



**INFORME ANUAL**

**2016**

**Gestión Integral del Riesgo del  
Banco de Costa Rica**



# Índice

Gestión integral de riesgo .....	3
Riesgos objeto de gestión .....	3
Principios y políticas de gestión de riesgos .....	4
Avances y mejoras en la gestión .....	6
Modelos y metodologías .....	12
Acciones mitigadoras .....	19
Logros obtenidos .....	22

---

## Gestión integral de riesgo

El BCR dispone de un Sistema de Gestión Integral del Riesgo que le permite lograr un adecuado balance entre los beneficios esperados de la estrategia comercial y la aceptación de determinado nivel de riesgo, mediante una efectiva administración basada en riesgo.

## Riesgos objeto de gestión

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

<b>Crédito</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cartera de Crédito.</li><li>• Cartera de inversiones (contraparte).</li></ul>
<b>Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inflación.</li><li>• Tipos de cambio.</li><li>• Tasas de interés.</li><li>• Precio de activos y pasivos.</li><li>• Liquidez.</li></ul>
<b>Operacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operativo.</li><li>• Legal.</li><li>• Tecnológico.</li></ul>
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reputacional.</li><li>• Estratégico.</li><li>• Conglomerado (intragrupo).</li><li>• Gestión de fideicomisos.</li><li>• Gestión de Titularizaciones.</li><li>• Legitimación de Capitales y Financiamiento del Terrorismo.</li></ul>

## Principios y políticas de gestión de riesgos

Entre los principios y políticas generales para el adecuado funcionamiento, evaluación y perfeccionamiento del Sistema de gestión integral del riesgo, se establece:

1. Un robusto marco normativo interno para brindar certidumbre jurídica, técnica y administrativa al Sistema; que comprende reglamento, disposiciones administrativas, procedimientos, manuales, entre otros documentos.
2. Estrategias (planeamientos) anuales que promueven el fortalecimiento del nivel de madurez del Sistema.
3. Se dispone de metodologías y modelos de medición para la valoración de los diferentes tipos de riesgo, los cuales se someten periódicamente a pruebas de estrés, para ajustar las variables y factores que inciden en la exposición de los riesgos.
4. Se dispone de herramientas y sistemas información para atender las necesidades de la gestión de cada tipo de riesgo.
5. Se cuenta con 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.

Según su naturaleza, los riesgos se gestionan de forma cuantitativa y/o cualitativa a nivel interno, siempre tomando en cuenta los impactos que los cambios en el mercado nacional e internacional podrían tener sobre el Banco y de forma macro; en el caso algunos riesgos específicos, se ha logrado realizar una gestión de riesgo acorde con el modelo de negocio dividido en su primer nivel en banca mayorista y banca minorista y hasta por oficina comercial.

De igual forma y como sana práctica se ha logrado realizar un análisis integral de los riesgos de los productos y servicios nuevos o de las modificaciones que se realizan a los ya existentes. Todo lo anterior en trabajo en equipo con las áreas tomadoras de riesgo.

Dicho lo anterior, se contribuye, mediante la gestión integral de riesgo, a preservar la solidez 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.

---

Específicamente, 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.

Por otra parte, con la gestión del riesgo operativo (que incluye personas, procesos, tecnología de información y procesos 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 administrar 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.

La gestión del riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo procura prevenir el uso de la institución por parte de criminales para propósitos ilícitos relacionados con la legitimación de capitales y el financiamiento del terrorismo, lo cual implica tomar acciones que incluyen, entre otros aspectos: el conocimiento del cliente, aplicación de la política conozca a su empleado y política conozca a su corresponsal; segmentación de los clientes, productos, canales de distribución y jurisdicciones; de conformidad con lo establecido en la ley, su reglamento y la normativa que la regula en esta materia.

El Banco cuenta con un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio como parte de una adecuada gestión del riesgo operativo, con el propósito de brindar respuestas efectivas para la operatividad de la Entidad, de mejora continua y de manera razonable, ante la ocurrencia de eventos que puedan crear una interrupción o inestabilidad en sus operaciones.

---

Este sistema considera procesos críticos, análisis de impacto del negocio, planes de continuidad y de contingencia, pruebas periódicas, divulgación y entrenamiento, establecimiento de equipos de gestión; así como, la incorporación en el plan de continuidad de tecnología de la información.

## Avances y mejoras en la gestión

Como resultado de una política de mejora continua durante el año 2016 se destacan los siguientes avances y mejoras en esta gestión:

### Riesgo de crédito

- Debido a que la diversificación de riesgo de la cartera de crédito es aceptable, se aprueba un indicador de concentración de la cartera segregado por banca (mayorista y minorista).
- Se continúa con el proceso de implementación del sistema de riesgo de crédito. En el 2016, se culminó el Datamapping y se inició con los programas de carga de datos.
- Se iniciaron tareas para que el área comercial disponga de mayor información de crédito para la toma de decisiones, específicamente en el seguimiento de los créditos de banca minorista.
- Se ha avanzado 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", para lo cual se están haciendo cambios en la normativa vigente y ajustes a modelos de capacidad de pago.
- Se cumplió con los compromisos de los informes emitidos por Sugef, conforme lo planificado en el cronograma establecido para tal fin.

### Riesgo de mercado

- El BCR se alinearé a las disposiciones emitidas por el BCCR con respecto a la posición patrimonial en dólares, para lo cual, y según lo requiere el ente regulador, se encuentra definiendo un plan con respecto a dicho alineamiento.
-

## Riesgo de mercado

- El BCR se alineará a las disposiciones emitidas por el BCCR con respecto a la posición patrimonial en dólares, para lo cual, y según lo requiere el ente regulador, se encuentra definiendo un plan con respecto a dicho alineamiento.
- Se llevó a cabo una coordinación diaria con la Gerencia de Tesorería del BCR en relación con el monitoreo de este riesgo.
- Actualización de metodologías para la gestión del riesgo de mercado.
- Se gestionó licitación de tercerización del cálculo de los indicadores de riesgo de mercado referentes a carteras de inversión.

## Riesgo de liquidez

- Ajustes realizados sobre el cálculo del Indicador de Cobertura de Liquidez (ICL) en ambas monedas, principalmente en las ponderaciones e incorporación de cuentas como el encaje mínimo legal.
- Avances importantes en la implementación del Acuerdo Sugef 17-13, para la gestión del riesgo de liquidez.

## Riesgo operativo

- Importantes avances en la implementación de la nueva normativa Sugef 18-16 "Reglamento sobre Gestión de Riesgo Operativo" y sus Lineamientos Generales, para lo cual se elaboró un plan de trabajo, el cual fue presentado a la Sugef.
  - Se definieron mejoras a la metodología para la valoración de los riesgos operacionales, con un enfoque cuantitativo y sin dejar de lado lo establecido en el acuerdo de la Sugef anteriormente mencionado.
  - Creación una metodología para cuantificar el costo aproximado sobre interrupciones en los servicios en las oficinas comerciales, esto con el fin de estimar las posibles pérdidas al materializarse dichos eventos.
-

- Actualización constante de normativa interna, buscando desarrollar normas que se adapten de forma eficaz y eficiente a las necesidades institucionales; además de ser consecuentes con los nuevos objetivos estratégicos y al nuevo modelo de negocio implementado.
- Actualización de la plantilla utilizada para recolección de pérdidas operativas, acompañada de la correspondiente capacitación a los gerentes de tienda sobre su uso, contenidos e importancia.

### **Riesgo de TI**

- Se implementó un sistema para la mejora en la gestión documental y del proceso de riesgo de la Gerencia de Riesgos Operacionales y Generales.
- Se definieron mejoras a la metodología para la valoración de los riesgos tecnológicos, considerando los cambios en los procesos de la Gerencia Corporativa de TI, los cuales han sido redefinidos para brindar un mejor apoyo a los objetivos estratégicos del Banco.

### **Riesgo legal**

- Se ha avanzado en la implementación de la nueva normativa Sugef 18-16 "Reglamento sobre Gestión de Riesgo Operativo" y sus Lineamientos Generales, para lo cual se elaboró un plan de trabajo, el cual fue presentado a la Sugef.
  - Todos 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 realizó la identificación de riesgos legales asociados al proceso de custodia de valores del Banco, el cual tuvo como resultado la recomendación para el área tomadora de riesgo, de ajustar el contrato para el servicio de custodia y administración de valores.
  - Se efectuó la identificación de riesgos legales asociados a la implementación del nuevo modelo de negocio en la Región de Guanacaste.
-



### **Riesgo estratégico**

- Se actualizaron las valoraciones de riesgos a los objetivos estratégicos del Banco de Costa Rica, con un involucramiento integral de las áreas tomadoras de riesgo.
- Se realizó una coordinación estrecha con partes involucradas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.
- Se realizaron ejercicios de valoración de riesgo a la estrategia comercial del BCR.
- 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**

- Actualización de los grupos de interés de la gestión de riesgo reputacional.
- Coordinación estrecha con las principales áreas tomadoras del riesgo reputacional.
- Capacitaciones de riesgo reputacional a los colaboradores del Conglomerado Financiero BCR que participan en esta gestión.
- Integración de la opinión de riesgo reputacional en los informes de riesgo de productos y servicios nuevos o modificación a los existentes del BCR.
- Definición de indicadores específicos para la medición del riesgo reputacional.

### **Riesgo de fideicomisos**

- Se elaboró el Plan de atención de pendientes de auditoría interna de fideicomisos (PAF 2016) como consolidación de los compromisos.
  - Se llevó a cabo la diagramación del macro proceso, procesos y procedimientos de fideicomisos.
  - Se estableció la Jefatura de Control Interno y Riesgo de Fideicomiso, para fortalecer la gestión de este riesgo.
-

### **Riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo**

- Se fortaleció el enfoque en grupos de interés institucional en el riesgo de legitimación de capitales.
- Actualización del modelo integral de riesgo.
- Se realizaron modificaciones al modelo de riesgo institucional.

### **Riesgo conglomerado**

- Capacitaciones de riesgo conglomerado a los colaboradores que participan activamente en esta gestión.
- Se llevó a cabo coordinaciones con las áreas de riesgo de las subsidiarias.
- 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.
- Definición de la Declaratoria del Apetito de Riesgo del Conglomerado Financiero BCR según el Reglamento de Gobierno Corporativo emitido por Sugef.

### **Continuidad del Negocio**

- Se avanzó en la actualización del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio y todos sus componentes.
  - Elaboración de un cronograma para la actualización del Análisis de Impacto al Negocio (BIA por sus siglas en inglés), la cual considerará un alineamiento con el Análisis de Impacto Tecnológico (TIA por sus siglas en inglés).
-

- Coordinación con equipos de recuperación para el conocimiento de roles en caso de crisis.
- Identificación de todo el personal crítico que interviene en el desarrollo de las funciones críticas del Banco.
- Mejoras en la normativa interna, buscando desarrollar normas que se adapten mejor a las necesidades institucionales y consecuentes con los nuevos objetivos estratégicos, conforme el nuevo modelo de negocio implementado.
- Elaboración de un Diagnóstico de Madurez del Sistema de gestión de Continuidad del Negocio, el cual se espera aplicar en el año 2017.

### **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 modificación 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.
  - Actualización del Modelo de Calificación Integral del Riesgo, tanto la metodología de cálculo del apetito, tolerancia y límites de riesgo, como los indicadores que lo conforman.
  - Emisión del Informe integral de riesgo que revela los resultados periódicos de la gestión de los riesgos relevantes del Banco.
  - Publicaciones y boletines dirigidos a los tomadores de riesgo sobre la gestión de los diferentes riesgos relevantes de la Entidad.
-

## 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 y tarjetas.
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.
Metodología de preaprobados para tarjetas de crédito	Apoyar la colocación de tarjetas de crédito en forma masiva.

## Riesgo de mercado

Modelo o metodología	Objetivo
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 Suficiencia Patrimonial.
Stop Loss para la Cartera de Inversiones	Valorar la venta de posición antes de que caiga el precio de mercado lo suficiente como para causar pérdidas.
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.
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.
Metodología Stress Testing	Determinar si el nivel de suficiencia patrimonial es solvente ante escenarios de stress a un horizonte de 6 meses a 1 año.
Metodología Back Testing	Determinar la bondad de las estimaciones hechas por las metodologías o modelos empleados para la gestión, y hacer los ajustes cuando así se requiera.

## Riesgo de liquidez

Con respecto a este riesgo, se incluyen todos los indicadores de cumplimiento regulatorio establecidos en el Acuerdo Sugef 17-13.

## 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 registradas contablemente, con el fin de contar con un registro que evidencie los montos de impacto por materialización de eventos.
Metodología para la consolidación de pérdidas no contables por eventos de riesgo operativo	Clasificar, controlar y analizar eventos de pérdida no registradas contablemente del BCR, con el fin de contar con un registro actualizado que evidencie los montos de impacto por materialización de estos eventos.
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"> <li>• Modelo geográfico nacional: asignar valores de riesgo a las diferentes zonas del país, por cantón y provincia.</li> <li>• Modelo geográfico internacional: asignar pesos de riesgo por país que será utilizado en la calificación de los clientes pertenecientes o de nacionalidades de dichas latitudes.</li> </ul>
Modelo Productos y Canales	Ejecutar una debida diligencia en sus relaciones de corresponsalía que mantenga el BCR, para evaluar el cumplimiento de la normativa internacional relativa a la legitimación de capitales y el financiamiento del terrorismo.
Modelo Corresponsales	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 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.

## Continuidad del negocio

Modelo o metodología	Objetivo
Metodología general de valoración de riesgos de las funciones identificadas como críticas	Identificar las amenazas que podrían eventualmente ocasionar de forma directa o indirecta, la interrupción de las funciones críticas, tanto del negocio, como de tecnología.

---

## 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.

## 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 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.
  - Reducciones en la duración de créditos mayoristas, para evitar una mayor exposición al cambio de tasas.
  - 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 con mayor exposición.
  - Seguimiento a las medidas adicionales derivadas de las valoraciones de riesgos operativos.
  - Análisis de causa-raíz ejecutados por los procesos DS10 Gestión de problemas, con el propósito de prevenir futuras afectaciones a aplicativos tecnológicos.
  - Pruebas periódicas a los aplicativos más críticos, que son los que soportan las funciones críticas del Conglomerado identificadas en el 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.
  - Monitoreo al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco.
  - Seguimiento a los planes de administración de riesgo derivados de las valoraciones de riesgo de los objetivos del Plan Estratégico.
  - Establecimiento de "impulsores" por oficina, los cuales colaboran en el cumplimiento del plan estratégico vigente.
-

- 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 aprueba por parte del Comité Corporativo de Riesgo, las metodologías necesarias para la gestión del riesgo conglomerado. Además, se realizan reuniones quincenales entre los gerentes de riesgo de las subsidiarias y mensuales entre las tesorerías de las subsidiarias.

## Logros obtenidos

En términos generales, para todos los riesgos:

- Revisión y actualización del perfil de riesgo del Banco de Costa Rica.
- Cumplimiento del plan de trabajo planteado para el 2016, incluyendo el plan de cultura.
- Actualización de las metodologías para la gestión de los riesgos, de manera que se adapten a la realidad del negocio y del mercado financiero y definición de los planes de trabajo para el 2017.
- Actualización de los planes de mitigación para los indicadores más relevantes en la gestión de los riesgos.
- Participación activa de los asesores técnicos en las valoraciones de los riesgos de procesos y de productos o servicios.

Específicamente, según tipo de riesgo:

### Riesgo de crédito

- En cuanto al proyecto de implementación de sistema de riesgo de crédito, en el 2016, se culminó el Datamapping y se inició con los programas de carga de datos.
-

- Aprobación de nuevos límites de crédito: concentración, vivienda, por región y oficina, además de no generadores de alto riesgo.

### **Riesgo de liquidez**

- Se realizó estudios de acuerdo a la normativa Sugef 17-13, sobre el análisis de concentración de captaciones por tipo de línea de negocio, producto y moneda.
- Se logró la implementación del Sistema para la gestión del riesgo de liquidez en desarrollo.

### **Riesgo operativo**

- Actualización de la herramienta automatizada para la gestión de los riesgos operacionales, la cual se adapta a los nuevos requerimientos de la Sugef.
- Formalización del alineamiento de los procesos y subprocesos del Banco con las Líneas de Negocio estipuladas en los Lineamientos Generales del Reglamento Sugef 18-16, incorporando la identificación de los productos y servicios asociados a las mismas.

### **Continuidad del negocio**

- Contratación de una herramienta de árbol de llamadas para la comunicación en crisis.
  - Se realizó la primera prueba integral de continuidad del negocio, donde se trabajó la simulación de una crisis, contando con la participación de los diferentes grupos de apoyo y recuperación, así como la del Comité de Crisis.
  - Implementación del Virtual Private Network (VPN), lo que permitirá que el personal crítico del BCR y sus subsidiarias puedan acceder a los sistemas del Banco sin necesidad de estar físicamente en su puesto de trabajo. Esto mejorará los tiempos de respuesta en caso de crisis.
  - Se desarrolló la "Calculadora contingente", la cual funciona como complemento de control para las oficinas comerciales cuando estas se encuentran trabajando con los sistemas de contingencia.
-

