

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



2018

## Contenido

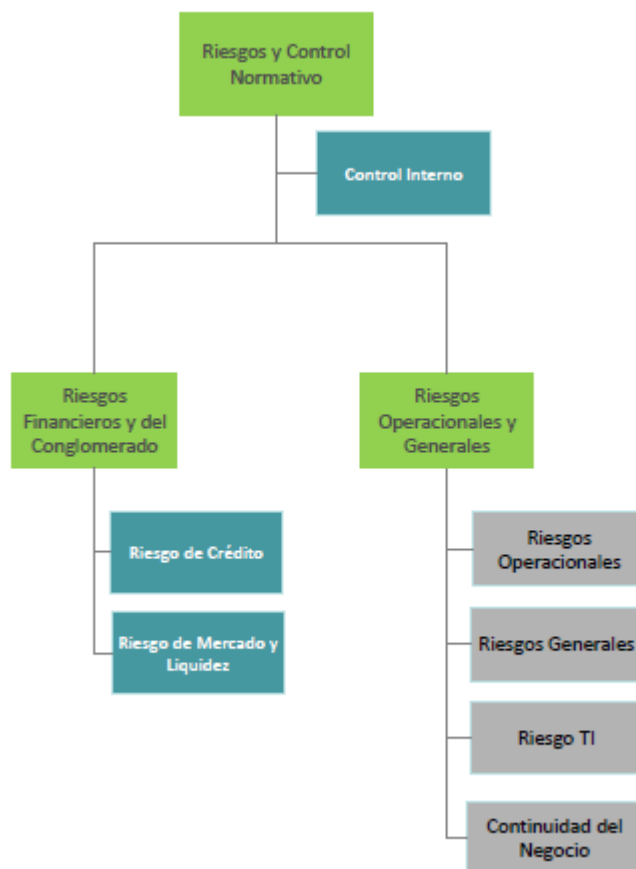
1.	Introducción .....	3
2.	Estructura Organizacional.....	3
3.	Sistema de gestión integral de riesgo.....	4
4.	Riesgos objeto de gestión.....	4
5.	Principios y políticas de gestión de riesgos .....	4
6.	Modelos y metodologías.....	7
7.	Avances en la implementación de mejoras y logros específicos. ....	12
8.	Continuidad del Negocio .....	15
9.	Acciones mitigadoras .....	18
10.	Gestión de Riesgo en las Subsidiarias del CFBCR .....	19
11.	Comités de Apoyo .....	20
12.	Otros logros.....	22

# 1. Introducción

El Banco de Costa Rica (BCR) consciente 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 2018**, donde 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. Estructura Organizacional

La estructura organizacional vigente del área de la Gerencia de Riesgo y Control Normativo cuenta con una serie de dependencias que se encargan de gestionar los diversos riesgos a los que se enfrenta la entidad. Dicha estructura se muestra así:



### 3. 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.

### 4. 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 Riesgo del Banco de Costa Rica			
	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	
		Cumplimiento normativo	
		Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo	

### 5. 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, 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 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.
2. La declaratoria del apetito, tolerancia y límites de riesgo para la entidad.
3. El seguimiento y monitoreo del perfil de riesgo deseado con respecto a los resultados alcanzados.
4. 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.
5. Un robusto marco normativo interno para brindar certidumbre jurídica, técnica y administrativa al sistema, que comprende reglamento, disposiciones administrativas, procedimientos, manuales, entre otros documentos.
6. Una estrategia de gestión de riesgos que promueve el fortalecimiento del nivel de madurez del Sistema.
7. 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.
8. 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.
9. Herramientas y sistemas información para atender las necesidades de la gestión de cada tipo de riesgo.
10. 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 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 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 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.

- 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 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/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.
- 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 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.
- 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 evaluaciones 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 evaluación 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 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 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 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 en el servicio fiduciario involucra a los participantes que tienen 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 las valoraciones de riesgo cualitativas bajo la metodología establecida para cada uno de los fideicomisos de obra pública y para aquellos en que su patrimonio proviene de fondos públicos. Para los fideicomisos con patrimonio privado, se cuenta con una valoración de riesgos de sus principales procesos. Adicionalmente, se emite un informe de seguimiento de riesgos y control interno, necesarios para cumplir con la adecuada gestión de éste servicio.
- 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 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 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.

## 6. 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
<b>Modelo Scoring</b>	Calificar a los clientes de vivienda, consumo, tarjetas y pymes.
<b>Modelo de Riesgo Empresarial</b>	Asignar calificación de riesgo a clientes de crédito de la Banca Mayorista.
<b>Modelo de Riesgo Entidades Financieras</b>	Asignar calificación de riesgo a clientes de crédito que sean Entidades Financieras.
<b>Metodología para el análisis de la capacidad de pago y de sensibilización. Personas físicas y jurídicas</b>	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.
<b>Metodología de asignación de niveles de riesgo para actividades económicas.</b>	Determinar el nivel de riesgo en las actividades económicas en las que incursiona el Banco.
<b>Metodología para la determinación de límites de crédito para las actividades económicas</b>	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
<b>Valor en Riesgo Tipo de Cambio</b>	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.
<b>Estimaciones de tipo de cambio Monex a 1, 10 y 21 días</b>	Pronosticar el tipo de cambio a un horizonte de tiempo que será utilizado durante las negociaciones en el Mercado de Monedas Extranjeras (Monex).
<b>Valor en Riesgo de liquidez</b>	Pronosticar la máxima salida esperada de las cuentas pasivas a la vista y a plazo (se calcula por moneda)
<b>Factor de retiro</b>	Medir la volatilidad esperada de las cuentas a la vista.
<b>Factor de renovación de CDPs</b>	Medir la renovación (permanencia) de las cuentas a plazo.
<b>Profundidad Financiera de Cartera de Inversiones</b>	Medir las veces en que los activos financieros líquidos miden la volatilidad de las cuentas pasivas.
<b>Concentración de captaciones</b>	Medir niveles de concentración de pasivos (por tipo de cliente, producto, otros).
<b>Permanencia de saldos de cuentas a la vista</b>	Medir la permanencia y volatilidad de los saldos en cuentas pasivas.
<b>Valor en Riesgo Sugef 03-06</b>	Estimar el requerimiento de capital por riesgo precio, y medir el impacto de la variación del precio de inversiones sobre la Suficiencia Patrimonial.
<b>Valor en Riesgo Cartera de Inversiones</b>	Determinar los rendimientos sobre la cartera de inversiones y el impacto que se podría generar para la misma.
<b>Modelo de Tasas de Interés para el Cálculo de la Sensibilidad del Margen Financiero</b>	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.
<b>Escenarios de estrés de los macro precios utilizados para evaluar la capacidad de pago</b>	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).

Modelo o metodología	Objetivo
<b>Estimación del tipo de cambio compra para flujo de efectivo</b>	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.
<b>Metodología <i>stress testing</i></b>	Determinar si el nivel de suficiencia patrimonial es solvente ante escenarios de stress a un horizonte de tiempo determinado.
<b>Metodología <i>back testing</i></b>	Determinar los niveles de confianza de las metodologías o modelos predictivas, y hacer los ajustes cuando así se requiera.
<b>Metodología <i>Six Sigma</i></b>	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
<b>Metodología para la consolidación de pérdidas por eventos de riesgo operativo</b>	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.
<b>Metodología para la evaluación del riesgo operativo del Conglomerado Financiero BCR</b>	Aplicar una metodología estandarizada sobre evaluación de riesgo operativo dentro del Conglomerado Financiero BCR con el fin de unificar criterios entre las partes.

#### Riesgo de TI

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

## Riesgo estratégico

Modelo o metodología	Objetivo
<b>Metodología para la gestión del riesgo estratégico</b>	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.

## Riesgo reputacional

Modelo o metodología	Objetivo
<b>Metodología para la gestión del riesgo reputacional</b>	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.

## Riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo

Modelo o metodología	Objetivo
<b>Metodología integral de valoración de riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo</b>	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.
<b>Modelo de riesgo de clientes</b>	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.
<b>Modelo zonas geográficas (nacional e internacional)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Modelo geográfico nacional:</b> asignar valores de riesgo, de acuerdo con criterios específicos, a las diferentes zonas del país, por cantón y provincia.</li> <li>▪ <b>Modelo geográfico internacional:</b> asignar valores de riesgo por país que serán utilizados como criterio para la calificación de riesgo de los clientes.</li> </ul>
<b>Modelo Corresponsales</b>	Evaluar a los corresponsales internacionales en materia de cumplimiento de la normativa internacional relativa a la legitimación de capitales y el financiamiento del terrorismo.
<b>Modelo productos, servicios y canales</b>	Evaluar los productos de la institución y los canales mediante los cuales se pueden realizar las transacciones.

## Riesgo conglomerado

Modelo o metodología	Objetivo
<b>Metodología para la Gestión del Riesgo Conglomerado (Intragrupa)</b>	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.

## Gestión integral del riesgo

Modelo o metodología	Objetivo
<b>Modelo de madurez del Sistema de Gestión Integral del Riesgo</b>	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.
<b>Metodología para la evaluación cualitativa de riesgo</b>	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.

# 7. 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 normativa Sugef 15-16 “Reglamento sobre Gestión y Evaluación del Riesgo de Crédito para el Sistema de Banca para el Desarrollo”.
- Ejecución de la estrategia de riesgo de crédito.
- Se actualizó la revista de actividades económicas que involucra 24 actividades económicas.
- Se implementaron mejores herramientas para el control de la morosidad de la cartera.
- Se avanzó con la implementación del sistema de riesgo de crédito “SAS”, de manera que la esencia de la contratación, a saber, modelos de *scoring*, *rating* e indicadores de riesgo de crédito pasaron al ambiente de producción en diciembre 2018.

### **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 lleva a cabo la 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 automatizado para la gestión del riesgo de liquidez.
- Con base en 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 en el “Reglamento de Operaciones Cambiarias de Contado del BCCR”, se realizaron las modificaciones a lo interno para cumplir con lo establecido en dichas normativas.
- Se efectuaron de pruebas de estrés de alcance conglomerado.
- Implementación de un sistema automatizado para riesgo de liquidez.

### **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.
- 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.

### **Riesgo legal**

- 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 realiza propuesta para la actualización de los indicadores de riesgo legal.

### **Riesgo estratégico**

- Se realizaron valoraciones de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos de la Entidad, estableciendo las respectivas medidas de mitigación que atienden las causas que los generan.
- Se fortaleció el procedimiento de fiscalización del cumplimiento de los planes de administración de los riesgos identificados.
- Mensualmente se realizó el monitoreo de los indicadores y límites de tolerancia de los riesgos estratégicos.
- Los indicadores y límites de tolerancia de los riesgos estratégicos fueron objeto de monitoreo y reporte periódico; con resultados en promedio de normalidad ejerciéndose acciones de control para el cumplimiento de los parámetros establecidos.
- Se analizaron los riesgos estratégicos en los proyectos de productos y servicios nuevos o modificación a los existentes.

### **Riesgo reputacional**

- Se realizaron valoraciones de riesgo reputacional en procesos donde existe mayor exposición.
- Se fortaleció el procedimiento de fiscalización del cumplimiento de los planes de administración de los riesgos identificados.
- Se trabajó en el diseño de indicadores de límites de tolerancia de riesgo relacionados con temas críticos que pueden afectar la reputación corporativa.
- Se ejerció monitoreo y seguimiento de noticias con mención del BCR con enfoque negativo.
- Identificación y mitigación de riesgo reputacional en los proyectos de productos y servicios nuevos o modificación a los existentes.
- La capacitación de riesgo dirigida a las áreas tomadoras de riesgo recibió mayor énfasis en la protección de la reputación corporativa.

### **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**

- Se realizó un simulacro para todo el conglomerado, el cual involucró los distintos riesgos gestionados por el Banco y sus subsidiarias.

### **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.
- 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.

## **8. Continuidad del Negocio**

### **8.1 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.

## **8.2 Hechos relevantes de la gestión**

### **8.2.1 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 2018 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.

### **8.2.2 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%.

### **8.2.3 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.

## **8.3 Pruebas de Continuidad de Negocio**

### **8.3.1 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.

### **8.3.2 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 2018.

### **8.4 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.

### **8.5 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.

## 9. 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 valoraciones 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.
- Seguimiento diario en redes sociales y menciones de prensa relacionadas con el Conglomerado Financiero BCR.
- Capacitación a los voceros oficiales de prensa del Conglomerado Financiero BCR.
- Medidas de administración de riesgo reputacional en los proyectos de productos y servicios nuevos o modificación a los existentes.
- 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 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.

## 10. 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.

Producto de las evaluaciones se definieron planes de tratamiento de riesgo para la atención preventiva de las causas generadoras de los riesgos identificados. Así mismo, se monitoreó el comportamiento de los indicadores claves de riesgo aprobados por sus órganos de dirección; atendiendo oportunamente las desviaciones a los parámetros establecidos, en coordinación con las áreas tomadoras de riesgo.

El resultado de la gestión integral de los riesgos fue comunicado periódicamente a los órganos de dirección y a los comités de riesgos propios; así como, al Comité Corporativo de Riesgo.

## 11. 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	<p>Relacionadas con temas estratégicos para articular y controlar el accionar del Conglomerado Financiero BCR.</p> <p>Relacionadas con temas vinculados a la gestión comercial.</p>
Comité Corporativo de Activos y Pasivos	<p>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.</p> <p>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.</p>
Comité Corporativo de Cumplimiento	<p>Velar por el cumplimiento del plan de trabajo de las oficialías de cumplimiento de cada una de las empresas del Conglomerado Financiero BCR, que fue aprobado por su respectiva Junta Directiva.</p> <p>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.</p>
Comité Corporativo de Riesgo	<p>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.</p> <p>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.</p>

Comité	Funciones
Comité Corporativo de Tecnología	<p>Asesorar en la creación de la estrategia de TI y presentarla ante la Junta Directiva General.</p> <p>Proponer los grados de tolerancia al riesgo de TI en congruencia con el perfil tecnológico del Conglomerado Financiero BCR.</p>
Comité de Crédito del BCR	<p>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>.</p>
Comité Corporativo de Nominaciones	<p>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).</p> <p>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.</p>
Comité Corporativo de remuneraciones	<p>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.</p> <p>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.</p>
Comité Corporativo de Auditoría	<p>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)</p> <p>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.</p>
Comité de Continuidad del Negocio	<p>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.</p> <p>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.</p>

Comité	Funciones
Comité Corporativo de Ética	<p>Impulsar la cultura ética dentro de la organización, así como revisar y actualizar periódicamente la normatividad de buenas prácticas y conducta de negocios.</p> <p>Conocer los reportes de desviaciones, faltas incurridas, o incumplimiento a las normas y regulaciones vigentes en que incurra el personal del Conglomerado.</p>
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	<p>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.</p> <p>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.</p>
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.

## 12. 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.

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.