a las necesidades y requerimientos necesarios. Los procesos de trabajo, cuentan con el detalle del correcto funcionamiento de los mismos y se motiva al colaborador de que realice utilización frecuente de los instrumentos informáticos con que cuenta la organización para la efectiva toma de decisiones.
Principio 19: Comunica los riesgos de información	90,17%	Experto	La organización cuenta con sistemas en línea configurados para hacer de conocimiento de los interesados, la implementación de nuevos procesos de trabajo, así como las evaluaciones de desempeño, con el fin de mejorar e implementar las medidas correctivas pertinentes.
Principio 20: Informes sobre riesgos, cultura y desempeño	92,85%	Experto	Lo cual demuestra la madurez organizacional en el proceso de determinar las expectativas de desempeño de los colaboradores, con el fin de dar seguimiento a las funciones de los mismos y determinar la funcionalidad de los colaboradores, así como el sistema de incentivos con que pueda contar la entidad.

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados del instrumento aplicado, según el marco de referencia COSO ERM 2017, (2022)

¹ **NOTA:** La referencia del grado de madurez fue tomado del Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

A manera de conclusión general, se determinó que, según la metodología de medición general de la entidad bancaria, el porcentaje asignado de madurez organizacional en materia de control interno, según el modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional propuesto por la Contraloría General de la República es un 88,18%, lo que significa que la sucursal de la entidad bancaria en estudio presenta un nivel “diestro”, el cual como se pudo constatar dentro del estudio, representa un nivel de madurez donde se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno, situación que ha podido ser constatada como parte de mis labores dentro de la entidad.

La sucursal de la entidad en estudio, cuenta con un sistema de control interno previamente establecido, que tiene entre sus principales virtudes, la amplia capacidad de tener claridad en los objetivos propuestos y las estrategias para su cumplimiento, tal es el caso de la medición realizada y que los principios 9 y 16 obtuvieron una calificación perfecta (100%) ubicándose en la categoría de madurez organizacional en materia de control interno de “experto”.

La sucursal de la entidad bancaria cuenta con procedimientos de trabajo que están abocados al control interno de la entidad, ya que, por la naturaleza de su trabajo, es de imperiosa necesidad contar con los mismos, a fin de mantener vigentes sus controles sobre los activos de la organización, eliminando a su vez la posibilidad de tener pérdida o hurto de activos, así como la fuga de utilidades.

La gestión de servicio al cliente de la entidad en estudio, está inmersa dentro del sistema de control interno de la organización, dentro de la cual una de sus principales virtudes, es la capacidad de reacción oportuna a los cambios que pueda ejercer sobre la entidad, las autoridades gubernamentales, afectando mínimamente el quehacer de la entidad y procurando afectar en lo mínimo posible a los clientes, tanto propios como externos.

Los procedimientos de control interno que están siendo aplicados actualmente a la Gestión de Servicio al Cliente, basados en los principios de la metodología COSO ERM 2017, cumplen con una metodología refinada, producto del tratamiento anterior de los mismos y la evaluación de riesgos que pueda haber tenido la organización, sin embargo, a nivel de componentes, estos pueden mejorar.

La efectividad de los procedimientos existentes en la entidad, habiendo realizado una medición que permita determinar el nivel de madurez con que cuenta la organización, arroja resultados positivos y alentadores, ubicando a la entidad en una clasificación muy provechosa como respecto a la implementación de mejoras futuras, basado en los resultados obtenidos de la aplicación del enfoque COSO ERM 2017.

6.2 LIMITACIONES

Con respecto al alcance de la investigación, se ha definido que, con una metodología aplicable a la naturaleza y funciones específicas de otras entidades bancarias, el estudio podría servir como base o guía para que su aplicación se replicara en otras entidades cuyo propósito coincidiera con los objetivos específicos.

Por su parte, las limitaciones presentadas en el desarrollo de la presente investigación, se encontró que, al tratarse de una entidad bancaria estatal, el resguardo de la información y la disponibilidad que se pudo tener de la misma, es limitada.

Afortunadamente, para los efectos y la naturaleza de la información requerida, no imposibilitó en lo más mínimo el desarrollo de la investigación planteada.

6.3 RECOMENDACIONES

Como parte del estudio realizado, basándose en la metodología de control interno COSO ERM 2017 se realizó una medición del nivel de madurez organizacional en materia de control interno, para la sucursal en estudio, arrojando datos que si bien es cierto son muy positivos, es necesario mejorarlos, por lo que se realizan las siguientes recomendaciones:

6.3.1 Recomendaciones generales

- Capacitar al personal en las áreas de trabajo en las que se desempeñan, si bien es cierto, el personal de la agencia bancaria no se dedica a la gestión de riesgos o de control interno, son temáticas que se recomienda que el personal tenga claras, con el fin de facilitar su interacción y colaboración al momento de llevar a cabo modificaciones o mejoras a los sistemas o planteamientos de dichos temas.
- Realizar una revisión exhaustiva de las preguntas que tuvieron una clasificación de “competente”, con el fin de definir los aspectos que pudieran haber afectado los parámetros de medición.
- Realizar una revisión específica sobre los resultados arrojados en la medición del principio 5. “Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes”, en vista de que es el

que muestra la calificación más baja de todo el estudio (71,42%) siendo además el único principio que se ubica en la categoría de “competente”.

6.3.2 Recomendaciones a la gerencia de la sucursal:

- Utilizar el presente estudio como base o guía para determinar los aspectos que el propio personal ha definido como relevantes o importantes, al momento de responder a los instrumentos de recolección de información aplicados, con el fin de mejorar las áreas en las que se diagnosticó algún tipo de falencia o debilidad de control interno.
- Realizar una revisión y tomar en consideración la aplicación de los procedimientos generales a nivel de componente de la metodología propuesta, contenida en la propuesta del presente trabajo de investigación, con el fin de determinar si pueden ser de utilidad para su implementación formal, en la organización.

6.3.3 Recomendaciones al área de Gestión de Servicio al Cliente:

- Revisar en detalle sus procesos y desarrollo de actividades y realizar las acciones debidas para plantear o implementar su propia evaluación de control interno, así como su análisis de riesgo, con el fin de que -aunque pertenezca a la misma entidad bancaria- sopesar o diferencias las actividades de control y riesgos específicos a tomar en cuenta para los procesos realizados en atención de la clientela de la entidad.

Se recomienda a la sucursal de la entidad en estudio:

- Continuar con las revisiones periódicas y actividades preventivas que se realizan en torno a la temática de control interno, ya que, pese a que a nivel general y por componente de la metodología propuesta para estudio, la sucursal mostró datos muy alentadores y

positivos, siempre existe cabida para la mejora continua, sobre todo cuando se trata de una entidad bancaria y de un proceso tan propio e importante en el quehacer institucional como la Gestión del Servicio al Cliente.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

A continuación, se presenta la propuesta correspondiente al cumplimiento del tercer objetivo específico: “Realizar una propuesta de procedimientos generales para cada uno de los componentes de la metodología COSO ERM 2017 con el fin de optimizar la atención del cliente que se presenta a la sucursal bancaria, así como la que es atendida por medio de las líneas telefónicas”

7.1 Nombre de la propuesta

Propuesta de procedimientos generales para cada uno de los componentes de la metodología COSO ERM 2017 con el fin de optimizar la atención del cliente de la sucursal de una entidad bancaria estatal durante el último trimestre 2021.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

La propuesta será desarrollada en una de las sucursales de la provincia de Puntarenas, Costa Rica de una entidad bancaria estatal, tomando en cuenta el apoyo de la totalidad de colaboradores de la mismas (14 personas) y siendo aplicada a partir de la aprobación del presente proyecto de investigación.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Proponer procedimientos generales para cada uno de los componentes de la metodología de control interno COSO ERM 2017 con fines de optimización y mejora del proceso de Gestión

de Servicio al Cliente de una sucursal de una entidad bancaria estatal, durante el último trimestre de 2021.

Objetivos específicos

Determinar los aspectos que optimizan y mejoran el proceso de Gestión de Servicio al Cliente de la sucursal de la entidad bancaria en estudio.

Diseñar los procedimientos generales para cada uno de los componentes de la metodología de control interno COSO ERM 2017.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

A continuación, se detalla el cronograma de actividades para la propuesta sugerida.

Tabla 24

Cronograma de implementación de la propuesta

Cronograma del plan							
Detalle	12/05	01-03/06	06-10/06	13-17/06	20-30/06	01-16/09	Responsables
Finalización del Informe							Natalia Cruz Prendas
Reuniones con personal coordinador							Natalia Cruz Prendas / Personal designado por la Gerencia
Revisión de las actividades actuales							Natalia Cruz Prendas / Personal designado por la Gerencia
Capacitación sobre oportunidades de mejora identificadas							Natalia Cruz Prendas / Personal designado por la Gerencia
Implementación de procedimientos							Personal designado por la Gerencia
Revisión de los indicadores de atención al cliente							Natalia Cruz Prendas

Fuente: Elaboración propia (2022).

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

En el caso de la presente investigación, la totalidad de las actividades serán realizadas por personal que sea designado por la Gerencia de la Sucursal, el cual será parte de los colaboradores actuales de la agencia bancaria, quienes lo realizarán como parte de sus funciones cotidianas, por cuanto no se estará incurriendo en costos adicionales o externos para la compañía.

Si la implementación es aprobada, será realizada en horario laboral, como parte de las funciones normales de los colaboradores de la sucursal, en la búsqueda de la optimización del área de Gestión de Servicio al Cliente y su mejora continua.

Empero lo anterior, si la compañía contratara un ente externo para realizar las actividades de implementación del cronograma, el detalle del presupuesto en el que se debería incurrir, se muestra a continuación:

Tabla 25

Presupuesto requerido para la implementación de la propuesta

Detalle	Salas de capacitación	Refrigerios	Papelería	Alquiler de equipo
Finalización del Informe	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Reuniones con personal coordinador	¢50.000,00	¢40.000,00	¢75.000,00	¢25.000,00
Revisión de las actividades actuales	¢50.000,00	¢40.000,00	¢0,00	¢25.000,00
Capacitación sobre oportunidades de mejora identificadas	¢50.000,00	¢40.000,00	¢25.000,00	¢0,00
Implementación de procedimientos	¢0,00	¢0,00	¢15.000,00	¢0,00
Revisión de los indicadores de atención al cliente	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
SUB TOTAL	¢150.000,00	¢120.000,00	¢115.000,00	¢50.000,00
TOTAL				¢435.000,00

Fuente: Elaboración propia (2022).

7.6 Detalle de la propuesta

	<p align="center">Procedimiento para el componente de la metodología COSO ERM 2017 “Cultura y Gobierno”</p>	<p align="center">BANK CG-01 Versión 1 12/05/2022</p>
---	--	--

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para atender lo concerniente al componente “Cultura y Gobierno” de la metodología de control interno COSO ERM 2017, de manera que pueda optimizarse y mejorarse la Gestión del Servicio al Cliente.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para definir el orden de las actividades que se deben realizar para la optimización y mejora de la Gestión de Servicio al Cliente de la sucursal del Banco Nacional de Costa Rica ubicada en la provincia de Puntarenas, Costa Rica.

3. ABREVIATURAS

- **GS:** Gerente de Sucursal
- **ESC:** Encargado de Servicio al Cliente

4. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del agente o colaborador de Servicio al Cliente, aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Determinar los derechos y obligaciones de un cliente de la agencia bancaria, ya sea externo (no es cliente del banco, pero en ese momento demanda los servicios) e interno (es cliente habitual del banco, con productos suscritos durante un tiempo razonable).

5.2 Capacitar al personal para la atención a clientes, simulando situaciones de riesgo en que se puedan ver involucrados como consecuencia de temas que no se conocen a cabalidad o preguntas no tan frecuentes por parte de los clientes.

- 5.3 Determinar las estructuras con el establecimiento de las operaciones relacionadas directamente con la Gestión de Servicio al cliente, delimitando su atención únicamente a los Encargados de Servicio al Cliente (ESC).
- 5.4 Delimitar y mencionar al cliente la variedad de los servicios a los que tiene acceso cuando entra en contacto con un ESC, así como proveer información adicional sobre los servicios adicionales con que cuenta en la agencia bancaria.
- 5.5 Demostrar al cliente en todo momento el compromiso con la ética, sin insinuar la posibilidad de realizar algún acto o trámite que vaya en contra de las políticas emitidas por la entidad bancaria.
- 5.6 Comprometerse con la organización a capacitarse en las técnicas de atención efectiva del cliente, resolución de conflictos con el cliente y ética profesional de atención al cliente, con el propósito de brindar a éste una experiencia de atención provechosa e inmejorable.

	<p align="center">Procedimiento para el componente de la metodología COSO ERM 2017 “Estrategia y Establecimiento de Objetivos”</p>	<p align="center">BANK EEO-01 Versión 1 12/05/2022</p>
---	---	---

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para atender lo concerniente al componente “Estrategia y Establecimiento de Objetivos” de la metodología de control interno COSO ERM 2017, de manera que pueda optimizarse y mejorarse la Gestión del Servicio al Cliente.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para definir el orden de las actividades que se deben realizar para la optimización y mejora de la Gestión de Servicio al Cliente de la sucursal del Banco Nacional de Costa Rica ubicada en la provincia de Puntarenas, Costa Rica.

3. ABREVIATURAS

- **GS:** Gerente de Sucursal
- **ESC:** Encargado de Servicio al Cliente


4. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de la Gerencia de Sucursal, aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- 5.1 Demostrar al colaborador la existencia y establecimiento del contexto empresarial, con el fin de que el mismo se sienta plenamente identificado con los objetivos organizacionales y la consecución de estos.
- 5.2 Identificar las principales aversiones al riesgo que tiene la agencia bancaria, con el fin de definir las estrategias requeridas para la identificación, cualificación y control de los mismos.

- 5.3 Evaluar por parte del Gerente de Sucursal (GS) la posibilidad de implementar estrategias alternativas para la gestión de riesgos, en caso de que las estrategias vigentes no estén dando los resultados esperados
- 5.4 Diseñar y comunicar al personal competente los objetivos empresariales, con la finalidad de que estén enterados y comprometidos con las estrategias para la consecución de éstos.

	<p align="center">Procedimiento para el componente de la metodología COSO ERM 2017 “Desempeño”</p>	<p align="center">BANK D-01 Versión 1 12/05/2022</p>
---	---	---

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para atender lo concerniente al componente “Desempeño” de la metodología de control interno COSO ERM 2017, de manera que pueda optimizarse y mejorarse la Gestión del Servicio al Cliente.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para definir el orden de las actividades que se deben realizar para la optimización y mejora de la Gestión de Servicio al Cliente de la sucursal del Banco Nacional de Costa Rica ubicada en la provincia de Puntarenas, Costa Rica.

3. ABREVIATURAS

- **GS:** Gerente de Sucursal
- **ESC:** Encargado de Servicio al Cliente
- **SEVRI:** Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional


4. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de la Gerencia de Sucursal, aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- 5.1 Definir las actividades requeridas para la identificación de la estructura de riesgos que puedan ser provenientes del área de Gestión de Servicio al Cliente, con la intención de realizar eventualmente la evaluación de riesgos mediante la aplicación del SEVRI (Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales).
- 5.2 Determinar la severidad de los riesgos identificados para el área de Gestión de Servicio al Cliente, con la intención de determinar los que requieren atención más pronta y precisa.

- 5.3 Identificar la priorización de los riesgos para el área de Gestión de Servicio al Cliente, con la intención de determinar cuáles riesgos requieren una atención más profunda, en caso de materializarse.
- 5.4 Implementar en conjunto con el grupo de trabajo, un paquete de respuestas a los riesgos identificados, con el fin de minimizar los efectos en la organización.
- 5.5 Reunirse con los colaboradores pertinentes, con el fin de desarrollar una estrategia para la implementación de un portafolio de riesgos en la sucursal, que permita revisar riesgos futuros y tener a la mano la estrategia para su minimización de impactos

	Procedimiento para el componente de la metodología COSO ERM 2017 “Revisión y evaluación”	BANK RE-01 Versión 1 12/05/2022
---	---	--

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para atender lo concerniente al componente “Revisión y evaluación” de la metodología de control interno COSO ERM 2017, de manera que pueda optimizarse y mejorarse la Gestión del Servicio al Cliente.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para definir el orden de las actividades que se deben realizar para la optimización y mejora de la Gestión de Servicio al Cliente de la sucursal del Banco Nacional de Costa Rica ubicada en la provincia de Puntarenas, Costa Rica.

3. ABREVIATURAS


- **GS:** Gerente de Sucursal
- **ESC:** Encargado de Servicio al Cliente

4. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de la Gerencia de Sucursal, aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- 5.1 Determinar las modificaciones o cambios que pudieran afectar la Gestión de Servicio al Cliente de la sucursal y tener claridad en cuanto a los que se generan en el ambiente externo como en el interno, con el fin de establecer su impacto en la gestión de riesgos de la organización.
- 5.2 Mantener actualizado y periódico el proceso de revisión del portafolio de riesgos y el desempeño de la organización en cuanto al control de los mismos, con el propósito de gestionarlos de forma adecuada.
- 5.3 Determinar los responsables de la propuesta de mejoras continuas en la gestión de los riesgos identificados para la entidad bancaria, con el fin de que puedan ser comunicadas y aplicadas por el personal de forma oportuna.

	<p align="center">Procedimiento para el componente de la metodología COSO ERM 2017 “Información, comunicación y reporte”</p>	<p align="center">BANK ICR-01 Versión 1 12/05/2022</p>
---	---	---

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para atender lo concerniente al componente “Información, comunicación y reporte” de la metodología de control interno COSO ERM 2017, de manera que pueda optimizarse y mejorarse la Gestión del Servicio al Cliente.

2. ALCANCE

Comprende el procedimiento y las instrucciones para definir el orden de las actividades que se deben realizar para la optimización y mejora de la Gestión de Servicio al Cliente de la sucursal del Banco Nacional de Costa Rica ubicada en la provincia de Puntarenas, Costa Rica.

3. ABREVIATURAS

- **GS:** Gerente de Sucursal
- **ESC:** Encargado de Servicio al Cliente

4. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de la Gerencia de Sucursal, aplicar los procesos detallados en el presente procedimiento para el desarrollo de funciones en el proceso.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- 5.1 Determinar y comunicar los procedimientos internos para la utilización y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación con que cuenta la entidad, con el fin de extraer el mejor provecho de las mismas, identificando a su vez los riesgos de información que pudieran presentarse.
- 5.2 Definir la política relativa a la comunicación de riesgos de información, brindando a los colaboradores los rangos de acción que tienen permitidos en el momento de presentarse la materialización de los riesgos e informando a los mismos, la ruta de escalamiento de los riesgos sobre los que no tienen permitido accionar.
- 5.3 Definir la forma en la que se deben realizar los informes sobre riesgo, cultura y desempeño relativos a la organización, con el fin de que los colaboradores unifiquen la forma de presentarlos ante la GS.

REFERENCIAS

- Alzate Aguirre, C. G. (2016). *La adopción del control interno en el Sistema Bancario Colombiano* (Tesis de Licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/16336>
- Arias Carrillo, J. A. (2012). *Plan de negocios para los servicios que ofrece la empresa JA. Corp.* (Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3319>
- Arroyo Castro, N., Guzmán Olvera, F., y Hurtado Palmiro, E. (2019) *El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (agosto 2019). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.11763>
- Arteaga Morocho, T. M. (2012). *Sistema de control interno administrativo y financiero en la Empresa La Provid importadora de la ciudad de Riobamba*. (Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/10690>
- Banco Nacional de Costa Rica (2022) Página Web Institucional www.bncr.fi.cr
- Barrios Hernández, Y. & Carmona González, M. (2007) *Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública*. Revista Economía y Desarrollo, (Vol. 141, núm. 1, 2007). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541595009>
- Blanchard, O., Amighini, A. & Giavazzi, F. (2018) *Macroeconomía*. Cuarta edición. Pearson Educación S.A. Madrid, España. ISBN: 978-84-8322-7886
- Caffo Abanto, E. A., Marengo Arrese, G. G., & Criollo Cueva, R. E. (2018). *Propuestas de mejora al sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del COSO 2013* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/2265>
- Campos Valverde, P. V. & Torres Carvajal, C. (2006). *Análisis comparativo entre enfoques de control interno y su aplicabilidad en Costa Rica* (Tesis de Licenciatura, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica). Recuperado de <https://hdl.handle.net/2238/11557>
- Chacón Meza, A., Olivas Alguera, B., & Salas Blanco, D. (2014). *Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno: Caso: Ministerio de Cultura y Juventud* (Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica, Costa Rica). Recuperado de <https://hdl.handle.net/10669/29889>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2017) *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM)*

- Contraloría General de la República de Costa Rica (2018) *Modelo de madurez del sistema de control interno institucional*. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Secretaría Técnica
- Cubillos Bartolomé, M. A., Miraval Guillermo, D., & Morales Cuellar, E. L. (2019). *El control interno y la prevención de fraude y la corrupción en la Municipalidad Distrital de Mariano Dámaso Beraun Las Palmas - Huánuco - año 2018* (Tesis de grado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán Pacífico, Pilloco Marca, Perú). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.13080/4639>
- Delgado Vindas, M. A., Pérez Bonilla, M., Rojas Prendas, J. A., & Villegas Segura, O. (2016). *Propuesta para el mejoramiento del sistema de control interno en las áreas de compras, tesorería y reconocimiento del ingreso de la Clínica Pro Salud S.A.* (Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica, Costa Rica). Recuperado de <https://hdl.jspui/handle/123456789/10211>
- Díaz Torres, H. (2021) *El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI*. Revista Cubana de Transformación Digital. Unión de Informáticos de Cuba. (Vol. 2, núm. Esp.4, 2021) Recuperado de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/389/3892824004/index.htm>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (Tercera Edición). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones Ltda.
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Mukui Muthusi, D. (2017). *Internal controls and financial performance of commercial banks in Kenya* (Tesis de Maestría, Kenyatta University, Thessaloniki, Grecia). Recuperado de <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/18078>
- Koontz, H., Wehrich, H. & Cannice, M. (2016) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimoquinta edición. McGraw Hill Educación. México. ISBN: 978-607-15-0759-4
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2018) *Fundamentos de Marketing*. Decimosegunda edición. Pearson Educación, México, ISBN: 978-607-32-1722-4
- Ley N° 8292 *Ley General de Control Interno*. Asamblea Legislativa. República de Costa Rica. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
- Madrigal Castro, G. & Suárez Esquivel, J. (2017). *Fundamentos de Control Interno*. Contraloría General de la República de Costa Rica, División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Segunda Edición.

- Mantilla, S. (2018) Auditoría del control interno. Cuarta Edición. Ediciones ECOE. Colombia
- Organización Internacional de Estandarización International (Organization for Standardization) (2020). Norma ISO-9001-2000.
- Paraskevi, T. (2016). *The Effectiveness of Internal Audit and Internal Control Systems in Greek Banks* (Tesis de Maestría, International Hellenic University, Nairobi, Kenia). Recuperado de <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/bitstream/handle/11544/14567>
- Prieto Martín, A. (2017). *Flipped learning. Aplicar el modelo de aprendizaje inverso*. Madrid: Narcea. Pixel-Bit. Revista de medios y educación, (51). Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/pixel/article/view/61749>
- Quintana Álvarez, J. (2021). *Las Normas Internacionales de Auditoría y los Nuevos Informes de Auditoría (Spanish Edition)*. (4ta Edición). Editorial EDUQA. Bolivia
- Sandoval Guerrero, L. & Taramuel Villacreces, J. (2020). *Control interno. Un nuevo enfoque cultural en las instituciones de educación superior ecuatorianas*. (Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador) Recuperado de <https://dx.doi.org/10.24133/sigma.v8i02.2560>
- Santillana González, J. R. (2015) *Sistemas de Control Interno*. (Tercera Edición). Editorial Pearson. Puebla, México.
- Serna Gómez, H. (2016) *Gerencia Estratégica*. (Décima Edición). Editorial 3R. Madrid, España.
- Silva Hernández, D. (2015) *Control Interno: Análisis del sistema de control interno basado en el caso para las cuentas por pagar de la Cooperativa COOPSEMET.R.L. durante el periodo de enero a junio del 2015*. (Tesis de Licenciatura, Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional, Santo Domingo, República Dominicana) Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/7840/1/18365>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento aplicado a la población



INSTRUCCIONES

- Utilice bolígrafo azul o negro para responder la encuesta
- No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal
- Todas las preguntas deben de ser contestadas. Elija la opción que más describa lo que usted piensa
- Si no puede contestar una pregunta o no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó la encuesta.

CONFIDENCIALIDAD

- Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales

¡De antemano muchas gracias por su colaboración!

Encuesta sobre la aplicabilidad y desempeño de los procedimientos de control interno de la Gestión de Servicio al Cliente basado en la metodología COSO ERM 2017

Componente 1. Gobierno y Cultura

Detalle: establecer la medida de la cultura en las organizaciones, que influye en el éxito a largo plazo, reforzando su importancia y estableciendo responsabilidades de supervisión. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.

Principio 1: Ejercicio de la supervisión de riesgos por parte de la gerencia de la agencia bancaria

1. ¿Con qué frecuencia se asignan las responsabilidades para supervisión y control continuo de los procesos de la agencia bancaria, a los funcionarios de la misma?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

2. ¿Cada cuánto se realiza una revisión de la estructura de riesgos en la agencia bancaria?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

3. Una vez que se realiza la revisión de la estructura de riesgos. ¿Se ejerce la supervisión de los riesgos identificados?

Sí	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------



Principio 2: Establecimiento de las estructuras operativas

4. ¿Existen políticas o procedimientos de trabajo que son de uso obligatorio y común en la agencia bancaria?

Sí	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

5. ¿Las políticas o procedimientos han sido por costumbre comunicados al personal cuando ingresan a laborar en la agencia bancaria?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Principio 3: Definición de la cultura deseada

6. ¿La agencia bancaria cuenta con un reglamento interno de trabajo, donde se integren las bases necesarias para el cumplimiento de los objetivos de trabajo?

Sí	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

7. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones al personal, sobre temas relacionados con los procedimientos de trabajo y cumplimiento de objetivos?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Principio 4: Demuestra compromiso con los valores éticos

8. ¿Existe en la agencia bancaria un manual de ética o código de conducta?

Sí	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

9. En caso de que algún colaborador incurra en una falta a la ética o a los procedimientos de trabajo, ¿con qué frecuencia se toman las medidas disciplinarias respectivas, incluso pudiendo prescindir de los servicios del colaborador involucrado, parcial o totalmente (suspensión o despido)?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------



10. ¿Los procedimientos de la agencia bancaria incluyen o definen los comportamientos deseados por el personal, que caractericen los valores éticos de la entidad bancaria?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

11. A nivel de la gerencia de la sucursal ¿se demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos, planteados por la administración de la entidad bancaria?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Principio 5: Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes

12. ¿La sucursal bancaria cuenta con procedimientos para la contratación, capacitación/desarrollo y motivación del personal que se contrata?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

13. ¿Con qué frecuencia se da en la sucursal bancaria la salida de personal competente?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Componente 2. Estrategia y establecimiento de objetivos

Detalle: La estrategia y los objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. La importancia del desarrollo de la estrategia, está en integrar el riesgo en el negocio, en los departamentos y en las funciones de cada uno, conformando un programa sostenible, con un gobierno sólido.

Principio 6: Analiza el contexto empresarial

14. ¿La agencia bancaria tiene previamente claros y especificados sus objetivos de gestión?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

15. ¿La agencia bancaria establece, comunica y monitorea el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------



16. ¿En qué medida están los procedimientos de trabajo vinculados con la consecución directa de los objetivos propuestos por la administración de la entidad bancaria?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Principio 7: Define el apetito del riesgo

17. ¿La agencia bancaria cuenta con procedimientos de trabajo que evalúen los riesgos de gestión de la misma?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Principio 8: Evalúa estrategias alternativas

18. ¿Existen políticas o procedimientos de trabajo que plantean estrategias alternativas para la gestión de los riesgos en la agencia bancaria?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Principio 9: Formula los objetivos empresariales

19. ¿Las políticas y procedimientos de trabajo definen los objetivos de la agencia bancaria de forma clara y concisa?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Componente 3. Desempeño

Detalle: Los riesgos pueden afectar la estrategia y los objetivos de negocio. Los riesgos empresariales deben ser identificados y evaluados, priorizados por la severidad y la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir.

Principio 10: Identifica riesgos

20. ¿La agencia bancaria ha implementado técnicas para la identificación de riesgos presentes que afecten el logro de los objetivos?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------



21. ¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a que los riesgos que podrían generarse, sean debidamente identificados?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Principio 11: Evalúa la severidad de los riesgos

22. ¿La agencia bancaria evalúa y categoriza la entidad los niveles de riesgo identificados?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

23. ¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a que los riesgos que podrían generarse, sean debidamente evaluados y categorizados según su severidad?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Principio 12: Prioriza los riesgos

24. ¿La agencia bancaria determina los riesgos identificados que deberían ser atendidos en primera instancia, en caso de materializarse?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

25. ¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a que los riesgos que podrían materializarse, sean debidamente priorizados y atendidos de manera que no afecten la consecución de los objetivos planteados?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Principio 13: Implementa las respuestas al riesgo

26. ¿La agencia bancaria –una vez que ha determinado que el riesgo se ha materializado– implementa respuestas al riesgo?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------



27. ¿Con qué frecuencia los procedimientos de trabajo existentes, contribuyen a generar respuestas a los riesgos materializados?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Principio 14: Desarrollar un portafolio de riesgos

28. ¿Se documentan los registros de los riesgos previamente gestionados, con el fin de tener una base de datos de consulta posterior en la agencia bancaria?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Componente 4. Revisión y evaluación

Detalle: Para revisar el desempeño de una organización se puede considerar componentes de control de riesgos empresariales a lo largo del tiempo, a la luz de cambios sustanciales y entender que las revisiones se necesitan.

Principio 15: Evalúa los cambios sustanciales

29. ¿Se identifica y valoran los cambios en el ambiente interno y externo para establecer su impacto en la gestión de riesgos y el cumplimiento de la estrategia?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

30. Ante cambios provocados por directrices externas ¿Adecúa sus estrategias la agencia bancaria, para no alterar la consecución de los objetivos?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

31. ¿En qué medida los procedimientos existentes tienen la flexibilidad para adecuarse a los cambios sustanciales en la agencia bancaria?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------



Principio 16: Revisa los riesgos y el desempeño

32. ¿Se realiza una revisión del desempeño de la agencia bancaria ante los riesgos, una vez que han sido debidamente gestionados?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

33. ¿Existen procedimientos en la agencia bancaria que midan el desempeño de la misma, una vez que han sido gestionados los riesgos materializados?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Principio 17: Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales

34. ¿La gerencia de la sucursal propone la búsqueda de oportunidades de mejora en la gestión de los riesgos empresariales?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

35. ¿Existen procedimientos en la agencia bancaria que detallan la búsqueda de oportunidades de mejora en la gestión de los riesgos empresariales?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Componente 5. Información, comunicación y reporte

Detalle: La gestión de riesgos empresariales, requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria de fuentes internas y externas, que fluyan en todas las direcciones y a través de toda la organización.

Principio 18: Aprovecha la información y la tecnología

36. ¿La gerencia de la sucursal motiva el empleo de la tecnología como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones acertada?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------



37. ¿Existen procedimientos que detallan el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Principio 19: Comunica los riesgos de información

38. Cuando se implantan nuevas políticas y procedimientos ¿son debidamente comunicados?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

39. ¿Se notifica al personal las evaluaciones del desempeño, con la finalidad de mejora e implementación de medidas correctivas?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe / No responde
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------------------

Principio 20: Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

40. ¿Se informa al personal cuáles son las expectativas de desempeño de los colaboradores?

Si	No	No sabe / No responde
----	----	-----------------------

Anexo 2. Declaración Jurada

Declaración Jurada

Yo, **Natalia Cruz Prendas**, mayor de edad, cédula de identidad número **6-0381-0978**, en condición de egresada de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de **Licenciatura**, mi trabajo de graduación titulado **"Análisis de los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente de una agencia bancaria estatal costarricense, basado en la metodología COSO ERM 2017 durante el último trimestre del año 2021"** es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original".

Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de **Puntarenas**, el **12 de mayo** del año **dos mil ventidós**.

NATALIA
CRUZ
PRENDAS
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
NATALIA CRUZ
PRENDAS (FIRMA)
Fecha: 2022.05.12
17:47:05 -06'00'

Natalia Cruz Prendas

Cédula de identidad: 6-0381-0978

Anexo 3. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Contaduría Pública



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Análisis de los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente de una agencia bancaria estatal costarricense, basado en la metodología COSO ERM 2017 durante el último trimestre del año 2021

Nombre de la persona participante: Colaboradores de la Sucursal del Banco Nacional de Costa Rica en Cóbano de Puntarenas.

Nombre de la persona investigadora: Natalia Cruz Prendas

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8378-4182 / natalia.prendas@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Lic. Yhorgo Porras Vega

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación es analizar los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente de la sucursal de Cóbano de Puntarenas del Banco Nacional de Costa Rica, basado en la metodología COSO ERM 2017 durante el último trimestre del año 2021 para proponer mejoras a los procedimientos ya existentes o implementar nuevos procesos que permitan mejorar su gestión. En la investigación participarán 14 funcionarios del Conglomerado Financiero Banco Nacional las cuales realizan labores de cara al cliente, ellos tendrán que evaluar por medio de una encuesta la aplicabilidad y desempeño de los procedimientos de control interno de la gestión de servicio al cliente, basado en la metodología COSO ERM 2017, con un tiempo aproximado para completar todas las preguntas de 20 minutos.

Firma de las personas participantes:

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los participantes podrían sentir inseguridad a la hora de responder las preguntas, inhibición y riesgos como pérdida de privacidad.

Al participar en esta investigación los colaboradores beneficiaran a la institución en estudio, ya que la información que se obtenga será empleada para determinar cual es el grado de madurez del sistema de control interno, permitirá identificar fallas y crear estrategias de como subsanar los errores encontrados.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en el presente estudio es de carácter voluntario, los colaboradores pueden negarse a participar en la encuesta o retirarse en cualquier momento, sin recibir ningún tipo de castigo por no participar.

CONFIDENCIALIDAD


La información registrada mediante las respuestas de cada uno de los participantes en la encuesta aplicada se manejará de forma anónima y confidencial, por tanto, las repuestas no podrán ser identificadas en la publicación de los resultados.

Firma de las personas participantes:


CONSENTIMIENTO

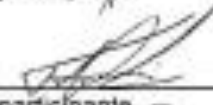
He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.


Sider Muralis Arce  1-12570752
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Enrique Cruz López 6376822 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Ana Enriquez Hernández 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Jency Barrientes Keith  1-0816 0764
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Freddy Quiro Chacón  5-335-491
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Sonia Camacho Alvarez  6277 41
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula de la persona participante

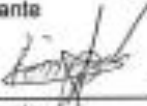
Nombre, firma y cédula de la persona participante


Nombre, firma y cédula de la persona participante

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Edmond Solórzano Rodríguez  6-0477-0291
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Luis Fernando Ramírez Lozano  6-0208-717
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Alfonso Alvarado 6-152-814 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Abilio César López Ramírez  6-02380400
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Natalia Cruz Pinedas  6 381 978
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Puntarenas 25/03/22 8:41 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Anexo 4. Carta de autorización de la entidad

Cóbano 06 de Mayo de 2022.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente del Banco Nacional Agencia de Cóbano, brindo autorización para que la estudiante Natalia Cruz Prendas, cédula de identidad 6-0381-0978, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: "Análisis de los procedimientos de control interno aplicables a la gestión de servicio al cliente de una agencia bancaria estatal costarricense, basado en la metodología COSO ERM 2017 durante el último trimestre de 2021".

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta institución.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta institución se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico lramirezg@bncr.fi.cr, o al teléfono 2642-0715.

Atentamente,

Firma
Luis Fernando Ramirez Gonzalez
Gerente
Banco Nacional de Costa Rica
Agencia Cóbano

Firma digitalizada por
LUIS FERNANDO RAMIREZ
GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.05.06 13:43:17
-06:00

Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

Puntarenas, 12 de mayo de 2022

Señores de Registro
Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia

Estimados señores:

La estudiante Natalia Cruz Prendas, cédula de identidad número 6-0381-0978 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis de los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente de una agencia bancaria estatal costarricense, basado en la metodología COSO ERM 2017 durante el último trimestre del año 2021"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

YHORGÓ
ANTONIO
PORRAS VEGA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por YHORGÓ ANTONIO
PORRAS VEGA (FIRMA)
Fecha: 2022.05.12
19:44:39 -06'00'

Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP
Cédula identidad N° 1-1065-0862
Carné Colegio Profesional N° 015913

Anexo 6. Carta de aprobación del Lector

CARTA DE LECTOR

San José, 16 de JULIO 2022

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas

La estudiante Natalia Cruz Prendas, cédula de identidad 6-0381-0978 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis de los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), basado en la metodología COSO ERM 2017 durante el último trimestre del año 2021", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

JEREMY
GERARDO
EDUARTE
ALEMAN

Firmado digitalmente
por JEREMY GERARDO
EDUARTE ALEMAN
Fecha: 2022.07.16
11:21:52 -06'00'

Nombre JEREMY EDUARTE ALEMAN

Cédula 0108600567

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 20 de Junio de 2022.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Natalia Cruz Prendas, con número de identificación 6-0381-0978, autora del trabajo de graduación titulado "Análisis de los procedimientos de control interno aplicables a la Gestión del Servicio al Cliente de una agencia bancaria estatal costarricense, basado en la metodología COSO ERM 2017 durante el último trimestre del año 2021", presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

NATALIA
CRUZ
PRENDAS
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
NATALIA CRUZ
PRENDAS (FIRMA)
Fecha: 2022.06.23
08:30:05 -06'00'

Natalia Cruz Prendas
Cédula 6-0381-0978

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT

LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.