

INFORME ANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO – 2019

BANCO DE COSTA RICA



Tabla de contenido

Introducción	3
Riesgos objeto de gestión	4
Estructura organizacional	5
Sistema de gestión integral de riesgo.....	6
Principios y políticas de gestión de riesgos	6
Modelos y metodologías.....	12
Avances en la implementación de mejoras y logros específicos.....	16
Acciones mitigadoras	22
Gestión de riesgo en las Subsidiarias del CFBCR	24
Comités de apoyo.....	25
Otros logros	28

Riesgos objeto de gestión

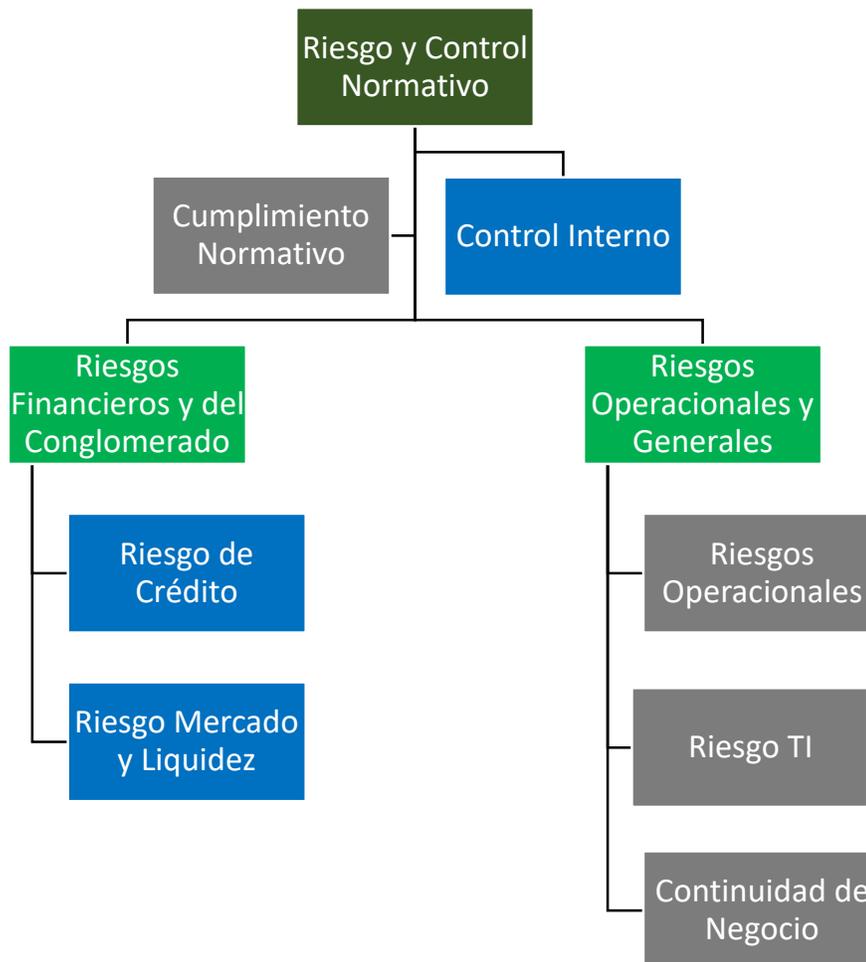
En el siguiente cuadro se detalla la clasificación de los riesgos relevantes del Banco que son objeto de gestión:

Clasificación de Riesgo del Banco de Costa Rica			
Tipos de riesgo relevantes	Financieros	Crédito	Cartera de Crédito
			Cartera de Inversiones (contraparte)
		Mercado	Tipo de Cambio
			Tasa de Interés
			Precio
	Liquidez		
	No Financieros	Estratégico	
		Operativo	
		Legal	
		Tecnología de Información	
Reputacional			
Ambiental y Social			
Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo			
Otros Riesgos	Conglomerado		

Fuente: Elaboración propia Gerencia de Riesgo

Estructura organizacional

La estructura organizacional establecida para gestión integral de riesgo, dispone con una serie de dependencias encargadas de gestionar los riesgos relevantes de la entidad, a cargo de la Gerencia de Riesgo y Control Normativo; misma que se detalla a continuación:



Fuente: Elaboración propia Gerencia de Riesgo

Sistema de gestión integral de riesgo

El BCR dispone de un Sistema de Gestión Integral del Riesgo para generar información que apoye la toma de decisiones; orientadas a ubicar a la Entidad en un nivel de riesgo congruente con su apetito de riesgo; es decir; que le permita lograr un adecuado balance entre los beneficios esperados de la estrategia comercial mediante una efectiva administración basada en riesgo.

Principios y políticas de gestión de riesgos

En el BCR los riesgos se gestionan de forma integral mediante métodos cualitativos y cuantitativos; según su naturaleza y complejidad considerando; entre otros aspectos; el impacto que podrían presentar los cambios las variables claves del mercado nacional e internacional; esta gestión en una serie de principios y políticas generales para el adecuado funcionamiento; evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integral del Riesgo; los cuales establecen:

Un Gobierno Corporativo donde la Junta Directiva General; el Comité Corporativo Ejecutivo; el Comité Corporativo de Riesgos y la administración superior del BCR; fortalecen y velan por que se mantenga en funcionamiento el Sistema de Gestión Integral del Riesgo; sabiendo que contribuye al mejoramiento de los procesos institucionales; y por ende; al logro de sus objetivos y metas.

La declaratoria del apetito; tolerancia y límites de riesgo para la entidad.

El seguimiento y monitoreo del perfil de riesgo deseado con respecto a los resultados alcanzados.

El impulso de la cultura de gestión de riesgos en todos los niveles de la organización; logrando con ello concientizar al personal sobre la importancia de una efectiva administración basada en riesgos.

Un robusto marco normativo interno para brindar certidumbre jurídica; técnica y administrativa al sistema; que comprende reglamento; disposiciones administrativas; procedimientos; manuales; entre otros documentos.

Lineamientos generales para el funcionamiento del sistema de gestión de cumplimiento normativo.

Una estrategia de gestión de riesgos que promueve el fortalecimiento del nivel de madurez del Sistema.

Una estructura de riesgo organizacional que depende de la Junta Directiva General; y que contempla los niveles administrativos necesarios para la efectiva gestión del riesgo; debiendo existir independencia funcional y operativa entre las áreas tomadoras y gestoras de riesgo; así como; una clara delimitación de funciones y responsabilidades.

Modelos y metodologías de medición para la valoración de los diferentes tipos de riesgo; los cuales se someten periódicamente a pruebas de estrés y pruebas retrospectivas para ajustar las variables y factores que inciden en la exposición de los riesgos.

Herramientas y sistemas información para atender las necesidades de la gestión de cada tipo de riesgo.

Planes de administración de riesgo y de contingencia para atender situaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos planteados; así como; para eventos materializados cuyas consecuencias podrían generar impactos negativos al Banco.

Dicho lo anterior; mediante la gestión integral de riesgo se contribuye a preservar un crecimiento sólido y constante del patrimonio del Banco de Costa Rica a largo plazo; brindando información y facilitando herramientas que permitan mejorar las decisiones; minimizar las pérdidas y mantener el riesgo dentro de los parámetros aceptables.

De manera específica para cada riesgo; se puede mencionar lo siguiente:

La gestión de riesgo de crédito



Fuente: <https://pixabay.com/es/>

El riesgo de crédito es la probabilidad de sufrir una pérdida como consecuencia de un impago por parte de nuestra contraparte en una operación financiera.

Esta gestión se hace mediante valoraciones cuantitativas y cualitativas de riesgo tanto a nivel de la cartera de crédito como a nivel de la cartera de inversiones. Adicionalmente; se realizan estudios de actividades económicas que permitan identificar los riesgos inherentes de las actividades en las que la entidad incursiona.

La gestión de riesgo de mercado y liquidez



Fuente: <https://pixabay.com/es/>

Se define Riesgo de mercado como la probabilidad de la materialización de una pérdida ante la variación de un precio o tasa en el mercado.

En relación con el riesgo de mercado; se analiza la coyuntura económica nacional e internacional; con el propósito de inferir el tipo de fenómenos que la entidad puede afrontar y que pudieren generar pérdidas económicas en su balance; por concepto de cambios en los macro precios (tasas de interés; tipo de cambio; inflación; precios y

la liquidez; incluyendo los portafolios cedidos en administración y excluyendo la cartera de crédito). Para tal efecto; la gestión de riesgo de mercado se realiza mediante valoraciones cualitativas y cuantitativas para generar recomendaciones que diversifiquen y mitiguen el riesgo en el valor de los activos y pasivos financieros.

El riesgo de liquidez consiste en la probabilidad de incurrir en una pérdida económica debido a la escasez de fondos que impediría cumplir las obligaciones en los términos pactados.

Se encarga de alertar a la organización ante un eventual problema de iliquidez a nivel interno y/o nivel sistémico; lo cual incluye monitorear el nivel de activos líquidos con los que se cuenta para hacer frente a las obligaciones contractuales; así como; la calidad de ese activo para recurrir a préstamos de corto plazo en el mercado interbancario.

La gestión de este riesgo; también implica identificar cómo reacciona la tesorería del banco y la administración superior ante posibles escenarios de iliquidez mediante la aplicación de pruebas de estrés y simulacros; con el propósito de establecer los mecanismos necesarios para afrontar con solvencia eventuales situaciones como esas y monitorear la preparación del personal encargado.

La gestión de riesgo operativo

Se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos; el personal los sistemas internos y los automatizados; o bien; a causa de acontecimientos externos.

Por otra parte; con la gestión del riesgo operativo; se mantiene actualizado el alineamiento entre los procesos y subprocesos con las líneas de negocio del Banco; a saber: finanzas corporativas; tesorería; banca de personas; banca corporativa; medios de pago; cobros; pagos y liquidación; administración de activos y otros servicios. Esta labor incluye evaluaciones de riesgo con el fin de establecer planes de tratamiento de estos en el caso en que se encuentren en niveles de exposición que sobrepasan los parámetros de aceptabilidad conforme el perfil deseado y apetito de riesgo institucional establecido.

La gestión de riesgo tecnológico



El riesgo de TI es la posibilidad de pérdidas económicas derivadas de un evento relacionado con el acceso o uso de la tecnología; que afecta el desarrollo de los procesos del negocio y la gestión de riesgos de la entidad; al atentar contra la confidencialidad; integridad; disponibilidad; eficiencia; confiabilidad y oportunidad de la información.

Por su parte; la gestión del riesgo tecnológico administra los riesgos relacionados con los procesos; contratos; aplicativos; servicios; proyectos estratégicos y plataforma de TI; todo lo anterior alineado con los Acuerdo Sugef 14-

Fuente: <https://pixabay.com/es/>

17 y Sugef 18-16; apoyando el cumplimiento de los objetivos de tecnología así como los objetivos estratégicos institucionales. Con este fin; se coordinan evaluaciones cualitativas de riesgo en los diferentes ámbitos; así como; la evaluación de riesgos al área o sistema que eventualmente ocasionen una falla grave que impacte sensiblemente sus servicios y a nuestros clientes. Sumado a lo anterior se revisan y se proponen indicadores de riesgo tecnológico anualmente; con el fin de monitorear y controlar diferentes riesgos a los que se puede ver expuesto el conglomerado financiero BCR.

La gestión de riesgo estratégico

Se define riesgo estratégico como la posibilidad de pérdidas económicas debido a la falta de habilidad de una entidad para diseñar e implementar apropiadamente sus estrategias; planes de negocios; desarrollo de nuevos mercados o productos o debido a su incapacidad para adaptarse a cambios del entorno de sus negocios.

La gestión del riesgo de los objetivos estratégicos se realiza con el fin de contribuir con la consecución del plan estratégico de la Entidad; procurando disminuir la ocurrencia e impacto de eventos de riesgo que pueden afectarlo; mediante evaluaciones de riesgo según metodología establecida.

La gestión de riesgo reputacional



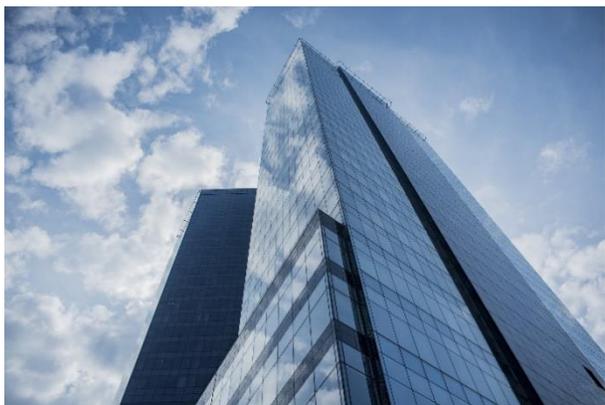
Fuente: <https://pixabay.com/es/>

Se define como la posibilidad de pérdidas económicas debido a la afectación del prestigio de la entidad; derivadas de eventos adversos que trascienden a terceros. El riesgo de reputación incluye el riesgo de legitimación de capitales.

La gestión del riesgo reputacional está orientada a mitigar la eventual pérdida de confianza de los clientes debido a causas reales o ficticias; o bien cuando la forma de conducir el negocio no satisface las expectativas de los grupos de interés de la Entidad. En general; las causas se manifiestan como un efecto secundario de otros eventos de riesgo; que pueden ocurrir en

cualquier parte de la organización. La gestión se hace mediante la metodología establecida.

La gestión de riesgo en el ejercicio de sus actividades como fiduciario



Fuente: <https://pixabay.com/es/>

La planificación; implementación y funcionamiento de la gestión y control de riesgos en el ejercicio de sus actividades como fiduciario; está orientada al adecuado cumplimiento de los objetivos de cada fideicomiso; para lo cual; considera establecido en el Código de Comercio y la normativa emitida por los entes supervisores; regulares y fiscalizadores. La gestión de riesgo se compone de:

- La categorización de los fideicomisos de conformidad a la complejidad de su mandato.
- El levantamiento de las evaluaciones de riesgo para cada uno de los fideicomisos públicos – obra pública y de administración – y la evaluación al proceso de administración de fideicomisos con patrimonio privado.
- El control de riesgos mediante actividades de monitoreo y control relacionadas al cumplimiento de las obligaciones contractuales.

La gestión de riesgo de legitimación de capitales

Fuente: <https://pixabay.com/es/>



La gestión de legitimación de capitales; financiamiento al terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva; procura mecanismos de debida diligencia para prevenir el uso de la entidad por elementos criminales para propósitos ilícitos. Lo anterior; implica tomar acciones que incluyen; entre otros aspectos: la aplicación de la política para el conocimiento del cliente y de sus operaciones; la aplicación de la política conozca a su empleado; su corresponsal o sus proveedores; la evaluación de riesgo de los clientes; productos; servicios;

canales de distribución y jurisdicciones; monitoreo de transacciones y capacitación a los funcionarios. Asimismo; garantizar el cumplimiento cabal del suministro de información a autoridades judiciales y reguladores conforme a los requerimientos regulatorios y proceder en los casos que amerite al reporte de operaciones sospechosas a las autoridades competentes.

La gestión de riesgo de conglomerado



La gestión del riesgo de conglomerado tiene como propósito mantener la solidez financiera del grupo en el corto; mediano y largo plazo; en la medida en que procura identificar los riesgos a los que está expuesto de forma conjunta las empresas que componen el Conglomerado Financiero BCR. Esta gestión consiste en un análisis como una sola unidad de negocio; de forma que se identifique la posibilidad de contagio entre los riesgos de cada entidad.

Fuente: <https://pixabay.com/es/>

La gestión de continuidad del negocio



Fuente: <https://pixabay.com/es/>

Continuidad de negocio es la capacidad de una organización para mantener y asegurar la continuidad de sus operaciones; ante la ocurrencia de eventos que pueden crear una interrupción o inestabilidad en los servicios identificados como críticos.

El Banco cuenta con un sistema de gestión de continuidad del negocio con el propósito de brindar respuestas efectivas para la operatividad de la entidad; el cual es diseñado por la organización para detectar los incidentes no deseado en sus servicios relevantes; así como; aplicar los planes para la recuperación y restauración del servicio interrumpido; dentro de un tiempo determinado; bajo la coordinación del equipo de gestión de crisis.

La gestión de riesgo de cumplimiento normativo

Se define como la pérdida financiera material; o pérdida de reputación que una entidad financiera puede sufrir como resultado de incumplir con las leyes; regulaciones; normas; estándares de auto-regulación de la organización; y códigos de conducta aplicables a sus actividades bancarias

En relación con el riesgo de cumplimiento normativo se dispone de un proceso continuo que comprende actividades relacionadas con evaluaciones para identificar; analizar; valorar y gestionar aquellos eventos riesgo que pueden afectar en el cumplimiento de las leyes; códigos; decretos y normativas derivadas de los distintos ámbitos regulatorios vinculantes a la Entidad; y aquellas que se hayan asumido contractual o voluntariamente; así como; las políticas; reglamentos y demás documentos normativos internos aprobados.

Adicionalmente; la función incluye evaluaciones para determinar el estado de la observancia de las obligaciones derivadas del marco normativo anteriormente indicado con el fin de promover las acciones de mejora cuando así corresponda; así como; se brinda un seguimiento a la integración en los procesos de la normativa externa nueva o modificada. Por otra parte; se realizan esfuerzos para contribuir con la cultura de cumplimiento tales como comunicados internos y capacitación para servidores de nuevo ingreso en materia de cumplimiento normativo; además; se participa en los informes de riesgo sobre productos; servicios; proyectos; Etc.; tanto nuevos o por modificaciones a los existentes.

Modelos y metodologías

El BCR ha implementado modelos y metodologías para la gestión por tipo de riesgo; entre las cuales se destacan las siguientes:

Riesgo de crédito

Modelo o metodología	Objetivo
Modelo <i>Scoring</i>	Calificar a los clientes de vivienda; consumo; tarjetas y pymes.
Modelo de Riesgo Empresarial	Asignar calificación de riesgo a clientes de crédito de la Banca Corporativa.
Modelo de Riesgo Entidades Financieras	Asignar calificación de riesgo a clientes de crédito que sean Entidades Financieras.
Metodología para el análisis de la capacidad de pago y de sensibilización. Personas físicas y jurídicas	Determinar la capacidad de pago y el esquema de sensibilización en el estudio de los créditos; deudor por deudor; tanto para personas físicas como jurídicas.
Metodología de asignación de niveles de riesgo para actividades económicas.	Determinar el nivel de riesgo en las actividades económicas en las que incursiona el Banco.
Metodología para la determinación de límites de crédito para las Actividades Económicas.	Determinar los límites de crédito a las actividades económicas.
Metodología para la medición del riesgo de crédito	Determinar la pérdida esperada; valor en riesgo; capital económico de la cartera de crédito del BCR.
Metodología para el cálculo de la pérdida esperada crediticia para la cartera de inversiones asociada a NIIF 9 del conglomerado financiero BCR	Determinar la pérdida esperada de la cartera de inversiones bajo la norma internacional de información financiera 9.

Riesgo de precio; tasas de interés; tipos de cambio y de liquidez

Modelo o metodología	Objetivo
Proyección de macroprecios	Pronosticar el movimiento de los macroprecios en un horizonte determinado para ser utilizado en diferentes escenarios de tensión; así como en la proyección de flujos de efectivo.
Sensibilidad de la Posición Propia en moneda extranjera	Medir la sensibilidad de la Posición Propia en moneda extranjera por movimientos del tipo de cambio del dólar.
Valor en Riesgo Sugef 3-06	Estimar el requerimiento de capital por riesgo de precio; y medir el impacto de la variación del precio de las inversiones sobre la Suficiencia Patrimonial.
Valor en riesgo de la cartera de inversiones	Determinar la máxima pérdida esperada de la cartera de inversiones utilizando simulación Montecarlo.
Sensibilidad del margen financiero por movimientos de las tasas de interés	Medir el impacto sobre el margen financiero neto ante los movimientos de las tasas de interés.
Profundidad financiera de la cartera de inversiones	Medir las veces en que los instrumentos de inversión líquidos cubren la máxima salida esperada de las captaciones con el público.
Máxima variación esperada de las captaciones	Pronosticar la máxima salida esperada de las cuentas pasivas a la vista y a plazo con el público y por moneda.
Calce de plazos por moneda	Medir las veces en que el activo productivo cubre el pasivo productivo en un plazo determinado.
Factor de renovación de CDPs	Medir la renovación (permanencia) de las cuentas a plazo con el público.
Permanencia de saldos de cuentas a la vista	Medir la permanencia y volatilidad de los saldos de las cuentas pasivas con el público.
Concentración de captaciones	Medir niveles de concentración de los pasivos con el público; por tipo de cliente; moneda y producto.

Riesgo operativo

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología cálculo de valor en riesgo (VeR) pérdidas riesgo operacional.	Establecer el cálculo del Valor en Riesgo (VeR) con simulación Montecarlo utilizada para la gestión del riesgo operacional.
Metodología para la evaluación de riesgo operativo.	Aplicar una metodología para la evaluación del riesgo operativo; utilizada para prevenir y mitigar la probabilidad de ocurrencia e impacto de eventos de riesgo que puedan generar una pérdida económica y afectar el logro de los objetivos operativos de cada miembro del Conglomerado Financiero del BCR.
Metodología para la evaluación de riesgo legal	Evaluar el riesgo legal; cuya finalidad es la de identificar los posibles eventos de riesgos y los tratamientos; producto de la inobservancia; incorrecta e inoportuna de factores legales que inciden en pérdidas económicas en el Conglomerado Financiero BCR.

Riesgo TI

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología general de evaluación cualitativa de riesgos	La metodología de evaluación de riesgo de TI está alineada a la norma ISO 31000 que comprende la identificación del riesgo

Riesgo estratégico

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología para la evaluación de riesgo estratégico	Evaluar el riesgo estratégico; para prevenir y mitigar la probabilidad de ocurrencia e impacto de eventos de riesgo que puedan generar una pérdida económica y afectar el logro de los objetivos estratégicos de cada miembro del Conglomerado Financiero BCR

Riesgo reputacional

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología para la evaluación de riesgo reputacional	Evaluar el riesgo reputacional; para prevenir y mitigar la probabilidad de ocurrencia e impacto de eventos de riesgo que puedan generar una pérdida económica y afectar la reputación del Conglomerado Financiero BCR.

Riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología integral de valoración de riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo	Evaluar el cumplimiento mínimo que exige la Ley n.º 8204 y normativa aplicable en la prevención de la legitimación de capitales y financiamiento del terrorismo.
Modelo de riesgo de clientes	Otorgar a la totalidad de clientes del BCR la categoría de riesgo que le corresponde; según el cálculo de indicadores a partir de atributos cualitativos de los clientes e indicadores de los principales productos y transacciones mencionados por las normativas internacionales; como generadores de riesgo.
Modelo zonas geográficas (nacional e internacional)	Modelo geográfico nacional: asignar valores de riesgo; de acuerdo con criterios específicos; a las diferentes zonas del país; por provincia y cantón. Modelo geográfico internacional: asignar valores de riesgo por país que serán utilizados como criterio para la calificación de riesgo de los clientes.

Modelo Corresponsales	Evaluar a los corresponsales internacionales en materia de cumplimiento de la normativa internacional relativa a la legitimación de capitales y el financiamiento del terrorismo.
Modelo productos; servicios y canales	Evaluar los productos de la institución y los canales mediante los cuales se pueden realizar las transacciones.

Riesgo conglomerado

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología para la gestión de riesgo conglomerado (Intragrupa)	Identificar y cuantificar la exposición al riesgo contemplando; además del Banco; a todas las sociedades: BCR Pensiones; BCR SAFI; BCR Valores; BCR Corredora de Seguros y Bicsa. Por la particularidad de la gestión de este riesgo; según sea la necesidad; se utilizan los mismos modelos de los otros tipos de riesgo.
Metodología para la determinación del capital económico del Conglomerado Financiero BCR	Determinar el capital económico del Conglomerado Financiero BCR e implementar el proceso interno de adecuación de capital mediante metodologías propias; con el fin de determinar una estimación de los recursos mínimos que el Conglomerado Financiero BCR debe tener dada una eventualidad de que ocasione pérdidas inesperadas.

Gestión integral de riesgo

Modelo o metodología	Objetivo
Modelo de madurez del Sistema de Gestión Integral de Riesgo	Establecer la ruta de acción que debe llevar las áreas gestoras de riesgo en los ejes medulares del Sistema (establecimiento; funcionamiento; evaluación y perfeccionamiento); para alcanzar los niveles de madurez establecidos.
Metodología para la evaluación cualitativa de riesgo	Esta metodología es de aplicación en las valoraciones de los riesgos como por ejemplo: operativos; de TI; estratégicos; reputacionales y de proyectos de productos y servicios nuevos o modificaciones a los existentes.

Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

Como resultado de una política de mejora continua durante el año 2019 se destacan los siguientes avances y mejoras en esta gestión:

Riesgo de crédito

- Ejecución de la estrategia de riesgo de crédito.
- Se avanzó con una propuesta que mejora la metodología para determinar el nivel de riesgo de las actividades económicas.
- Se avanzó con la propuesta para el reemplazo del modelo rating “Modelo de riesgo empresarial”.
- Se avanzó con propuesta de nuevos límites para la cartera de crédito.
- Se mejoraron las herramientas para el control de la morosidad de la cartera.
- Se finalizó con la implementación del sistema de riesgo de crédito “SAS”.
- Se inició con el cálculo periódico de la pérdida esperada de la cartera de crédito; misma que está alineada a Basilea II.
- Se implementó la pérdida esperada de riesgo de crédito bajo NIIF 9 para la cartera de inversiones del Conglomerado Financiero BCR.

Riesgo de mercado y riesgo de liquidez

- Ejecución de la estrategia de riesgo de mercado y liquidez.
- Se llevó a cabo el ejercicio de simulacro de liquidez con alcance al Conglomerado.
- El BCR actualizó la posición propia en moneda extranjera en busca de una razón con efecto nulo en la Suficiencia Patrimonial; la cual no fue objetada por el BCCR.
- Se actualizaron algunas de las metodologías para la gestión de los riesgos de mercado y liquidez.
- Se trabaja en mejoras del sistema automatizado para la gestión del riesgo de liquidez.
- Se logró establecer como proyecto la automatización de riesgos de mercado.
- Se efectuaron pruebas de estrés de indicadores de riesgo con alcance al conglomerado.

Riesgo operativo

- Ajustes al plan de implementación del Acuerdo Sugef 18-16 “Reglamento sobre Gestión de Riesgo Operativo” y sus Lineamientos Generales; atendiendo la realidad actual institucional.
- Aplicación de la metodología para la evaluación de los riesgos operacionales; con un enfoque de medición cuantitativo del impacto y frecuencia.
- La plantilla utilizada para recolección de pérdidas por riesgos operativos fue actualizada; y se capacitaron a gerentes de tienda sobre su uso; contenidos e importancia.
- Incorporación de la base de datos de pérdidas operativas en la herramienta automatizada para la gestión del riesgo operativo; para generar reportes de las evaluaciones realizadas y seguimiento de los planes de tratamiento.
- Realización de capacitaciones y talleres sobre evaluación de riesgo operativo con grupos expertos asociados a diferentes procesos.

Riesgo de TI

- En la gestión de riesgo de tecnología de información; se ejecutaron evaluaciones de riesgo acorde con las mejoras a la metodología para la evaluación de los riesgos tecnológicos; que consideró los cambios en los procesos de la Gerencia Corporativa de TI; los cuales fueron redefinidos para brindar un mejor apoyo a los objetivos estratégicos del Banco.
- Se actualizaron las fichas técnicas de los indicadores de riesgo de TI.
- Se ha brindado un acompañamiento en los proyectos estratégicos de TI con el fin de mantener actualizada la evaluación de riesgos de dichos proyectos.
- Se brindaron capacitaciones sobre la herramienta de gestión documental y administración de planes de trabajo; a la Gerencia de Riesgo y Control Normativo.
- Se atendieron los compromisos señalados por entes fiscalizadores (Auditoría Interna y Control Interno). Estos últimos; se relacionaban con los planes para atender las debilidades; identificadas en la autoevaluación del proceso de riesgos según el acuerdo Sugef 14-17.
- Se trabajó y se continua alineando el proceso y su normativa; a la norma ISO 31000

Riesgo legal

- Se elaboró la metodología para la evaluación del riesgo legal; aprobada por la Junta Directiva General.
- Identificación de riesgos a procesos; productos y servicios nuevos o modificación a los existentes y se establecen; para los que aplican planes de tratamiento.

Riesgo estratégico

- Se elaboró la metodología para la evaluación de los riesgos estratégicos; aprobada por la Junta Directiva General.
- Se realizaron evaluaciones de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos de la Entidad; estableciendo los respectivos planes de tratamiento que atienden las causas que los generan.

Riesgo reputacional

- Se elaboró la metodología para la evaluación del riesgo reputacional; aprobada por la Junta Directiva General.

Riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo

- La gestión del riesgo de legitimación de capitales; financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva continúa siendo relevante y prioritaria a nivel institucional; prueba de ello es el amplio respaldo de la Junta Directiva General y la Alta Administración para avalar e impulsar acciones que aseguren la aplicación de las políticas y procedimientos por parte de todos los funcionarios del Banco para la mitigación de este riesgo.
- Durante el período de este informe se ha continuado con la evaluación y calibración de los modelos de categorización de riesgo de los ejes medulares: clientes; productos; servicios; canales y zonas geográficas; de igual forma se mantiene una mejora continua del monitoreo de transacciones; con el fin de robustecer aún más la evaluación y análisis de la transaccionalidad de los clientes conforme con las mejores prácticas a nivel internacional que se encuentran en cambio constante.

Riesgo conglomerado

- Informe sobre la exposición a los riesgos intragrupo y sistémico
- Formalización e implementación de un Proceso de Gestión de Capital en el Conglomerado Financiero BCR; alineado a las mejores prácticas establecidas en el Marco regulatorio de Basilea; así como documentos emitidos por el Banco Central Europeo. El análisis se realiza por entidad; tipo de riesgo; línea de negocio y de forma conjunta; de manera que la información generada pueda ser fácilmente utilizada en la toma de decisiones en distintos niveles de la organización.

Gestión integral del riesgo

- Elaboración de Declaratoria del Apetito de Riesgo 2020; vinculada a la Estrategia Comercial 2020 y al Presupuesto planificado para este periodo. La misma incluyó un alineamiento integral de todos los indicadores de los diferentes tipos de riesgo que la conforman; considerando el impacto que cada uno tiene sobre otros.
- Actualización y simplificación de la normativa corporativa para la gestión integral del riesgo.
- Integración los tipos de riesgo en la emisión de los informes de riesgos de productos y servicios nuevos o modificaciones a los existentes.
- Cumplimiento del plan de cultura de riesgo anual; que incluye entre otras actividades; capacitaciones; publicaciones y boletines dirigidos a los tomadores de riesgo sobre la gestión de los diferentes riesgos relevantes de la Entidad.

Gestión del riesgo de cumplimiento normativo

- Establecido el apetito de riesgo de cumplimiento normativo.
- Se realizó la conceptualización de un marco de referencia; para la implementación del Sistema de gestión de cumplimiento normativo.
- Se definieron los lineamientos para la gestión de cumplimiento normativo en el CFBCR.
- Elaborado el proceso para la gestión de cumplimiento normativo en el CFBCR.
- Realizadas acciones de cultura sobre cumplimiento normativo.
- Avance en el inventario de inventario de normas externas aplicables al BCR para la función de cumplimiento normativo.
- Periódicamente se realiza un seguimiento del cumplimiento de entregables a entes supervisores; fiscalizadores y contralores.
- Se diseñaron los instrumentos de trabajo para llevar a cabo la función.
- Iniciados los ejercicios de las evaluaciones de riesgo y de cumplimiento normativo.
- Emitidas las opiniones sobre cumplimiento normativo en los informes de riesgo de productos; servicios y otros nuevos o modificaciones a los existentes.
- Realizado un avance significativo en alineamiento y coordinación con las subsidiarias sobre temas de la gestión de cumplimiento normativo.
- Se informó periódicamente a los comités de apoyo correspondientes y al Órgano de Dirección el resultado de la gestión.

Continuidad del negocio

- **Situación del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio**

El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN) está conformado por un proceso repetible (ciclo de vida); el cual a su vez se subdivide en 4 grandes etapas; que son: *planeación; implementación; verificación y mejora*. La Unidad de Continuidad de Negocio del Banco de Costa Rica tiene a su cargo el desarrollo; implementación y mantenimiento de dicho sistema de gestión en el Conglomerado Financiero BCR; que para cumplir este ciclo de vida; ha incorporado en su plan de trabajo cada una de estas etapas para actualizar los componentes que las conforman según la ISO 22301 SGCN.

La gran cantidad de requerimientos que se necesitan en el sistema de gestión; y lo complejo que es el Conglomerado Financiero BCR; hace que le tome a la Unidad de Continuidad de Negocio actualizar el sistema de gestión en las etapas que conforman el ciclo de vida del mismo con una periodicidad de 16 meses aproximadamente.
- **Hechos relevantes de la gestión**

Análisis de riesgos: la actualización de este componente del sistema de gestión; corresponde a la etapa de planeación. Un análisis o evaluación de riesgos le permite a una organización identificar las amenazas que podrían eventualmente ocasionar de forma directa o indirecta; la interrupción de las operaciones o servicios. En la medida que se logre identificar la mayor cantidad de amenazas y riesgos; se podrá reducir de manera significativa las interrupciones o desastres en la organización; de modo que el análisis de riesgos también sirve para que una organización se prepare adecuadamente para enfrentar una situación que afecten sus operaciones.

En el análisis de riesgos 2019 efectuado por la Unidad de Continuidad del Negocio al Banco de Costa Rica; se identificaron un total de 44 riesgos; los cuales se muestran los riesgos distribuidos según su origen; ya sea que provengan de situaciones internas o externas.
- **Estrategias de Continuidad de Negocio**

El objetivo de las estrategias de continuidad de negocio es reducir o mitigar los riesgos identificados en el Análisis de Riesgos; que impactan a los productos y servicios críticos de la Organización.

Se definieron un total de 13 estrategias internas de continuidad; las cuales fueron atendidas con un plan de acción que logramos completar al 100%.
- **Planes de Continuidad de Negocio**

Se actualizaron y optimizaron los planes de continuidad de negocio; los cuales consisten de 3 planes y 15 procedimientos de continuidad. Asimismo; se efectuaron pruebas de escritorio para comprobar la funcionalidad de dichos procedimientos y fueron validados con los usuarios expertos de cada área.

Adicionalmente los procedimientos asociados a los planes de continuidad ya se encuentran publicados en la intranet de la Institución.

- **Pruebas de Continuidad de Negocio**

Pruebas de árboles de llamadas con FACT24: el árbol de llamadas es un documento que describe gráficamente las responsabilidades y el orden en que deben producirse las llamadas a los diferentes niveles de la organización; así como a los clientes y proveedores y otros contactos clave en caso que se produzca una emergencia; catástrofe o situación de indisponibilidad grave.

En la actualidad; los árboles de llamadas pueden generarse y activarse a través de un software especializado; en el caso del Conglomerado Financiero BCR se realiza mediante la herramienta de comunicación en crisis FACT24; la cual nos ha ayudado a ejercitar la comunicación en crisis con el personal identificado como crítico o clave para garantizar la difusión de comunicados a niveles requeridos.

Se desarrollaron más de 70 pruebas de comunicación en crisis; con la participación activa de áreas como el Seguridad; Mantenimiento; Tecnología; Continuidad de Negocio y las subsidiarias (BCR BICSA; OPC; BCR SEGUROS; BCR SAFI; BCR VALORES y BICSA).

El aporte de la herramienta F24 ha facilitado la asimilación de roles en el personal crítico y la mejorar sustancialmente en el tiempo de respuesta y participación de los equipos de apoyo y recuperación en la atención y administración de crisis.
- **Capacitación de oficinas comerciales en el plan de contingencia.**

Se efectuaron un total de 4 grandes capacitaciones que reunieron a más de 10 oficinas a lo largo y ancho del territorio nacional; donde se aplicó los procedimientos de continuidad y herramientas de contingencia. El plan de capacitación cumplió con los objetivos establecidos y finalizó el 01 de Diciembre de 2019
- **Visitas de continuidad de negocio**

La Unidad de Continuidad de Negocio realizó un total de 44 visitas a oficinas comerciales con el propósito de validar las herramientas de continuidad de negocio que poseen para la atención de contingencias mediante la realización de pruebas; entre estas están: el estado del generador eléctrico; el estado del edificio; estado de la seguridad; condiciones de salud ocupacional; el estado de tecnología de la información; la aplicación del procedimiento de atención al cliente en caso de interrupción de los servicios y situaciones de crisis.

Este tipo de valoraciones en el sitio; permiten depurar los mecanismos de contingencia que las oficinas poseen y gestionar los hallazgos identificados para garantizar el buen estado de las herramientas de continuidad de negocio que las oficinas comerciales poseen en caso de sufrir una interrupción de servicios.
- **Pruebas de continuidad en las oficinas comerciales**

Actualmente; en las oficinas comerciales BCR se realizan las pruebas de Finesse Fuera de Línea (FFL); las cuales tienen como objetivo de instruir y ejercitar a los involucrados en la aplicación de protocolos para la atención de los clientes ante cualquier interrupción; lo cual ayuda a la organización a ser resiliente; y así poder brindar un nivel de servicio predeterminado.

Se efectuaron un total de 323 pruebas de continuidad de negocio; las cuales han permitido identificar puntos de mejora en nuestro plan de contingencia. Adicionalmente se han realizado las gestiones necesarias para solventar las deficiencias identificadas; dentro de las que se pueden mencionar están:

- El aprovechamiento de los mecanismos de comunicación alternos en las oficinas comerciales.
- La implementación de una Calculadora Contingente.
- La aplicación de pruebas con desconexión remota de forma parcial.

Acciones mitigadoras

El BCR establece acciones mitigadoras para evitar o mitigar la materialización de riesgos que puedan afectar negativamente al Banco. A continuación se detallan algunas de ellas en términos generales y con referencia a todos los riesgos:

- Se imparten capacitaciones dirigidas a los funcionarios del BCR.
- Constante coordinación con los tomadores de riesgo; de manera que se tenga un acercamiento con los procesos que estos realizan.
- Seguimiento periódico a las medidas adicionales derivadas de las evaluaciones de riesgos.
- Normalización de procesos y fortalecimiento del control interno y seguimiento a los proyectos.
- Se robustece las bases de datos de pérdidas operativas; de eventos potenciales y eventos materializados.
- Seguimiento a los planes de administración de riesgo derivados de las evaluaciones de riesgo de los objetivos del Plan Estratégico.
- Capacitación a los voceros oficiales de prensa del Conglomerado Financiero BCR.
- Se realiza el monitoreo periódico de los diferentes límites aprobados por la Junta Directiva General con el fin de determinar el cumplimiento de los mismos. En caso de que alguno se desvíe de los parámetros se establece un plan mitigador con el fin de revertir ese comportamiento.
- Se realiza seguimiento constante de la cartera de crédito consolidada y a nivel específico por tipo de banca; moneda; regiones; zonas; oficinas; actividades económicas; entre otros.
- Se da un constante seguimiento a la cartera de crédito en dólares y a la colocación en clientes no generadores de divisas.
- Se realizan análisis para alertar al área comercial sobre los clientes más riesgosos; así como comunicaciones constantes para refrescar los conceptos de análisis que deben manejar las áreas de negocios.

- Se realizan estudios de actividades económicas con el fin de identificar el riesgo inherente de los sectores en los que el Banco incursiona.
- Establecimiento de políticas para la concentración de inversiones; con el objeto de que una variación abrupta en precios de los títulos no incremente el requerimiento de capital por riesgo de precio.
- Realización de proyecciones diarias de encaje como herramienta de medición de la liquidez.
- Estimación de saldos de las captaciones del público durante un periodo dado; con el fin de proyectar el encaje mínimo legal requerido.
- Estimaciones de los movimientos de la cuenta de reserva en el Banco Central de Costa Rica; entradas y salidas esperadas.
- Análisis constante de los pasivos de la entidad.
- Plan de contingencia de liquidez del Conglomerado Financiero BCR; con el fin de establecer herramientas que brinden soluciones antes posibles situaciones de iliquidez.
- Generación de datos estadísticos de pérdidas por las oficinas comerciales.
- Priorización de evaluaciones de riesgo operativo a los procesos.
- Análisis de causa-raíz ejecutado por el proceso Atención de problemas; con el propósito de prevenir futuras afectaciones a aplicativos tecnológicos.
- Pruebas periódicas a los aplicativos identificados como críticos; que son los que soportan los servicios más relevantes de la Entidad; los cuales se identifican por medio del Análisis de Impacto al Negocio (BIA).
- Monitoreo constante en los sistemas para identificar vulnerabilidades y posibles soluciones.
- Constante coordinación con los sujetos involucrados en la gestión; de manera que se tenga un acercamiento con los procesos que estos realizan.
- Se identifica la normativa externa nueva o modificada aplicable a la Entidad y se verifica su integración en los procesos.
- Se emiten recomendaciones y planes correctivos en las evaluaciones de riesgo y cumplimiento normativo.

Gestión de riesgo en las Subsidiarias del CFBCR

La gestión de riesgo en las subsidiarias del Conglomerado Financiero BCR se realiza de manera integral al estar alineada con el Marco de Gestión Integral de Riesgo con alcance corporativo. En concordancia con ese marco; se realizó en cada una de las subsidiarias las evaluaciones de riesgo pertinentes; según los diferentes tipos de riesgos que son inherentes al giro de sus negocios; aplicando las metodologías y modelos establecidos conforme a la naturaleza; complejidad; volumen de sus operaciones y su entorno.

Se continuó con el fortalecimiento en la coordinación y comunicación en la gestión de riesgos corporativa.

Considerando:

- Fortalecimiento en la cultura en la gestión de riesgos. Incorporándola como filosofía de trabajo.
- Participación en revisión y promulgación del marco de gestión normativo.
- Consolidación del área de cumplimiento normativo.
- Continuación con el fortalecimiento de la gestión de control interno.
- Desarrollo de la Declaratoria de Apetito de Riesgo.
- Cumplimiento de la Estrategia del Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SIGIR);
- Desarrolló en conjunto de metodologías tales como el cálculo de deterioro a las inversiones relacionados a la NIIF9; análisis de emisores; informes de riesgos ambiental y social; entre otros.
- Continuación de proyectos de homologación de metodologías.
- Aplicación de pruebas de estrés y simulacros.
- Presentación a la Junta Directiva General de informes Conglomerado tales como Riesgo Intragruppo (financiero) y Riesgo sistémico.
- Uso de sistemas informáticos (Op Risk; Fact 24)
- Gestión de Continuidad de negocio.

Comités de apoyo

La gestión integral de riesgo en el Banco de Costa Rica es apoyada por diferentes Comités; que de acuerdo a su naturaleza y el trabajo que realizan; colaboran de forma prospectiva con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la Gerencia de Riesgo y Control Normativo. Estos Comités y algunas de sus funciones generales se presentan en la siguiente tabla.

Comité	Funciones
Comité Corporativo Ejecutivo	Relacionadas con temas estratégicos para articular y controlar el accionar del Conglomerado Financiero BCR. Relacionadas con temas vinculados a la gestión comercial.
Comité Corporativo de Activos y Pasivos	Analizar el entorno macroeconómico y financiero del país e internacional; a fin de determinar oportunidades o amenazas que podrían surgir como resultado del comportamiento de las variables macroeconómicas o de los mercados financieros y bursátiles. Evaluar los resultados financieros del Conglomerado BCR y su impacto en los objetivos estratégicos; el comportamiento de la liquidez y el fondeo y las acciones claves para su control.
Comité Corporativo de Cumplimiento	Velar por el cumplimiento del plan de trabajo de las oficinas de cumplimiento de cada una de las empresas del Conglomerado Financiero BCR; que fue aprobado por su respectiva Junta Directiva. Proponer a la Junta Directiva las políticas de confidencialidad respecto a servidores y directivos en el tratamiento de los temas relacionados con la legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.
Comité Corporativo de Riesgo	Conocer y recomendar para su aprobación ante la Junta Directiva que corresponda; el perfil; apetito y límites de tolerancia de riesgo; además; definir los escenarios y el horizonte temporal en los cuales pueden aceptarse excesos a los límites aprobados o excepciones a las políticas; así como; los posibles cursos de acción o mecanismos mediante los cuales se regularice la situación. La definición de escenarios debe considerar tanto eventos originados en acciones de la propia entidad como circunstancias de su entorno. Conocer; analizar y pronunciarse respecto a los informes sobre el funcionamiento; evaluación y perfeccionamiento de los sistemas de gestión integral del riesgo del Conglomerado Financiero BCR; así como; tomar las acciones preventivas y correctivas que correspondan; para ubicar a la entidad dentro

	de un nivel de riesgo aceptable. Para tal efecto; al menos deberá informarse y comunicar a la Junta Directiva.
Comité Corporativo de Tecnología	Asesorar en la creación de la estrategia de TI y presentarla ante la Junta Directiva General. Proponer los grados de tolerancia al riesgo de TI en congruencia con el perfil tecnológico del Conglomerado Financiero BCR.
Comité de Crédito del BCR	Conocer y resolver las solicitudes de crédito de cualquier naturaleza (directa o indirecta); en apego a la normativa de crédito aplicable. Así como las renovaciones; modificaciones y arreglos de las operaciones de crédito; hasta por el límite máximo establecido el <i>Reglamento General de Crédito del Banco de Costa Rica</i>
Comité Corporativo de Nominaciones	Identificar y postular a los candidatos a las juntas directivas de las subsidiarias; tomando en cuenta los criterios y disposiciones establecidos en los artículos 16; 17 y 18; de la sección V del Capítulo II del Reglamento de Gobierno Corporativo (SUGEF 16-16). Analizar los criterios de idoneidad según lo establecido en el Acuerdo Sugef 22-18; así como las responsabilidades y perfiles de los candidatos propuestos a aquellos cargos que son de designación de la Junta Directiva General y generar las recomendaciones correspondientes.
Comité Corporativo de remuneraciones	Supervisar el diseño y el funcionamiento del sistema de incentivos para que sea consistente con la cultura de las entidades del Conglomerado; la declaración del apetito de riesgo y la estrategia. Ejercer un juicio competente e independiente sobre las políticas y prácticas de remuneración y los incentivos creados para gestionar el riesgo; el capital y la liquidez; dentro del Conglomerado.
Comité Corporativo de Auditoría	Además de las funciones establecidas en el artículo 25 del <i>Reglamento de Gobierno Corporativo</i> ; le corresponden a este comité las siguientes funciones (entre otras) Conocer los informes de avance del plan de labores que debe presentar cada tres meses el auditor general y los auditores internos de las sociedades.
Comité de Continuidad del Negocio	Velar para que cada área representada en el Comité; elabore y presente un plan de trabajo anual de las labores a desarrollar de continuidad de negocio. Presentar anualmente al Comité Corporativo de Riesgo; los avances de los planes de trabajo en temas continuidad del negocio y los resultados de las pruebas efectuadas por las diferentes áreas.

Comité Corporativo de Ética	Impulsar la cultura ética dentro de la organización; así como revisar y actualizar periódicamente la normatividad de buenas prácticas y conducta de negocios. Conocer los reportes de desviaciones; faltas incurridas; o incumplimiento a las normas y regulaciones vigentes en que incurra el personal del Conglomerado;
Comité de Inversiones BCR OPC	Determinar la estrategia de inversión; la composición de los activos de los fondos gestionados
Comité de Riesgos BCR OPC	Analizar aspectos de riesgo según corresponda e informar y documentar al Órgano de Dirección de las decisiones tomadas por cada Comité.
Comité de Inversiones BCR SAFI	Procurar que las inversiones de los fondos financieros y no financieros tengan la mayor rentabilidad posible; dentro de las condiciones de mercado; manteniendo un balance adecuado entre seguridad; liquidez; rentabilidad y riesgo. Velar que se cumpla lo establecido en las Políticas para el Manejo de las Inversiones de los Fondos de Inversión Administrados por BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. y demás normativa aplicable; tanto la emitida internamente como la emitida por los órganos reguladores externos; así como lo señalado en el prospecto de cada fondo de inversión; respetando en todo momento el principio de imparcialidad; sin anteponer los intereses propios a los de sus clientes; y atendiendo el beneficio de éstos.
Comité de Inversiones BCR Valores	A este Comité le corresponde definir; recomendar y remitir para aprobación a la Junta Directiva BCR Valores el Marco general de inversión del mercado local e internacional; con el cual; se debe definir la Política de Inversión asociada a la clasificación de clientes por perfil de riesgo para el servicio de Ejecución de operaciones y el servicio de administración de carteras individuales por perfiles; para clientes de BCR Valores.

Otros logros

La gestión integral de riesgo en el Banco de Costa Rica se lleva a cabo en función con la normativa prudencial establecida y sanas prácticas en esta materia; ejecutando las labores para velar por el funcionamiento y perfeccionamiento del sistema de gestión integral del riesgo; cumpliéndose con los planes de trabajo y de contingencia establecidos para este periodo.

Se enfrentó con éxito las variaciones en las calificaciones y perspectivas de riesgo emitidas por la firmas calificadoras de riesgo internacionales; lográndose mantener la normalidad y continuidad de todas las operaciones cotidianas del Conglomerado Financiero BCR.

Otro aspecto relevante fue el de la actualización de todos los manuales; procedimientos y disposiciones; así como el desarrollo de nuevas metodologías para la gestión de riesgo.

La auditoría externa del proceso de gestión integral de riesgo en 2019 evidencia la madurez del sistema de gestión; en donde muestra la atención del seguimiento y la no presencia de hallazgos para el periodo.

Se trabajó y se continúa trabajando en temas relacionados con la implementación de la norma ISO 31 000 (Gestión de Riesgos); se incorporan aspectos de dicha norma en documentos como:

- El alineamiento de los procesos de riesgos no financieros.
- Metodologías para la evaluación de riesgos (operativo; legal; reputacional; estratégico)
- Propuesta de normativa (Reglamento corporativo de riesgo; Declaratoria de apetito de riesgo)

Para finalizar; sobresale el cumplimiento satisfactorio de la Estrategia de Gestión Integral de Riesgo BCR 2018-2020; que comprende la planificación anual para la gestión de los diferentes tipos de riesgo de la Entidad.

Liberación de responsabilidad por uso de imágenes Pixabay

Pixabay es una comunidad dinámica de creativos que comparten imágenes y videos sin derechos de autor. Todos los contenidos se publican bajo la Licencia Pixabay, que los hace seguros para usar sin pedir permiso o dar crédito al artista, incluso con fines comerciales. Más información en <https://pixabay.com/es/service/faq/>