

Informe anual- Gestión Integral de Riesgos 2020



Banco de Costa Rica

Gerencia Corporativa de Riesgos y Control Normativo



1. Gestión de Riesgo en el BCR

1.1. Introducción

La sofisticación e incertidumbre de los mercados financieros conlleva riesgos que potencialmente pueden deteriorar el valor de las entidades. Ante esta realidad, el Banco de Costa Rica (BCR) ha implementado un proceso que permita equilibrar la relación entre los beneficios esperados de la estrategia comercial y la aceptación de determinado nivel de riesgo. Este proceso de administración integral del riesgo ha venido evolucionado y perfeccionándose en los últimos años, desde la consideración de los riesgos en forma individual hacia el análisis conjunto y coordinado de las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta la organización en consonancia con lo establecido en el Acuerdo Sugef 2-10 Reglamento sobre Administración Integral de Riesgo.

En razón de esto, se presenta el Informe Anual de Gestión Integral de Riesgo 2020, que detalla los riesgos relevantes de la Entidad, la estructura organizacional establecida para su gestión, el funcionamiento del Sistema de Gestión Integral de Riesgo, los principios y políticas que le rigen, los modelos y metodologías utilizados, así como los avances y logros obtenidos en materia de gestión riesgos. Asimismo, se incorporan aspectos relacionados con esa gestión de riesgo en las subsidiarias del Conglomerado Financiero BCR, la participación de los comités de apoyo y otros logros alcanzados durante el período.

1.2. Manejo de la crisis mundial

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 clara y oportuna así como también, facilitando

herramientas que permitan mejorar las decisiones, minimizar las pérdidas y mantener el riesgo dentro de los parámetros aceptables.

La crisis mundial originada por la pandemia del Covid-19 significó un gran reto para el BCR en cuanto a la toma de decisiones de manera oportuna, relacionada no solo a los activos y pasivos de la Entidad, sino con la forma de brindar los productos y servicios adecuados a los clientes.



El primer caso de coronavirus en nuestro país fue comunicado el 06 de marzo de 2020, lo cual dio inicio a las medidas sanitarias de cierre de comercios, fronteras, restricciones vehiculares, que tuvieron un gran impacto en la economía costarricense. A raíz de lo anterior, las autoridades realizaron ajustes a la normativa prudencial, que permitió realizar arreglos de pago “Covid-19” en la cartera crediticia, mismos que procuran ayudar a los clientes de BCR a sobrellevar la crisis y poder retomar su ciclo de pago habitual, una vez superados los efectos de la misma.

La incertidumbre de cómo se desarrollaría la pandemia tuvo efectos en la volatilidad de los instrumentos de inversión, lo que provocó un aumento del valor en riesgo de la cartera de inversiones: ante esta situación, la SUGEF tomó

la decisión de bajar el factor de riesgo de precio de 6 a 3.

En el caso de la liquidez, los clientes empezaron a preferir saldos a la vista en vez de a plazo, lo que también supuso retos importantes para el flujo de caja de la entidad. La pandemia trajo consigo el reto de adaptarse al teletrabajo y apresuró la



necesidad de una banca más digital, lo que a su vez significó adaptar en pocos meses los procesos y los sistemas de seguridad de la información. Las oficinas de atención de clientes tuvieron que implementar protocolos para salvaguardar el

bienestar de clientes y colaboradores, y así procurar la continuidad de nuestros servicios.

1.3. 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 Riesgos del Banco de Costa Rica		
Financieros	Crédito	
	Mercado	
	Liquidez	
Tipos de riesgo relevantes No financieros	Estratégico	
	Operativo	
	Legal	
	Tecnología de Información	
	Reputacional	
	Ambiental y Social	
	Cumplimiento Normativo	
	Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo, Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva y Financiamiento de Delincuencia Organizada (LC/FT/FPADM/FDO)	

1.4. 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.

1.5. Principios y políticas de gestión de riesgos

En 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 en las variables claves del mercado nacional e internacional. Esta gestión se fundamenta en una serie de principios y políticas generales para el adecuado funcionamiento, evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integral del Riesgo que se detallan a continuación:

- Gobierno corporativo que vela por el adecuado funcionamiento del Sistema Integral de Riesgo.
- Estructura organizacional de riesgo con independencia funcional.
- Robusto marco normativo interno.
- Estrategia de gestión de riesgos efectiva, así como una declaratoria del apetito por riesgo adaptada a la realidad.

- Promoción constante de la cultura de gestión de riesgos en la organización.
- Modelos y metodologías acordes a la normativa prudencial y las mejores prácticas internacionales.
- Herramientas y sistemas de información para la efectiva gestión de los riesgos.
- Seguimiento y monitoreo constante del apetito y mitigadores de riesgo.
- Recurso humano competente y capacitado.

2. Gestión de Riesgo de Crédito

2.1. Gestión de riesgo de crédito

Esta labor se hace mediante valoraciones cuantitativas y cualitativas de riesgo tanto a nivel de la cartera de crédito como de la cartera de inversiones. Adicionalmente, se realizan estudios



de actividades económicas que permiten identificar los riesgos inherentes de las actividades en las que la entidad incursiona.

De cara a la Pandemia Covid-19, se realizaron constantes escenarios y seguimientos de los principales indicadores que estiman el posible impacto en el riesgo de crédito.

2.2. Modelos y metodologías

- Modelos Scoring: Califican a los clientes de los segmentos de vivienda, consumo, tarjetas y pymes.
- Modelo de Riesgo empresarial: Asigna calificación de riesgo a clientes de crédito de la Banca Corporativa.

- Modelo de Riesgo de Entidades financieras: Determina la calificación de riesgo de clientes de naturaleza financiera.
- Metodología de capacidad de pago y esquema de sensibilización de personas físicas y jurídicas.
- Metodología de asignación de niveles de riesgo de las actividades económicas.
- Metodología para determinar los límites de crédito para las actividades económicas.
- Metodología para el cálculo de la pérdida esperada crediticia para la cartera de inversiones asociada a la NIIF 9 del Conglomerado Financiero BCR.
- Metodología de escenarios de *estrés* para análisis de morosidad: Metodología de escenarios de estrés para análisis de morosidad.

2.3. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Construcción de nueva metodología para determinar el nivel de riesgo de las actividades económicas.
- Calibración del modelo rating “Modelo de riesgo empresarial”.
- Actualización de límites para la cartera de crédito.

- Desarrollo de reportes dinámicos para el control de la morosidad de la cartera de crédito con información más oportuna.
- Cálculo periódico de la pérdida esperada de la cartera de crédito, 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.

- Se instauró un reporte diario para la atención de la pandemia, con escenarios de impacto en diferentes indicadores del Banco.
- Se implantó el plan de gestión de cartera, que permite el monitoreo del nivel de riesgo de la cartera de cartera de crédito.

3. Gestión de Riesgos de Mercado y Liquidez

3.1 Gestión de Riesgos de Mercado y Liquidez

En relación con el riesgo de mercado, se analizó 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). Para tal efecto, la gestión de riesgo de mercado realiza valoraciones cualitativas y cuantitativas para generar acciones 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. La Gerencia de Riesgo y Control Normativo 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 servir de garantía para los 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 ejercicios de simulacros anuales con alcance de Conglomerado, con el propósito que las empresas del grupo estén preparadas para afrontar con solvencia eventuales situaciones como esas y evaluar la preparación del personal encargado.

En estos ejercicios se le extiende invitaciones como observadores al Banco Central de Costa

Rica y a la Superintendencias correspondientes (SUGEF, SUGEVAL, SUGESE y SUPEN).

3.2. Modelos y metodologías

- Proyección de macroprecios: Pronostica 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: Mide la sensibilidad de la Posición Propia en moneda extranjera por movimientos del tipo de cambio del dólar.
- Valor en Riesgo Sugef 3-06: Estima el requerimiento de capital por riesgo de precio y mide el impacto de la variación del precio de las inversiones sobre la Suficiencia Patrimonial (metodología regulatoria).
- Valor en riesgo de la cartera de inversiones: Metodología interna para determinar la máxima pérdida esperada de la cartera de inversiones por movimientos en sus precios.
- Sensibilidad del margen financiero por movimientos de las tasas de interés: Determina el impacto sobre el margen financiero neto ante los movimientos de las tasas de interés.
- Cobertura de las inversiones líquidas: Cuantifica la cobertura de los instrumentos de inversión líquidos sobre la máxima salida esperada de las captaciones con el público.
- Máxima variación esperada de las captaciones: Pronostica la máxima salida esperada de las cuentas pasivas a la vista y a plazo con el público, por moneda.

- Calce de plazos por moneda: Evalúa la cobertura del activo productivo con respecto al pasivo productivo por bandas de plazo.
- Factor de renovación de CDPs: Mide la renovación (permanencia) de las cuentas a plazo con el público.
- Permanencia de saldos de cuentas a la vista: Calcula la permanencia y volatilidad de los saldos de las cuentas pasivas con el público.
- Concentración de captaciones: Especifica los niveles de concentración de los pasivos con el público por tipo de cliente, moneda y producto.

3.3. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Monitoreo diario de la liquidez para atender la crisis sanitaria originada por la pandemia.
- Se llevó a cabo el ejercicio de simulacro de liquidez en modalidad 100% virtual con alcance al Conglomerado, con participación de funcionarios de la SUGEF y BCCR en calidad de observadores.
- Se inició con la implementación del proceso de gestión de riesgo de liquidez bajo el estándar (ILAAP).
- Implementación de pruebas de tensión de capital alineado a la metodología de la Reserva Federal de los Estados Unidos (CCAR/DFAST).

4. Gestión de Riesgo Operativo

4.1. Gestión de Riesgo Operativo

La gestión del riesgo operativo 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 para su mitigación para aquellos que se encuentren en niveles de exposición que sobrepasen los parámetros de aceptabilidad conforme el perfil y apetito de riesgo institucional establecido.

4.2. Modelos y metodologías

- Metodología cálculo de valor en riesgo (VeR) pérdidas riesgo operacional: Determina mediante simulación Montecarlo los niveles de pérdida por riesgo operacional.
- Metodología para la evaluación de riesgo operativo en el Conglomerado Financiero BCR: Mide 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 en el Conglomerado Financiero BCR: Evalúa el riesgo legal, identificando 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.

4.3. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- 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.
- Identificación de riesgos relevantes, con un enfoque de medición cuantitativo del impacto y frecuencia.
- Ajustes a la metodología de evaluación para incluir aspectos relacionados con fraude y soborno.
- Establecimiento de diferentes reportes sobre pérdidas por riesgos operativos fueron presentados a diferentes órganos colegiados para apoyar en la toma de decisiones.
- Robustecimiento de la base de datos de pérdidas operativas en la herramienta automatizada para la gestión de este riesgo, para generar reportes de las evaluaciones realizadas y seguimiento de los planes de tratamiento.

- Emisión de normativa interna para optimizar los procesos de evaluación de riesgo y seguimiento de planes de tratamiento.
- Alineamiento del proceso y su normativa a la norma INTE/ISO 31000:2018 Gestión de Riesgo.

5. Gestión de Riesgo Tecnológico

5.1. Gestión de Riesgo Tecnológico

Por su parte, la gestión del riesgo tecnológico administra los riesgos relacionados con los procesos, contratos, aplicativos, servicios, y plataforma de TI, alineado con la normativa prudencial aplicable, apoyando el cumplimiento de los objetivos de tecnología así como los objetivos estratégicos institucionales. Para este fin, se coordinan evaluaciones cualitativas de riesgo en los diferentes ámbitos, así como, la evaluación de riesgos al área o aplicativo que eventualmente ocasionen una falla grave que impacte sensiblemente sus servicios y a nuestros clientes. Sumado a lo anterior se revisan y se propone periódicamente indicadores de riesgo tecnológico, con el fin de monitorear y controlar diferentes riesgos a los que se puede ver expuesto el Conglomerado Financiero BCR.

5.2. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Se incorporaron más elementos de seguridad y ciberseguridad en las diferentes evaluaciones de Riesgos de TI.
- 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 continúa alineando el proceso y su normativa a la norma INTE/ISO 31000:2018 Gestión de Riesgo.

6. Gestión de Riesgo Estratégico

6.1. 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 BCR, procurando disminuir la ocurrencia e impacto de eventos de riesgo que pueden afectarlo, mediante evaluaciones de riesgo según la metodología establecida.

6.2. Modelos y metodologías

- Metodología para la evaluación de riesgo estratégico en el Conglomerado Financiero BCR: 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.

6.3. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Identificación de nuevos riesgos relevantes en los objetivos táctico-estratégicos aplicando la metodología para la evaluación de riesgo estratégico, con un enfoque de medición cuantitativo de impacto y frecuencia.

7. Gestión de Riesgo Reputacional

7.1. Gestión Riesgo Reputacional

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 apoya mediante la metodología de evaluación de riesgo establecida.

7.2. Modelos y metodologías

- Metodología para la evaluación de riesgo reputacional en el Conglomerado Financiero BCR: 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.

7.3. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Identificación de nuevos riesgos a nivel de Conglomerado relacionados con la pandemia ocasionada por el Covid-19 aplicando la metodología para la evaluación de riesgo reputacional, con un enfoque de medición cuantitativo del impacto y frecuencia,
- Se continúa alineando el proceso y su normativa a la norma INTE/ISO 31000:2018 Gestión de Riesgo.

8. Gestión de Riesgo en el ejercicio de las actividades como Fiduciario

8.1. Gestión de Riesgo como Fiduciario

El Banco de Costa Rica administra una importante cartera de fideicomisos y como parte de esta actividad, administra sus riesgos inherentes, cuyo proceso de gestión y control consiste en:

- La categorización de los fideicomisos de conformidad a la complejidad del contrato.
- Evaluaciones de riesgo para cada fideicomiso público – obra pública y de administración – así como la evaluación al proceso de administración de fideicomisos con patrimonio privado.
- La distribución de los riesgos entre cada uno de los participantes.
- El control de riesgos mediante actividades de monitoreo y control relacionadas al cumplimiento de los objetivos de los fideicomisos, así como las obligaciones contractuales.

8.2. Modelos y metodologías

- Metodología de categorización de los fideicomisos según complejidad: valora los componentes en la gestión de fideicomisos: marco normativo relacionado; responsabilidades y obligaciones contractuales de los participantes y la dimensión del proyecto o programa de proyectos de infraestructura a desarrollar.

8.2. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Evaluaciones de riesgo con alineamiento al proceso de la norma INTE/ISO 31000:2018 Gestión de Riesgo.
- Seguimiento mensual en las evaluaciones de riesgo en los fideicomisos de infraestructura de obra pública, en atención al cambio de sus fases y a la adecuada rendición de cuentas.



- Distribución de los riesgos entre los involucrados, de conformidad a las responsabilidades y obligaciones contractuales.
- Seguimiento a los riesgos relacionados con la pandemia Covid-19.
- Implementación del proceso de identificación de riesgos relevantes, con un enfoque de medición cuantitativo del impacto y frecuencia.

9. Gestión del Riesgo de Legitimación Capitales

9.1 Gestión del riesgo legitimación de capitales(LC) y financiamiento al terrorismo (FT), Financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (FPADM) y Financiamiento de Delincuencia Organizada (FDO)

La gestión de la prevención de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo, financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva y financiamiento de delincuencia organizada, procura mecanismos de debida diligencia para prevenir a la entidad de



actividades criminales para propósitos ilícitos. Esto 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 y sus proveedores, la evaluación de riesgo de los clientes, productos, servicios, canales de distribución y jurisdicciones, el monitoreo de transacciones y la capacitación a los funcionarios.

Asimismo, garantiza el cumplimiento oportuno del suministro de información a autoridades judiciales y reguladores, conforme a los requerimientos regulatorios y de ser necesario, proceder en los casos que amerite al reporte de operaciones sospechosas a las autoridades competentes.

9.2. Modelos y metodologías

- Metodología integral de valoración de riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo: Evalúa el cumplimiento mínimo de la Ley n.º 8204 y normativa aplicable.
- Modelo de riesgo de clientes: Otorga a los clientes del BCR la categoría de riesgo según el cálculo de indicadores a partir de atributos cualitativos del cliente e indicadores de los principales productos y transacciones de acuerdo con las mejores prácticas.
- Modelo zonas geográficas (nacional e internacional): Nacional: Asigna valores de riesgo, de acuerdo con criterios por provincia y cantón. Internacional: asigna valores de riesgo por país.
- Modelo Corresponsales: Evalúa a los corresponsales internacionales en materia de cumplimiento de la normativa internacional.

9.3 Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- La gestión del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva continúa siendo relevante y prioritaria a nivel institucional. Durante 2020 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, así como la metodología institucional de este riesgo.

- Se mantiene la mejora continua en los procesos claves tales como: monitoreo, revisión de listas internacionales, reportes regulatorios, evaluación de relaciones de correspondencia, revisión de nuevos productos o iniciativas de la institución, así como la actualización de la normativa aplicable para el fortalecimiento de la gestión.
- Parte de esta labor comprende la capacitación del personal y generación de una cultura
 - enfocada a la mitigación de este riesgo.
 - Se brinda un seguimiento permanente a través del Comité Corporativo de Cumplimiento y el Órgano de Dirección, con el fin de robustecer e impulsar acciones, que aseguren la aplicación de las políticas y procedimientos por parte de todos los funcionarios del Conglomerado Financiero BCR.

10. Gestión integral de los riesgos del Conglomerado

10.1. Gestión de integral de riesgos 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.

10.2. Modelos y metodologías

- Metodología para la determinación del capital económico del Conglomerado Financiero BCR: Determina 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.

10.3 Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Se establecieron indicadores de riesgo intragrupo.
- Se establecieron indicadores de riesgo sistémico.
- Se continuó con el monitoreo a los indicadores asociados al Proceso de Gestión de Capital en el Conglomerado Financiero BCR y el planteamiento de mejoras, 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.

11. Gestión de Continuidad del Negocio

11.1. Gestión Riesgo Continuidad del Negocio

Continuidad de negocio consiste en 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 Conglomerado Financiero BCR 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 deseados 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.

11.2. Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- La activación de los planes de contingencia establecidos para el personal indispensable de los servicios críticos nos permitió enfrentar de manera exitosa el estado de crisis generado por la pandemia, por mucho más tiempo de lo que se había

previsto en los escenarios de continuidad y se ha aplicado en la marcha mejoras en las herramientas utilizadas para optimizar nuestros planes contingentes.

- Actualización de los procedimientos de contingencia de las áreas operativas críticas que soportan en forma general la continuidad de los servicios, así como los procedimientos de continuidad de los servicios críticos, además de los planes de Continuidad del Negocio, plan de Gestión de Incidentes y de plan de Comunicación en Crisis.
- También se desarrollaron nuevos protocolos contingentes relacionados al escenario de la pandemia, como por ejemplo el trabajo remoto y el manejo de numerario en las tesorerías regionales.
- Se realizaron las pruebas de continuidad planificadas a pesar de la afectación de la Pandemia relacionadas con pruebas de comunicación en crisis, de servicios críticos y de contingencias en oficinas comerciales tanto remotas como locales.
- Se impartió capacitación sobre planes de contingencias para los gerentes de oficina comerciales.

12. Gestión de Cumplimiento Normativo

12.1. Gestión de riesgo de Cumplimiento Normativo

El riesgo de cumplimiento normativo se define como el incumplimiento de leyes, regulaciones, normas internas y códigos de conducta aplicables a la actividad bancaria el cual puede conllevar a sanciones legales o administrativas, pérdidas financieras significativas o pérdidas de reputación a la Entidad.



Para la gestión de este riesgo se dispone de un proceso continuo que comprende actividades relacionadas con evaluaciones para identificar, analizar, valorar y gestionar aquellos eventos de 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.

Se brinda además un seguimiento a la integración en los procesos de la normativa externa nueva o modificada al igual que a la normativa en consulta. 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, adicionalmente se participa en los informes de riesgo sobre productos, servicios, proyectos, etc., tanto nuevos o por modificaciones a los existentes.

12.2 Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Emisión del reglamento de gestión de cumplimiento normativo para el Conglomerado Financiero BCR como norma complementaria.
- Se optimizó la ejecución de evaluaciones de cumplimiento y sus seguimientos respectivos.
- Mejoramiento en el monitoreo de los compromisos que tiene el BCR con entes externos.
- Implementación de la inducción a nuevos funcionarios y la comunicación de boletines informativos como parte del fortalecimiento de cultura de cumplimiento normativo.
- Fortalecimiento en el alineamiento y coordinación con las subsidiarias sobre temas de la gestión de cumplimiento normativo.

13. Gestión Riesgos en las Subsidiarias

13.1. Gestión Riesgo en las Subsidiarias del Conglomerado

Desde el inicio de la pandemia Covid-19, las unidades de riesgo de las subsidiarias del Conglomerado atendieron oportunamente las directrices emanadas por las autoridades de Gobierno, los supervisores particulares, así como



las giradas en el ámbito corporativo buscando mantener el nivel de servicio acostumbrado con el fin de mantener la continuidad del negocio. Se ejecutaron, entre otras, las siguientes acciones:

- Redes de comunicación de alto nivel.
 - Asignación de teletrabajo a la mayoría de los colaboradores y el 100% de aquellos con factores de riesgo por su condición de salud.
 - Funcionalidad del plan de continuidad del negocio por medio del sitio alternativo operativo virtual, que le ha permitido al personal ejecutar sus actividades diarias, mitigando el impacto en el servicio al cliente.
 - Automatización de procesos.
 - Asignación de equipo portátil y ampliación de VDI para facilitar el manejo de la crisis.
- Seguimiento diario de indicadores de riesgo (mercado y liquidez) mediante informes a comités técnicos.

La gestión de riesgo en las subsidiarias se realizó de manera integral al estar alineada con el Marco de Gestión Integral de Riesgo Corporativo. En concordancia con ese contexto cada una de las sociedades gestionó las evaluaciones de riesgo pertinentes, según los diferentes tipos de riesgos que son inherentes al giro de sus negocios, aplicando el marco regulatorio establecido 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.
- Capacitaciones en riesgo a fin de mejorar la cultura interna.
- Consolidación del área de cumplimiento normativo.
- Desarrollo y seguimiento de la Declaratoria de Apetito de Riesgo.
- Cumplimiento de la Estrategia del Sistema de Gestión Integral de Riesgos (Sigir).
- Desarrollo conjunto de metodologías con enfoque corporativo, tales como el cálculo de deterioro a las inversiones relacionadas a la NIIF9, análisis de emisores, informes de riesgos ambiental y social, entre otros.
- Continuación del proyecto de homologación de metodologías.

- Aplicación de pruebas de estrés y simulacros.
- Presentación a comités técnicos y juntas directivas de
- Utilización de sistemas informáticos (OpRisk, Fact 24).
- Gestión de continuidad de negocio.

- Implementación de herramientas para riesgo de mercado (Quanto).

14. Acciones Mitigadoras de Riesgo

Destacan acciones mitigadoras realizadas para los riesgos relevantes derivados de la crisis financiera y sanitaria:

- Seguimiento cercano a los indicadores de morosidad de cara a los arreglos de pago que se hicieron para los clientes afectados por la crisis generada en la Pandemia del Covid-19.
- Se instauró el Plan de gestión de cartera, que permite el monitoreo del nivel de riesgo de la cartera de cartera de crédito.



- Coordinación permanente con los tomadores de riesgos financieros, de manera que se tenga un acercamiento con los procesos que estos realizan.
- 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 realizaron 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.

- Desarrollo de estudios de actividades económicas con el fin de identificar el riesgo inherente de los sectores en los que el BCR 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.
- Monitoreo constante en los sistemas para identificar vulnerabilidades y posibles soluciones.

- Capacitaciones dirigidas a los funcionarios del BCR en materia de evaluaciones de riesgo.
- Se realizó el monitoreo periódico de los diferentes límites de riesgo 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.
- 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).
- Robustecimiento de la base de datos de pérdidas de los riesgos operacionales de eventos potenciales y eventos materializados.
- Generación de datos estadísticos de pérdidas por las oficinas comerciales.
- Priorización de evaluaciones de riesgo operativo a los procesos relevantes.
- Se realizaron en conjunto con los miembros de las subsidiarias la revisión, actualización y promulgación de la metodología para la evaluación del riesgo operativo, legal y reputacional.
- Utilización de una herramienta común para la gestión del riesgo operativo en el Banco y las subsidiarias.
- Mejoramiento de diferentes contratos con proveedores.
- Fortalecimiento de la base de datos de riesgo operativo que incluye el riesgo legal.
- Comunicación al Comité Corporativo de Riesgo y a la Junta Directiva General sobre los riesgos identificados en la evaluación aplicada a los objetivos táctico-estratégicos.
- Seguimiento a los planes de tratamiento de riesgo derivados de las evaluaciones de riesgo de los objetivos del Plan Estratégico.
- Revisión y promulgación de la metodología para la evaluación del riesgo estratégico de consenso con los miembros de las subsidiarias.
- Actualización permanente al Comité Corporativo Ejecutivo y otros órganos de gobierno corporativo sobre los riesgos identificados relacionados con la Pandemia del Covid-19.
- Informe al Comité Corporativo de Riesgo sobre estadísticas y reportes de monitoreos en prensa (escrita y digital) y redes sociales, para monitoreo de amenazas reputacionales.
- Seguimiento periódico a las medidas mitigadoras adicionales derivadas de las evaluaciones de riesgos.
- Capacitación a los voceros oficiales de prensa del Conglomerado Financiero BCR.
- Identificación de la normativa externa nueva o modificada aplicable a la entidad y su integración en los procesos institucionales.
- Emisión de recomendaciones y planes correctivos en las evaluaciones de riesgo y cumplimiento normativo.



- Desarrollo del BIA a nivel de proceso para el Conglomerado Financiero BCR.
- Ajuste de los planes de pruebas de los planes de continuidad y contingencia de acuerdo a la nueva realidad que permitan seguir manteniendo vigentes las estrategias de recuperación.

- Alineación de los procesos críticos con los procesos estratégicos prioritarios.
- Incorporación de las experiencias de las interrupciones de servicios incorporando escenarios de interrupciones en los protocolos de recuperación.
- Migración de los procedimientos de continuidad a protocolos de recuperación que constituyen un tipo de documento más flexible para ajustarse a los escenarios de fallas que requieran incorporarse.

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 gestión integral del riesgo en el Conglomerado.

Comité Corporativo Ejecutivo
Comité Corporativo de Activos y Pasivos
Comité Corporativo de Cumplimiento
Comité Corporativo de Riesgo
Comité Corporativo de Tecnología
Comité de Crédito del BCR
Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones
Comité Corporativo de Auditoría
Comité de Continuidad del Negocio
Comité Corporativo de Ética
Comité de Inversiones BCR OPC
Comité de Riesgos BCR OPC
Comité de Inversiones BCR SAFI

Otros logros

- Generación periódica de reportes dinámicos sobre la exposición de los riesgos financieros, que permiten el autoconsumo de las diversas áreas de la primera y tercera línea de defensa, generando ahorros operativos importantes, así como el acceso a información de forma consolidada.
- Adaptación ágil a las exigencias de múltiples requerimientos de parte de

diversas instancias internas y externas, producto de la crisis provocada por la pandemia del Covid-19.

- Avances importantes en la implementación de esquemas de gestión de riesgo con estándar internacional.



- 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 modificaciones 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 del periodo anterior a este informe 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 con esfuerzos en temas relacionados con la implementación

de la norma INTE/ISO 31000:2018 (Gestión de Riesgos), se incorporan aspectos de dicha norma como por ejemplo en:

- Alineamiento de los procesos de riesgos no financieros.
- Mejoras de actualización al marco de gestión corporativo 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.