

Informe Anual de Gestión Integral del Riesgo del Banco de Costa Rica



2017

Contenido

1.	Informe anual de Gestión Integral de Riesgo 2017.....	3
2.	Sistema de gestión integral de riesgo.....	3
3.	Riesgos objeto de gestión.....	3
4.	Principios y políticas de gestión de riesgos	4
5.	Modelos y metodologías.....	7
6.	Avances en la implementación de mejoras y logros específicos.	14
7.	Acciones mitigadoras	18
8.	Otros logros.....	20

1. Informe anual de Gestión Integral de Riesgo 2017

El Banco de Costa Rica (BCR) consiente de la importancia de divulgar los resultados de la gestión integral de los riesgos relevantes asociados a las actividades que realiza, y en cumplimiento con lo establecido en el *Acuerdo Sugef 02-10 Reglamento sobre Administración Integral de Riesgo*, presenta el **Informe Anual de Gestión Integral de Riesgo 2017**, en el cual se incluyen los principales objetivos, políticas, mejoras y metodologías de esta gestión; así como, las acciones implementadas para el control de los riesgos institucionales.

2. 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 perfil y 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.

3. Riesgos objeto de gestión

Se ha identificado y clasificado los riesgos relevantes del Banco que son objeto de gestión, según se detallan a continuación:

Clasificación de riesgos del Conglomerado Financiero BCR			
Gestión Integral del Riesgo	ESTRATÉGICOS	Estratégicos	
	FINANCIEROS	Crédito	Cartera de crédito
			Cartera de inversiones (contraparte)
		Mercado	Inflación
			Tipos de Cambio
			Tasas de Interés
			Precio de Activos y Pasivos
	Derivados Financieros		
		Liquidez	
	OPERACIONALES	Operativo	
		Legal	
		Tecnológico	
		Reputacional	
	OTROS	de Conglomerado (Intragrupo)	
	de la gestión de Fideicomisos		
	de la gestión de Titularizaciones		
	Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo		

4. 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 considerando entre otros aspectos, los impactos que los cambios en el mercado nacional e internacional podrían presentar; fundamentando 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:

1. Un Gobierno Corporativo donde la Junta Directiva General, el Comité Corporativo Ejecutivo, el Comité Corporativo de Riesgos y la administración superior del Banco de Costa Rica, fortalecen y velan por que se mantenga en funcionamiento el Sistema de Gestión Integral del Riesgo, conscientes de que éste contribuye al mejoramiento de los procesos institucionales, y por ende, al logro de sus objetivos y metas.
2. La declaratoria de un perfil y apetito de riesgo para la Entidad.
3. 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.
4. Un robusto marco normativo interno para brindar certidumbre jurídica, técnica y administrativa al Sistema; que comprende reglamento, disposiciones administrativas, procedimientos, manuales, entre otros documentos.
5. Una estrategia de gestión de riesgos que promueven el fortalecimiento del nivel de madurez del Sistema.
6. Una estructura organizativa de riesgo cuya dependencia es de la Junta Directiva General, que contempla las dependencias administrativas necesarias 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.
7. 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.
8. Herramientas y sistemas información para atender las necesidades de la gestión de cada tipo de riesgo.
9. 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, se contribuye, mediante la gestión integral de riesgo, 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 del riesgo de crédito contribuye con el crecimiento del patrimonio del BCR a largo plazo, brindando información y facilitando herramientas que permitan mejorar las decisiones, aumentar los ingresos, minimizar las pérdidas y mantener la exposición del riesgo de la cartera crédito dentro de los parámetros aceptables. Esta gestión se hace mediante valoraciones cuantitativas y cualitativas de riesgo tanto a nivel de la cartera de crédito consolidada, como a nivel específico por tipo de banca, moneda, regiones, zonas, oficinas, actividades económicas, entre otros.

En relación con el riesgo de mercado, se estudia la realidad económica financiera de nuestro país y en el ámbito internacional, con el propósito de inferir el tipo de fenómenos que la Entidad puede enfrentar y que le pueden generar pérdidas económicas en su balance, por concepto de cambios en los macro precios (tasas de interés, tipo de cambio, inflación, precios de los activos financieros y liquidez; incluyendo los portafolios cedidos en administración y excluyendo la cartera de crédito). Para tal efecto, se realizan análisis macroeconómicos, para su aplicación general y generar aquellas recomendaciones que diversifiquen y mitiguen el riesgo en el valor de los activos y pasivos financieros.

El riesgo de liquidez, se encarga de alertar a la organización ante un eventual problema de iliquidez a nivel interno y a 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.

Por otra parte, con la gestión del riesgo operativo (que incluye personas, procesos, tecnología de información y eventos externos), se mantiene actualizado el alineamiento entre los procesos y subprocesos con las líneas de negocio del Banco, a saber: Finanzas corporativas, Tesorería, Banca minorista, Banca comercial, Tarjetas, Cobros, Pagos y liquidación, Administración de activos y Otros servicios. Esta labor incluye valoraciones de riesgo con el fin de establecer planes de administración de los mismos en el caso en que se encuentren en niveles de exposición que sobrepasan los parámetros de aceptabilidad conforme el perfil y apetito de riesgo institucional establecido.

Por su parte, la gestión del riesgo tecnológico administra los riesgos relacionados con los procesos, servicios y plataforma de TI, apoyando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de tecnología así como los objetivos institucionales. Con este fin, se coordinan valoraciones cualitativas de riesgo de los diferentes procesos de gestión de tecnología de información y de los servicios o sistemas catalogados como críticos para el BCR; así como, la

valoración de riesgos al área o sistema que eventualmente ocasionen una falla grave que impacte sensiblemente sus servicios y proteger a nuestros clientes.

La gestión del riesgo legal, por su particularidad, se efectúa de manera multidisciplinaria con todas las áreas involucradas, que pretende mitigar las causas y el impacto de posibles pérdidas por eventos legales y propiciar una cultura preventiva en toda la organización para que los riesgos legales sean identificados, comprendidos, priorizados, mitigados y gestionados de forma adecuada. Todo ello, mediante valoraciones cualitativas y progresivamente cuantitativas, conforme la disponibilidad de información histórica.

La gestión del riesgo estratégico 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 valoraciones cualitativas de riesgo; lo anterior se logra mediante la metodología establecida, la cual incluye entre otros: valoraciones de riesgo cualitativas y seguimiento de indicadores.

La gestión del riesgo reputacional está orientada a mitigar la eventual pérdida de confianza de nuestros 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 cual incluye entre otros: valoraciones de riesgo cualitativas, seguimiento de indicadores, medios de prensa y canales de comunicación.

La planificación, implementación y funcionamiento de la gestión del riesgo de fideicomisos involucra otros actores del Banco que tengan injerencia en este proceso, atendiendo para ello, lo establecido al respecto en el Código de Comercio y la normativa emitida por los entes supervisores, regulares y fiscalizadores. Entre las labores relacionadas están, la implementación de un modelo de categorización de fideicomisos, las valoraciones de riesgo cualitativas bajo la metodología establecida, un modelo de gestión del riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, un informe integral de riesgo y otras actividades que sean necesarias para cumplir con la adecuada gestión de riesgo de este producto.

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 esos propósitos ilícitos. Lo anterior, implica tomar acciones que incluyen, entre otros aspectos: el conocimiento del cliente y de sus operaciones, aplicación de la política conozca a su empleado, su corresponsal o sus proveedores; definición de segmentos de mercado, segmentación de los clientes, productos, canales de distribución y jurisdicciones; así como el monitoreo de transacciones, capacitación a los funcionarios, suministro de información de clientes a autoridades y reguladores de conformidad con lo establecido en la ley, su reglamento y la normativa que la regula, y en los casos que amerite, reportes de operaciones sospechosas a las autoridades competentes.

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.

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 un incidente 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.

5. 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 Scoring	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 Mayorista.
Modelo de Riesgo Entidades Financieras	Asignar calificación de riesgo a clientes de crédito que sean Entidades Financieras.
Modelo Beta de Riesgo de Crédito del BCR	Obtener los indicadores de Riesgo de Crédito: pérdida esperada, VaR y probabilidad de pago.
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.

Modelo o metodología	Objetivo
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.

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

Modelo o metodología	Objetivo
Valor en Riesgo Tipo de Cambio	Dar seguimiento diario a la volatilidad del tipo de cambio y medir el impacto de la variación del tipo de cambio diariamente sobre Suficiencia Patrimonial y la posición neta en Divisas.
Estimaciones de tipo de cambio Monex a 1, 10 y 21 días	Pronosticar el tipo de cambio a un horizonte de tiempo que será utilizado durante las negociaciones en el Mercado de Monedas Extranjeras (Monex).
Límites de inversión para los portafolios fondos propios.	Monitorear que los límites de inversión aprobados en las políticas para el manejo de inversiones en valores del BCR se cumplan.
Límites de inversión para los portafolios FCD.	Monitorear que los límites de inversión aprobados en las políticas para el manejo de inversiones en valores de FCD del BCR se cumplan.
Calce de plazos	Identificar brechas del pasivo en relación con el activo según el plazo.
ICL	Medir las veces que cubre el fondo activos líquidos las salidas neteadas en un horizonte de 30 días.
Comportamiento cuentas pasivas	Medir el crecimiento de las cuentas pasivas y compararlo con el crecimiento del mercado.
Valor en Riesgo de liquidez	Pronosticar la máxima salida esperada de las cuentas pasivas a la vista y a plazo (se calcula por moneda)
Factor de retiro	Medir la volatilidad esperada de las cuentas a la vista.

Modelo o metodología	Objetivo
Factor de renovación de CDPs	Medir la renovación (permanencia) de las cuentas a plazo.
Profundidad Financiera de Cartera de Inversiones	Medir las veces en que los activos financieros líquidos miden la volatilidad de las cuentas pasivas.
Activos disponibles	Identificar la porción disponible de activos que sirven como garantía para levantar liquidez en el MIL.
Fondeo Mayorista	Medir el peso del fondeo mayorista (fondeo que no es captación con el público) con respecto al fondeo total.
Depósitos/créditos	Calcular cuánto de lo captado fue efectivamente captado con el público.
Concentración de captaciones	Medir niveles de concentración de pasivos (por tipo de cliente, producto, otros).
Permanencia de saldos de cuentas a la vista	Medir la permanencia y volatilidad de los saldos en cuentas pasivas.
Valor en Riesgo Sugef 03-06	Estimar el requerimiento de capital por riesgo precio, y medir el impacto de la variación del precio de inversiones sobre la Suficiencia Patrimonial.
Valor en Riesgo Cartera de Inversiones	Determinar los rendimientos sobre la cartera de inversiones y el impacto que se podría generar para la misma.
Modelo de Tasas de Interés para el Cálculo de la Sensibilidad del Margen Financiero	Monitorear el impacto sobre el margen financiero neto ante los movimientos de tasas de interés, y medir la disminución del margen de intermediación y su impacto sobre utilidades.
Escenarios de estrés de los macro precios utilizados para evaluar la capacidad de pago	Realizar escenarios de estrés para los principales indicadores macro económicos utilizados para evaluar la capacidad de pago de los clientes físicos y jurídicos (Prime, Libor, TBP, Tasa Captación 6 m Bancos Privados).
Estimación del tipo de cambio compra para flujo de efectivo	Los resultados de esta metodología se comunican a la Oficina de Contabilidad para la colonización de flujos de efectivo futuros (vencimientos de cartera e inversiones, entre otros). Esto para determinar una proyección de los ingresos y gastos.

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología <i>stress testing</i>	Determinar si el nivel de suficiencia patrimonial es solvente ante escenarios de stress a un horizonte de tiempo determinado.
Metodología <i>back testing</i>	Determinar los niveles de confianza de las metodologías o modelos predictivas, y hacer los ajustes cuando así se requiera.
Metodología Six Sigma	Establecer rangos de estrés de las variables macroeconómicas, así como también para establecer los niveles de apetito, tolerancia y límite de riesgo.

Riesgo operativo

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología para la consolidación de pérdidas por eventos de riesgo operativo	Clasificar, controlar y analizar eventos de pérdida del BCR, con el fin de contar con un registro que evidencie los montos de impacto por materialización de eventos de riesgo operativo.
Metodología para la valoración del riesgo operativo del Conglomerado Financiero BCR	Aplicar una metodología estandarizada sobre valoración de riesgo operativo dentro del Conglomerado Financiero BCR con el fin de unificar criterios entre las partes.

Riesgo de TI

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología general de valoración cualitativa de riesgos	Identificar, analizar, evaluar, administrar, documentar y comunicar los riesgos relevantes asociados con procesos, proyectos estratégicos e infraestructura de Tecnología de Información, proponiendo planes de mitigación para los eventos con un nivel de riesgo medio o alto.

Riesgo legal

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología para la valoración del riesgo operativo del Conglomerado Financiero BCR	Aplicar una metodología estandarizada sobre valoración de riesgo operativo dentro del Conglomerado Financiero BCR con el fin de unificar criterios entre las partes.

Riesgo estratégico

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología para la gestión del riesgo estratégico	Contribuir con la consecución del plan estratégico de la entidad, mediante acciones y mecanismos que procuren disminuir la ocurrencia e impacto de eventos de riesgo que puedan afectarlo.
Metodología para la valoración cualitativa de riesgo	Realizar el proceso de identificar, analizar, evaluar, administrar, documentar y comunicar los riesgos relevantes asociados a un determinado objetivo de la entidad.

Riesgo reputacional

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología para la gestión del riesgo reputacional	Prevenir, disminuir y mitigar, mediante acciones y mecanismos, la probabilidad de ocurrencia e impacto de eventos de riesgo que puedan afectar el prestigio de la entidad.
Metodología para la valoración cualitativa de riesgo	Realizar el proceso de identificar, analizar, evaluar, administrar, documentar y comunicar los riesgos relevantes asociados a un determinado objetivo de la entidad.

Riesgo de fideicomisos

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología para la valoración de riesgos de fideicomisos (incluye modelo de categorización de fideicomisos)	Categorizar los diferentes tipos de fideicomisos según una estimación del nivel de riesgo; así como, realizar el proceso de identificar, analizar, evaluar, administrar, documentar y comunicar los riesgos relevantes para cada fideicomiso en específico. También se incluyen los modelos de riesgos de operadores financieros y de sostenibilidad.

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)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo geográfico nacional: asignar valores de riesgo, de acuerdo con criterios específicos, a las diferentes zonas del país, por cantón y provincia. ▪ 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 del Riesgo Conglomerado (Intragrupo)	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.

NOTA: por la particularidad de la gestión de este riesgo, según sea la necesidad, se utilizan los mismos modelos de los otros tipos de riesgo.

Gestión integral del riesgo

Modelo o metodología	Objetivo
Modelo de madurez del Sistema de Gestión Integral del 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.
Modelo de Calificación Integral del Riesgo del BCR	Conocer la situación de los indicadores estratégicos de la Entidad sobre el cumplimiento de los límites de cada uno de los riesgos a los que está expuesta; y de este modo, generar las alertas y recomendaciones pertinentes y mejorar la toma de decisiones basadas en riesgo.
Modelo de Autoevaluación de Normativa de Riesgo de Sugef	Determinar el nivel de cumplimiento de la normativa externa establecida por los entes reguladores, supervisores y fiscalizadores vinculantes a la gestión integral del riesgo.
Metodología para la valoración cualitativa de riesgo	Realizar el proceso de identificar, analizar, evaluar, administrar, documentar y comunicar los riesgos relevantes asociados a un determinado objetivo de la Entidad, como por ejemplo de productos y servicios nuevos y modificaciones a los existentes.

6. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos.

Como resultado de una política de mejora continua durante el año 2017 se destacan los siguientes avances y mejoras en esta gestión:

Riesgo de crédito

- Se continúa en la implementación de la nueva normativa Sugef 15-16 “Reglamento sobre Gestión y Evaluación del Riesgo de Crédito para el Sistema de Banca para el Desarrollo” y 19-16 “Reglamento para la Determinación y el Registro de Estimaciones Contracíclicas”.
- Se cumplió con los compromisos de los informes emitidos por Sugef.
- Se elaboró la metodología de capacidad de pago para personas físicas.
- Se construyó la herramienta para calcular capacidad de pago de persona física.
- Se elaboró la metodología para valoración de riesgo por actividades económicas.
- Se elaboró la metodología de límites de actividades económicas.
- Se construyó la herramienta de indicadores de riesgo por banca, región, zona, oficina y cliente.
- Se construyó la herramienta para la gestión y seguimiento de pareto de la cartera de crédito.
- Avance de la implementación de la plataforma de SAS: (1) Rating en ambiente de desarrollo (2) Construcción de cinco modelos de *scoring* (3) Reportes rating en ambiente de desarrollo.
- Se realizaron estudios sectoriales.
- Se actualizó normativa de riesgo de crédito.
- Ejecución de la estrategia de riesgo de crédito.
- Se automatizó el Informe de riesgo de crédito.

Riesgo de mercado y riesgo de liquidez

- El BCR se alineó a las disposiciones emitidas por el BCCR con respecto a la posición patrimonial en dólares.
- Se llevó a cabo una coordinación diaria con la Gerencia de Tesorería del BCR en relación con el monitoreo y control del riesgo de liquidez.
- Se actualizaron algunas metodologías para la gestión de los riesgos de mercado.
- Se avanzó en las gestiones para el cálculo de los indicadores de los riesgos de mercado referentes a las carteras de inversión.
- Se avanza en la implementación del Acuerdo Sugef 17-13 “Reglamento sobre la administración del riesgo de liquidez”.
- Se realizaron estudios de acuerdo a la normativa anterior (Sugef 17-13), sobre el análisis de concentración de captaciones por tipo de línea de negocio, producto y moneda.

- Se trabaja en mejoras del Sistema para la gestión del riesgo de liquidez.
- Según los cambios regulatorios, en cuanto a la gestión del riesgo de mercado, el riesgo de tasas de interés y riesgo de tipos de cambio, estipulados en el Acuerdo Sugef 23-17; así como, el Reglamento de Operaciones Cambiarias de Contado del BCCR; se realizaron las modificaciones a lo interno para cumplir con lo establecido en dichas normativas.
- Requerimiento de un sistema para la gestión de riesgo de mercado, que permita la automatización y estandarización a nivel conglomerado.
- Aplicación de pruebas de estrés de alcance conglomerado.
- Implementación de un sistema para riesgo de liquidez.
- Implementación de un monitoreo diario de la liquidez.
- Reuniones periódicas con el tomador de riesgo.

Riesgo operativo

- La gestión del riesgo operacional, comprendió esencialmente a un conjunto de técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas que permiten determinar el nivel de riesgo en los procesos sustantivos; esto a partir de la estimación de la probabilidad de ocurrencia del evento relevante identificado y su impacto; y que también comprende la valoración de la efectividad de las medidas de administración existentes; así como, la implementación de planes de administración de riesgo.
- Se lograron importantes avances en la implementación del Acuerdo Sugef 18-16 “Reglamento sobre Gestión de Riesgo Operativo” y sus Lineamientos Generales, atendiendo satisfactoriamente el plan.
- Aplicación de la metodología para la valoración de los riesgos operacionales, con un enfoque de análisis cuantitativo mediante la utilización de la herramienta automatizada *OpRisk*.
- La normativa interna para esta gestión fue actualizada buscando desarrollar lineamientos que se adapten de forma eficaz y eficiente a las necesidades institucionales; además de ser consecuentes con los objetivos estratégicos y el modelo de negocio implementado.
- La plantilla utilizada para recolección de pérdidas por riesgos operativos fue actualizada, con la capacitación a los gerentes de tienda sobre su uso, contenidos e importancia.
- Se continúa trabajando en la optimización de la Base de Datos de pérdidas por Riesgo Operativo, actividad constante en la gestión.
- Se participa en proyectos del Modelo de arquitectura empresarial apoyando el objetivo “Coordinar el mantenimiento de catálogos y sus relaciones de productos, servicios de negocio, procesos y canales”, que incorpora la correcta alineación con líneas del negocio, insumo necesario para crear adecuadamente, y darle mantenimiento, a un mapa de riesgo institucional.
- Realización de capacitaciones y talleres sobre valoraciones de riesgo operativo con grupos expertos asociados a diferentes procesos.
- Se coordinó y participó de una valoración de riesgo operativo intragrupo.

Riesgo de TI

- En la gestión de riesgo de tecnología de información, se ejecutaron valoraciones de riesgo acorde con las mejoras a la metodología para la valoración 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 dado el seguimiento a los planes de mitigación resultantes de las diferentes valoraciones de riesgo de TI ejecutadas durante el periodo y de periodos anteriores.
- Se ha brindado un acompañamiento en los proyectos estratégicos de TI con el fin de mantener actualizada la valoración de riesgo de dichos proyectos.
- Se brindó una capacitación sobre temas relacionados con el Acuerdo Sugef 14-17 a la Operadora de Pensiones BCR.

Riesgo legal

- Se ha avanzado en la implementación de la nueva normativa Sugef 18-16 “Reglamento sobre Gestión del Riesgo Operativo” y sus Lineamientos Generales, para lo cual se elaboró un plan de trabajo, el cual fue presentado a la Sugef.
- Los productos y servicios nuevos contaron con el aporte de la Gerencia Corporativa Jurídica respecto de los riesgos legales que se vislumbraron para cada uno de ellos, previo a su lanzamiento en el mercado.
- Se participa en las valoraciones de riesgo operativo, que realizó la Gerencia de Riesgos Operacionales y Generales.

Riesgo estratégico

- Se coordinaron las valoraciones de riesgos a los objetivos estratégicos del Banco de Costa Rica.
- Mensualmente se realizó el monitoreo de los indicadores y límites de tolerancia de los riesgos estratégicos.
- Se realimentó de las áreas tomadoras de riesgo, con el propósito de elaborar indicadores de riesgo estratégico.
- Integración de la opinión de riesgo estratégico en los informes de riesgo de productos y servicios nuevos o modificación a los existentes del BCR.

Riesgo reputacional

- Se realizaron valoraciones de riesgo reputacional asociados a actividades donde existe mayor exposición a la marca BCR.
- Coordinación estrecha con las principales áreas tomadoras del riesgo reputacional.
- Capacitaciones de riesgo reputacional a los colaboradores del Conglomerado Financiero.
- Integración de la opinión de riesgo reputacional en los informes de riesgo de productos y servicios nuevos o modificación a los existentes del BCR.

Riesgo de fideicomisos

- Atención a observaciones de auditorías y entes reguladores.
- Definición de normativa y optimización de procedimientos.
- Gestión del riesgo mediante la herramienta matriz de valoración de los Fideicomisos administrados.
- Seguimiento a los informes de los fideicomisos de obra pública.

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 es absolutamente relevante y prioritaria a nivel institucional, se cuenta con el respaldo de la Junta Directiva General y la Alta Administración para avalar la aplicación de las políticas y procedimientos para su mitigación. Durante el período de este informe se ha continuado con la evaluación de los modelos de categorización de riesgo de los ejes medulares: clientes, productos, servicios, canales y zonas geográficas, así como la calibración de este modelo de cara al monitoreo de transacciones, con el fin de brindar a la institución un modelo actualizado de acuerdo con las mejores prácticas en el mercado.

Riesgo conglomerado

- Estandarización de metodologías de riesgo mercado liquidez crédito
- Definición de la Declaratoria del Apetito de Riesgo del Conglomerado Financiero BCR según el Reglamento de Gobierno Corporativo emitido por Sugef.
- Compra del sistema Valmer, para el procesamiento de la información de mercado de todo el Conglomerado.
- Capacitaciones de riesgo conglomerado a los colaboradores que participan activamente en esta gestión.
- Reuniones Mensuales de Conglomerado
- Establecimiento de un informe económico del Conglomerado Financiero BCR, en donde se discuten aspectos coyunturales de la economía nacional e internacional.
- Homologación del formato de informe de contraparte en el Conglomerado.
- Se realizó un simulacro de riesgo conglomerado, el cual involucró los distintos riesgos gestionados por el Banco y sus subsidiarias.
- Se avanzó con los compromisos de los informes emitidos por Auditoría Interna, conforme a lo planificado en el plan de trabajo para tal fin.

Continuidad del Negocio

- Actualización del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio y todos sus componentes.
- Actualización del Análisis de Impacto al Negocio (BIA por sus siglas en inglés), el cual considerará un alineamiento con el Análisis de Impacto Tecnológico (TIA por sus siglas en inglés).
- Coordinación con equipos de recuperación para llevar a cabo la divulgación y entrenamiento solicitado en el acuerdo Sugef 18-16.

- Identificación de todo el personal crítico que interviene en el desarrollo de los servicios críticos del Banco.
- Mejoras en la normativa interna, buscando desarrollar disposiciones que se adapten mejor a las necesidades institucionales, consecuentes con los nuevos objetivos estratégicos y conforme el Modelo de Negocio implementado.
- Pruebas con la herramienta de árbol de llamadas para la comunicación en crisis a nivel del Conglomerado Financiero BCR.
- Pruebas integrales de continuidad del negocio, las cuales consisten en la simulación de una crisis con la participación de los diferentes grupos de apoyo y recuperación, así como, la del Equipo de Gestión de Crisis.
- Se Implementó la Virtual Private Network (VPN) que permite que el personal crítico del BCR y sus Subsidiarias que puedan acceder a los sistemas del Banco sin necesidad de estar físicamente en su puesto de trabajo; lo que permite disminuir los tiempos de respuesta en caso de una crisis.
- Se realizaron un total de 345 pruebas en Tiendas BCR y Kristal para ejercitar el Plan de Continuidad del Negocio.
- Se realizaron 31 visitas de continuidad del negocio a nivel nacional para validar el trabajo contingente.

Gestión integral del riesgo

- Actualización y simplificación de la normativa corporativa para la gestión integral del riesgo.
- Integración de todos los tipos de riesgo en la emisión de los informes de riesgos de productos y servicios nuevos o modificaciones a los existentes.
- Revisión y actualización del perfil de riesgo institucional, así como, del apetito de riesgo mediante la definición de límites e indicadores de riesgo (Declaratoria de Riesgo).
- Optimización y automatización del informe integral de riesgo respecto al seguimiento del comportamiento de los indicadores y límites de tolerancia de riesgo; así como, la definición de las medidas mitigadoras a implementar.
- 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.

7. 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 constante a las medidas adicionales derivadas de las valoraciones de riesgos.
- Normalización de procesos y fortalecimiento del control interno y seguimiento a los proyectos.
- 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 incentiva la colocación de créditos en banca minorista, para un mejor manejo de la concentración de cartera.
- 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.
- Con respecto al riesgo de tasas, se establece la colocación de créditos con tasa mixta (fija - variable), para que de esta manera el ingreso financiero esté cubierto ante posibles disminuciones de la Tasa Básica Pasiva.
- 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.
- Cuando correspondió, se mantuvo una corta duración del portafolio tanto, de Fondos Propios como en Fondos Créditos para el Desarrollo (FCD).
- 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 tiendas (oficinas comerciales).
- Priorización de valoraciones 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.
- Seguimiento de las medidas mitigadoras recomendadas por el asesor legal en la etapa de identificación y administración del riesgo legal.
- Seguimiento a los planes de administración de riesgo derivados de las valoraciones de riesgo de los objetivos del Plan Estratégico.
- Seguimiento diario en redes sociales y menciones de prensa relacionadas con el Banco de Costa Rica.
- Capacitación a los voceros oficiales de prensa del Banco de Costa Rica.
- Comunicados sobre riesgos reputacionales a todos los colaboradores del Conglomerado Financiero BCR.
- Se establece una estrategia de alineación y estandarización de metodologías en lo que corresponda, las medidas mitigadoras se aplican proporcionalmente al impacto que aporta cada entidad en conjunto con el tomador de riesgo correspondiente.

8. Otros logros

Durante el 2017, la gestión integral de riesgo en el Banco de Costa Rica se llevó a cabo en función con la normativa prudencial establecida y sanas prácticas en esta materia; con avances sustanciales en las labores ejecutadas para el funcionamiento y perfeccionamiento del Sistema de gestión integral del riesgo, cumpliéndose con los planes de trabajo y de contingencia establecidos para este periodo. Destaca la efectividad de la estrategia de comunicación implementada para atender la situación mediática producto de los créditos concedidos a las empresas SINOCEM y COOPELESCA.

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.

Para finalizar, sobresale el cumplimiento satisfactorio de la Estrategia de Gestión Integral de Riesgo BCR 2017, que comprende la planificación anual para la gestión de los diferentes tipos de riesgo de la Entidad,