



**Informe Anual de  
Gestión Integral de  
Riesgo**

**2021**

**BCR**  
Banco de Costa Rica

# 1. Gestión de Riesgo en el BCR

## 1.1 Introducción

El negocio bancario por su naturaleza es una actividad que conlleva asumir riesgos significativos de diversa índole y complejidad, que pueden clasificarse como riesgos financieros y no financieros, relacionados con eventos que pueden afectar la sostenibilidad de la Entidad y generar pérdidas significativas si estos no se gestionan transversalmente en la organización de forma sistemática, constante y preventiva.

El Banco de Costa Rica (BCR) y sus subsidiarias, como conglomerado financiero sistémico y en competencia, tiene entre sus retos mejorar e innovar continuamente su gestión integral del riesgo, que permita mantener un equilibrio satisfactorio entre las exposiciones al riesgo y los beneficios esperados de la estrategia comercial.

Entre los factores que inciden en este desafío, están: la evolución y sofisticación del mercado costarricense e internacional, la creación de productos y servicios bancarios que respondan a estas nuevas necesidades, la observancia de regulaciones adicionales por parte de los órganos de regulación y supervisión; así como, la necesidad de adaptarse a las sanas prácticas internacionales en la materia de riesgo. Lo anterior, considerando el entorno país afectado por la crisis derivada de la pandemia del COVID-19 y la atención de los objetivos institucionales de apoyar el desarrollo sostenible del país y de fortalecer la solidez financiera del Conglomerado Financiero BCR (CFBCR).

Como resultado de la gestión de riesgo realizada durante el 2021, se presenta el Informe Anual de Gestión Integral de Riesgo del BCR, que aborda los riesgos relevantes de la Entidad, el funcionamiento del Sistema de Gestión Integral de Riesgo (SIGIR), los principios y políticas que le rigen, la gestión por tipo de riesgo, los modelos y metodologías utilizados y los avances realizados. Asimismo, se incorporan aspectos relacionados con las subsidiarias del CFBCR, las medidas de mitigación implementadas y otros logros alcanzados durante el período.

## 1.2 Adaptación a la nueva realidad

El Banco de Costa Rica mediante su gestión integral del riesgo logró continuar con el crecimiento sólido y constante de su patrimonio. Para ello, la Gerencia Corporativa de Riesgos facilitó herramientas para disponer de información transparente y oportuna, que permita tomar decisiones, minimizar las pérdidas y mantener el riesgo dentro de los parámetros aceptables; asimismo, suministró a la organización aportes



sustanciales para afrontar satisfactoriamente la crisis sanitaria generada por el COVID-19.

Gracias a una transformación organizativa, la Gerencia Corporativa de Riesgo logró importantes avances para contribuir en la adaptación de la Entidad a la nueva realidad del negocio y al dinamismo de sus riesgos, con una visión y manejo de gestión corporativa, enfatizando enfoques prospectivos para mejorar la toma de decisiones, vigilando la seguridad de la información, generando aportes al proceso transcendental de la transformación digital, así como también actualizando y optimizando los procesos internos para mayor agilidad y efectividad en su valor agregado al negocio.



Igualmente, se dio continuidad a labores indispensables tales como manejo del riesgo de crédito, administración del riesgo de liquidez, control de los riesgos de mercado, evaluaciones de los riesgos estratégicos, operacionales, reputacionales, regulatorios y de cumplimiento, gestión de la continuidad del negocio, entre otras.

Finalmente se destaca, el apoyo a la atención de los arreglos de pago a los clientes afectados por la pandemia y la gestión de las carteras de inversión con el fin de mantener la rentabilidad que sustente el crecimiento del BCR.

### 1.3 Riesgos objeto de la gestión

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



### 1.4 Sistema de gestión integral de riesgo

El BCR dispone de un Sistema de Gestión Integral del Riesgo (SIGIR) 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.

Este Sistema contribuye al logro de los objetivos y metas institucionales y a ejercer un modelo de negocio con el componente fundamental de una efectiva administración basada en riesgo.

### 1.5 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 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 nacional e internacional.
- 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 automatizadas modernas y sistemas de información para la efectiva gestión de los riesgos.
- Seguimiento y monitoreo constante del apetito y mitigadores de riesgo.
- Proporcionar información significativa, relevante, veraz, precisa y de forma oportuna a todas las partes interesadas que estén expuestas al riesgo.
- Recurso humano técnico competente, capacitado y actualizado.
- Optimizar el proceso de gestión de riesgo, incentivando la analítica de datos que apoyen la toma de decisiones con visión prospectiva.

### 1.6 Gobierno corporativo de la función de riesgos

Las juntas directivas, la Asamblea de Cuotistas, comités de apoyo y las altas gerencias de las entidades miembros del Conglomerado Financiero BCR, velan por y fortalecen el funcionamiento del SIGIR, conscientes de su contribución a la mejora de los procesos institucionales y por ende, al logro de sus objetivos y metas.

La gestión del riesgo es liderada por la Gerencia Corporativa de Riesgo con dependencia de la Junta Directiva General, y cuenta con áreas administrativas encargadas de la gestión integral y específica de los riesgos relevantes a los que está expuesta la Entidad, mientras que en las subsidiarias existen áreas gestoras de riesgo encargadas de dicha labor.





## 2. 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 para determinar los niveles de riesgo de los clientes, derivándose en un ajuste de las estimaciones de cartera; además del seguimiento de los principales indicadores que estiman el posible impacto en el riesgo de crédito.



### 2.1 Modelos y metodologías utilizadas

- Modelos scoring que califican a los clientes de los segmentos de vivienda, consumo, tarjetas y pymes.
- Modelo de riesgo empresarial que asigna calificación de riesgo a clientes de crédito de la Banca Corporativa.
- Metodología para la evaluación del riesgo de crédito de las entidades financieras reguladas que 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 CFBCR.
- Metodología para el cálculo de pérdida esperada, no esperada y capital económico de la cartera de crédito del BCR.
- Metodología para la selección, aprobación y seguimiento de emisores del CFBCR.
- Metodología para la selección de contrapartes en operaciones de recompra para el Conglomerado Financiero BCR.
- Metodología para determinar límites de exposición de emisores del CFBCR.
- Metodología de escenarios de estrés para análisis de morosidad.

## 2.2 Implementación de mejoras y logros específicos

- Implementación de una nueva metodología para determinar el nivel de riesgo de las actividades económicas.
- Mejora en la calibración del 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 oportuna.
- Cálculo periódico de la pérdida esperada de la cartera de crédito, alineada a Basilea II.
- Reportes permanentes y periódicos para la atención de la pandemia, incluyendo escenarios de impactos en diferentes indicadores del Banco.
- Implementación del plan de gestión de cartera, que permite el monitoreo del nivel de riesgo de la cartera de cartera de crédito en atención a la afectación de los clientes generada por la crisis sanitaria.

## 3. Riesgo 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 recibidos 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 Corporativa de Riesgo 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.

### 3.1 Modelos y metodologías

- Proyección de macro precios 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 por movimientos del tipo de cambio del dólar.
- Valor en Riesgo según el acuerdo SUGEF 3-06 para estimar el requerimiento de capital por riesgo de precio y su impacto sobre la Suficiencia Patrimonial (metodología regulatoria).
- Valor en riesgo de la cartera de inversiones mediante metodología interna.
- Sensibilidad del margen financiero por movimientos de las tasas de interés, ante los movimientos de las tasas de interés.
- Cobertura de las inversiones líquidas, con respecto a la máxima salida esperada de las captaciones con el público.
- Máxima variación esperada de las captaciones a la vista y a plazo con el público, por moneda.
- Calce de plazos por moneda, que evalúa la cobertura del activo productivo con respecto al pasivo productivo por bandas de plazo.
- Factor de renovación de CDP's, que mide la renovación (permanencia) de las cuentas a plazo con el público.
- Permanencia de saldos de cuentas a la vista de las cuentas pasivas con el público.
- Concentración de captaciones con el público por tipo de cliente, moneda y producto.

### 3.2 Implementación de mejoras y logros específicos

- Ejercicio del simulacro de liquidez en modalidad 100% virtual con alcance al Conglomerado, con participación de funcionarios de la SUGEF y el Banco Central de Costa Rica en calidad de observadores.
- Implementación del proceso de gestión de riesgo de liquidez (ILAAP), que permite la identificación, medición, gestión y control de la liquidez en la organización, de acuerdo con los estándares de Basilea III y el Banco Central Europeo.
- Seguimiento de pruebas de tensión de capital alineado a la metodología de la Reserva Federal de los Estados Unidos (CCAR/DFAST).



- Cuantificación y seguimiento de operaciones intragrupo y sus correlaciones, con el fin de obtener mayor coordinación en la administración de la liquidez a nivel Conglomerado.

## 4. 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.

### 4.1 Modelos y metodologías

- Metodología para el cálculo de valor en riesgo (VeR) pérdidas riesgo operacional, que determina mediante simulación de Montecarlo los niveles de pérdida por riesgo operacional.
- Metodología para la evaluación de riesgo operativo en el Conglomerado Financiero BCR, que 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.

### 4.2 Implementación de mejoras y logros específicos

- Ajustes y atención oportuna de las actividades para continuar con la implementación del Acuerdo SUGEF 18-16, conforme la realidad institucional.
- Mejoras en el enfoque de identificación y medición cuantitativa del impacto y frecuencia de los riesgos.
- Actualización de la metodología de evaluación para incluir aspectos relacionados con fraude y soborno, ampliando el alcance de la evaluación y con énfasis en los riesgos relevantes.
- Mejoras en la emisión de reportes para la toma de decisiones en los comités de apoyo.
- Ampliación de la base de datos de pérdidas operativas en la herramienta automatizada incluyendo nuevos eventos de riesgo, materializados y potenciales.
- Mejoras en la normativa interna para optimizar los procesos de evaluación de riesgo, seguimiento de planes de tratamiento y recopilación de pérdidas operativas.
- Se ejecutaron evaluaciones de riesgo operativo intragrupo, a partir de un ejercicio de categorización de los procesos.
- Actualizaciones de la herramienta automatizada que apoya la gestión del riesgo operativo en el Conglomerado.



## 5. Riesgo de Seguridad de la Información & TI

La gestión de riesgo de seguridad de la información y TI es realizada en el ámbito del Conglomerado con un plan anual de evaluaciones relacionadas con procesos, contratos, aplicativos, estrategia, servicios, plataformas y seguridad de TI.

Lo anterior alineado con la normativa prudencial aplicable y mejores prácticas internacionales, lo que permite apoyar el cumplimiento de los objetivos de tecnología, así como los objetivos estratégicos institucionales.

Adicionalmente, se revisan y se proponen periódicamente indicadores de riesgo, con el fin de monitorear y controlar diferentes eventos a los que se puede estar expuesto el Conglomerado Financiero BCR.

Como parte de las evaluaciones y del seguimiento a los indicadores de riesgo, se aplican acciones correctivas cuando se presentan desviaciones a los parámetros establecidos en el apetito de riesgo. Las mismas son definidas en conjunto con las áreas tomadoras de riesgo, como parte de la mejora continua del proceso.

Lo anterior, con el propósito de evitar impactos sensibles a los servicios brindados a los clientes.

Los informes relacionados con la gestión de este tipo de riesgo se presentan periódicamente a los órganos correspondientes de gobierno corporativo, como parte del Sistema de Información Gerencial.

### 5.1 Avances en la implementación de mejoras y logros específicos

- Metodología para la evaluación del riesgo tecnológico y ciber riesgo, con el fin de 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.

### 5.2 Implementación de mejoras y logros específicos

- Aprobación de la metodología para la evaluación de riesgo tecnológico y ciber riesgo, por parte de la Junta Directiva General y subsidiarias.
- Adquisición de herramienta tecnológica Delphos Continuum para la gestión del riesgo, lo que permitirá la automatización del proceso de evaluaciones y seguimiento de indicadores. Mayor madurez del proceso de evaluación de riesgo incorporando elementos adicionales de seguridad de la información y ciberseguridad.
- Actualización de las fichas técnicas e incorporación de nuevos indicadores de riesgo de seguridad de la información y TI relacionados con la disponibilidad de aplicativos críticos.
- Capacitación a las áreas de negocio y tecnología sobre la apropiada gestión del riesgo.



## 6. Riesgo estratégico

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

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

### 6.1 Modelos y metodologías

- Metodología para la evaluación de riesgo estratégico en el Conglomerado Financiero BCR, con el propósito de 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.

### 6.2 Implementación de mejoras y logros específicos

- Identificación de nuevos riesgos relevantes en los objetivos tácticos-estratégicos, aplicando la metodología establecida con un enfoque de medición cuantitativo del impacto y frecuencia, mitigando posibles afectaciones al logro de la estrategia a través de la implementación de los planes de tratamiento de riesgo a los cuales se les brinda un adecuado seguimiento cuyos resultados son informados de forma periódica a los diferentes órganos colegiados.



## 7. 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.

### 7.1 Modelos y metodologías

- Metodología para la evaluación de riesgo reputacional en el Conglomerado Financiero BCR, que tiene como finalidad prevenir y mitigar la probabilidad de ocurrencia e impacto de eventos de riesgo que puedan generar una pérdida económica y afectar la reputación corporativa.

### 7.2 Implementación de mejoras y logros específicos

- Actualización del indicador de Quejas y Reclamos de acuerdo con la realidad del modelo de negocio actual de la Entidad.
- Implementación de la Comisión para la gestión del riesgo reputacional en el CFBCR, para el desarrollo de la respectiva estrategia y planes de trabajo que incluye la participación activa del Gerente General y del Gerente Jurídico.



- Actualización de las partes interesadas externas que pueden tener mayor influencia e impacto en la reputación corporativa.
- Desarrollo de la Política para la gestión de la reputación del Conglomerado.
- Inclusión del criterio reputacional para la activación del protocolo y equipo de gestión de crisis del CFBCR.
- Integración del riesgo reputacional como parte del proceso de evaluación de riesgos no financieros.

## 8. 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 los fideicomisos públicos (obra pública y de administración), así como la evaluación al proceso de administración de fideicomisos con patrimonio privado.
- La distribución de mitigación de los riesgos entre cada uno de los participantes en estos negocios.
- El control de riesgos mediante actividades de monitoreo y control relacionadas al cumplimiento de los objetivos de los fideicomisos, así como las obligaciones contractuales.

### 8.1 Modelos y metodologías

- Metodología de categorización de los fideicomisos según complejidad, que tiene como propósito valorar 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 Implementación de mejoras y logros específicos

- Actualización continua de las evaluaciones de riesgo en los fideicomisos de infraestructura de obra pública, en atención a las etapas de planificación, construcción y operación de proyectos.
- Comunicación periódica a los fideicomitentes sobre los resultados de las evaluaciones de riesgos, así como la rendición de cuentas en los Comités de Vigilancia de los fideicomisos.
- Elaboración de criterios de riesgos para los prospectos de los negocios de fiduciarios.





## 9. 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 de la Entidad.

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.

### 9.1 Modelos y metodologías

- Metodología integral de valoración de riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, para evaluar el cumplimiento mínimo que exige la Ley # 8204 y normativa aplicable en la prevención de la legitimación de capitales y financiamiento del terrorismo.
- Modelo de riesgo de clientes, con el fin de otorgar a la totalidad de clientes del BCR la categoría de riesgo que le corresponde.
- Modelo zonas geográficas (nacional e internacional). La nacional asigna valores de riesgo, de acuerdo con criterios por distrito; mientras que la internacional asigna valores de riesgo por país.
- Modelo de riesgo de Productos, Servicios y Canales, que identifica, valora y evalúa los eventos de riesgo en los productos y servicios financieros.
- Modelo de corresponsales, con el fin de evaluar a los corresponsales internacionales.

## 9.2 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.
- 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.
- Durante el 2021 se continuó fortaleciendo 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 brinda constante capacitación a todo el personal, tanto áreas operativas como administrativas, para el 2021 se realizaron veintiún eventos de capacitación en diferentes Talleres y Cursos evaluados, con enfoques específicos según sus labores; con el objetivo de generar una cultura sólida en la mitigación 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 corresponsalía, revisión de nuevos productos o iniciativas de la Institución, así como la actualización de la normativa aplicable para el fortalecimiento de la gestión.



## 10. Gestión integral de los riesgos del 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.

### 10.1 Modelos y metodologías

- Metodología para la determinación del capital económico del Conglomerado Financiero BCR, que además implementa el proceso interno de adecuación de capital mediante metodologías propias, con el fin de definir una estimación de los recursos mínimos que el Conglomerado Financiero BCR debe tener dada una eventualidad de que ocasione pérdidas inesperadas.
- Metodología para la determinación del grado de madurez de la gestión de riesgos en el Conglomerado Financiero BCR.

Gestión de Capital en el Conglomerado Financiero BCR, alineado a las mejores prácticas establecidas en el marco regulatorio de Basilea, así como documentos emitidos por el Banco Central Europeo.

- Este 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.

### 10.2 Implementación de mejoras y logros específicos

- Se establecieron indicadores de riesgo intragrupo.
- Se establecieron indicadores de riesgo sistémico.
- Se continuó con las mejoras y el monitoreo a los indicadores asociados al Proceso de



# 11. Continuidad del 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.

## 11.1 Implementación de mejoras y logros específicos

- Activación de los planes de contingencia establecidos para el personal indispensable de los servicios críticos, los cuales permitieron enfrentar de manera exitosa el estado de crisis generado por la pandemia, aplicando en la marcha mejoras en las herramientas utilizadas para optimizar dichos planes.
- 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 el Plan de Comunicación en Crisis.
- Se desarrollaron nuevos protocolos contingentes relacionados al escenario de la pandemia.
- 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.
- Capacitación sobre planes de contingencias dirigidos a los gerentes de oficina comerciales.
- Actualización del BIA con análisis de 313 procesos del CFBCR con identificación de 42 procesos críticos en el rango de tiempo de 0 a 4 horas.
- Implementación de la modalidad del teletrabajo para personal con factores de riesgo para asegurar la continuidad del negocio.
- Ejecución de pruebas contingentes para preparar al personal en caso de presentarse una afectación real, además de identificar debilidades, plantear mejoras y ajustar los procedimientos existentes.
- Ejecución de estrategia contingente sobre asignación de equipo portátil y VDI para facilitar el manejo de la crisis.





## 12. Riesgo Regulatorio y Cumplimiento

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.

### 12.1 Actividades de riesgo de cumplimiento normativo

- 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.
- Realizar evaluaciones de cumplimiento y de riesgo de cumplimiento 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.
- Seguimiento a la integración en los procesos de la normativa externa nueva o modificada vinculante a la Entidad; así como, aquello en consulta por parte de los entes reguladores, supervisores y fiscalizadores.

### 12.2 Implementación de mejoras y logros específicos

- Mejoras en la definición de los lineamientos corporativos para la gestión de riesgo regulatorio como norma complementaria.
- Optimización en la ejecución de evaluaciones de riesgo regulatorio y cumplimiento de acuerdo con los estándares:
  - ISO 31 000 Gestión de Riesgo
  - ISO 37301 Sistemas de Gestión de Compliance
  - ISO 31022 Directrices para la Gestión de Riesgo Legal.
- Se ejecutaron un total de 14 evaluaciones sobre cumplimiento de leyes como la Ley protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personas (Ley 8968), Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos (Ley 9699), Certificados, Firmas Digitales y Documentos electrónicos (Ley 8454), Sistema para Banco Desarrollo.
- Adicionalmente se evaluó el cumplimiento de los acuerdos SUGEF 3-06, 17-13, 18-16, 19-16, 23-17, 22-18 y 26-20.



Finalmente se evaluaron temas relevantes de la coyuntura actual las Operaciones diferidas a Plazo y Operaciones de Última Instancia, Caso *Cochinilla* para determinar implicaciones en el

CFBCR y servicios bursátiles y contratos voluntarios en BCR Pensiones.

- Mejoras en el monitoreo de los compromisos que tiene el BCR con entes externos.

- Fortalecimiento en el alineamiento y coordinación con las subsidiarias sobre temas de la gestión de riesgo regulatorio y de cumplimiento normativo.

## 13. Riesgo Legal

El riesgo legal se define como la posibilidad de pérdidas económicas debido a la inobservancia o aplicación incorrecta o inoportuna de disposiciones legales o normativas, organismos de control o como consecuencia de resoluciones judiciales, extrajudiciales o administrativas adversas, o de la falta de claridad o redacción deficiente en los textos contractuales que pueden afectar la formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones.



Para la gestión de este riesgo se dispone de un proceso continuo y metodológico que comprende actividades para identificar, analizar, valorar y gestionar aquellos eventos de riesgo que pueden afectar el Banco.

Adicionalmente, la función incluye evaluaciones de riesgo legal, para el año 2021 el enfoque de las evaluaciones de riesgo legal fue dirigido a la evaluación de contratos de los servicios bursátiles y custodio y de contratos voluntarios colectivos, así como el seguimiento a los proyectos legislativos que tienen impacto al CFBCR. Esto con el fin de dar a conocer la afectación o cambios que los mismos puedan generar al convertirse en leyes de la República.

### 13.1 Modelo y metodologías

- Metodología para la evaluación de riesgo legal en el CFBCR con el fin de identificar los posibles eventos de riesgo y los planes de tratamiento para su mitigación, producto de la inobservancia, incorrecta e inoportuna atención de los factores legales que pueden incidir en pérdidas económicas.

### 13.2 Actividades de Riesgo Legal

- Proceso continuo y metodológico que comprende actividades para identificar, analizar, valorar y gestionar aquellos eventos de riesgo legal que pueden afectar el Banco.

- Evaluaciones de riesgo legal en los procesos institucionales.
- Capacitación sobre riesgo legal a funcionarios de las subsidiarias del Banco.

## 14. Gestión de Riesgos de Subsidiarias

La gestión de riesgo en las subsidiarias se mantiene 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 riesgo que son inherentes al giro de sus negocios; así como, el manejo de los riesgos emergentes, aplicando el marco regulatorio establecido conforme a la naturaleza, complejidad, volumen de sus operaciones y su entorno.



En función de lo anterior y como parte del fortalecimiento de la gestión de riesgo en el Conglomerado Financiero BCR, las actividades realizadas se ejecutaron en coordinación con el Banco de Costa Rica.

Las nuevas subsidiarias, BCR Logística y Banprocesa, integraron entre sus actividades la gestión integral de riesgo bajo el marco normativo establecido.

Se continuó con el fortalecimiento en la coordinación y comunicación en la gestión corporativa de los riesgos, considerando:

- Fortalecimiento de la cultura en la gestión de riesgo, incorporándola como filosofía de trabajo mediante capacitaciones.
- Participación en la revisión y promulgación del marco de gestión normativo.
- Consolidación de la gestión de riesgo regulatorio y cumplimiento normativo.
- Desarrollo y seguimiento de la Declaratoria de Apetito de Riesgo bajo un contexto de crisis originado por la pandemia y la situación fiscal del país.
- Cumplimiento, actualización y gestión de la Estrategia del SIGIR.
- Desarrollo y actualización de metodologías con enfoque corporativo.

- Aplicación de pruebas de estrés y simulacros de liquidez.
- Presentaciones de informes asociados a la gestión de riesgo a comités técnicos y juntas directivas.
- Utilización de herramientas automatizadas (OpRisk, Fact 24 y Quanto).
- Gestión de continuidad de negocio.
- Fortalecimiento en la gestión de fraude y soborno.
- Mejora en la integración de la gestión de riesgo corporativo.
- Desarrollo conjunto con el BCR de metodologías con alcance corporativo (cálculo de deterioro a las inversiones relacionadas a la NIIF9, análisis de emisores, informes de riesgos ambiental y social, entre otras).

## 15. Acciones mitigadoras

Entre las acciones de mitigación de riesgo realizadas durante el periodo de este informe, se destacan las siguientes:

### 15.1 Seguimiento y monitoreo



- Seguimiento a la morosidad de la cartera de crédito, de cara a los arreglos de pago por la afectación de la Pandemia.
- Se instauró el Plan de gestión de cartera, que permite el monitoreo del nivel de riesgo de la cartera de crédito.
- Monitoreo de los sistemas automatizados de la Entidad para la detección de vulnerabilidades y definición de soluciones.
- Seguimiento constante de la cartera de crédito consolidada y a nivel específico por tipo de banca, moneda, regiones, zonas, oficinas, actividades económicas, entre otros.
- Monitoreo periódico de los límites de riesgo aprobados por la Junta Directiva General con el fin de determinar el cumplimiento de estos.
- Establecimiento de medidas de mitigación cuando se presentan desviaciones a los parámetros de los límites establecidos, para revertir su comportamiento.
- 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.
- Priorización de evaluaciones de riesgo operativo a los procesos relevantes.
- Seguimiento periódico a los planes de tratamiento de riesgo generadas en las evaluaciones de riesgo.



## 15.2 Estudios, evaluaciones y pruebas



- Informes de perspectivas de riesgo 2021-2022 según el entorno interno y externo a la Entidad.
- 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.
- Estudios de actividades económicas con el fin de identificar el riesgo inherente de los sectores en los que el Banco incursiona.
- Análisis constante de los pasivos de la Entidad.
- Simulacros de liquidez con alcance corporativo.
- Pruebas de estrés aplicadas a los modelos y metodologías establecidas para las evaluaciones o medición de los riesgos.
- Evaluaciones para los diferentes tipos de riesgo relevantes de la Entidad, según las metodologías establecidas.
- 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).
- Identificación de la normativa externa nueva o modificada aplicable a la Entidad y se verifica su integración en los procesos institucionales.
- Emisión de recomendaciones y planes correctivos en las evaluaciones de riesgo y cumplimiento normativo.
- Evaluaciones integrales de riesgo en proyectos estratégicos en conjunto con la primera línea de defensa.
- Emisión de criterios de riesgo sobre actualización de normativa interna.
- Emisión de criterios de riesgo sobre propuestas de productos, servicios, canales, sistemas u otras actividades relevantes para la toma de decisiones.

## 15.3 Coordinación e integración:



- Coordinación frecuente con los tomadores de riesgos financieros, de manera que se tenga un acercamiento con los procesos que estos realizan.
- Plan de contingencia de liquidez del Conglomerado Financiero BCR, con el fin de establecer herramientas que brinden soluciones antes posibles situaciones de iliquidez.
- Revisión, actualización y promulgación de las metodologías para la evaluación de los riesgos financieros y no financieros, en conjunto con las subsidiarias.
- Utilización de una herramienta común para la gestión del riesgo operativo en el Banco y las subsidiarias.
- 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 con la nueva realidad que permitan seguir manteniendo vigentes las estrategias de recuperación.
- Alineación de los procesos críticos con los procesos estratégicos prioritarios.
- Capitalización de las experiencias de las interrupciones de servicios incorporando escenarios de interrupciones en los protocolos de recuperación.
- Migración de los procedimientos de continuidad del negocio a protocolos de recuperación que constituyen un documento más flexible para ajustarse a los escenarios de fallas.

## 15.4 Datos y estimaciones:



- 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.
- Robustecimiento de la base de datos de pérdidas de los riesgos operacionales de eventos potenciales y eventos materializados, incluyendo el riesgo legal.
- Generación de datos estadísticos de pérdidas por las oficinas comerciales.

## 15.5 Capacitaciones y cultura de riesgo



- Capacitaciones dirigidas a los funcionarios del BCR en materia de evaluaciones de riesgo.
- Capacitación a los voceros oficiales de prensa del Conglomerado Financiero BCR.
- Capacitación en materia de riesgo a los funcionarios de primer ingreso en el proceso de inducción.
- Otras acciones en materia de mejora en la cultura de riesgo tales como comunicados y boletines dirigidos a las áreas tomadoras de riesgo

## 15.6 Sistema de información gerencial



- Presentación del 100% de los informes a los comités de apoyo y a la Junta Directiva General conforme el Sistema de Información Gerencial establecido para el año.
- Remisión de informes de las evaluaciones de riesgo realizadas a las áreas tomadoras de riesgo.
- Remisión de informes de las evaluaciones integrales de riesgo de las evaluaciones de riesgo de los proyectos estratégicos.
- Remisión de los criterios de riesgo emitidos dirigidos a los dueños de las propuestas analizadas.
- Otros informes relacionados con estudios o análisis requeridos por la Alta Gerencia o Junta Directiva General, como por ejemplo informe al Comité Corporativo Ejecutivo sobre los riesgos identificados relacionados con la Pandemia del COVID-19.
- Informes al Comité Corporativo de Riesgo sobre estadísticas y reportes de monitoreos en prensa (escrita y digital) y redes sociales.
- Remisión de requerimientos de información dirigidos a los entes reguladores, supervisores y fiscalizadores.



## 15.7 Comités de Apoyo

La gestión integral de riesgo en el Banco de Costa Rica es apoyada por diferentes Comités, que de acuerdo con 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 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
- Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones



## 16. Otros logros

- Establecimiento de la Declaratoria de Apetito de Riesgo con alcance de Conglomerado Financiero BCR.
- Creación y mantenimiento de reportes de analítica de datos sobre la cartera de crédito, captaciones, pérdidas operativas, estudios de mercado e indicadores de riesgo, 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.
- Se realizaron diversos ejercicios de proyecciones de macro precios a largo plazo, como apoyo para la definición de estrategias comerciales segmentadas, de cara a la crisis por Covid-19.
- Mejoras en la revisión y actualización del marco de gestión corporativo de riesgo y en la normativa específica por tipo de riesgo.
- Se continuó con la homologación de metodologías de gestión de riesgo de alcance corporativo.
- Revisión y actualización del 100% de los modelos y metodologías para la gestión por tipo de riesgo con enfoque de análisis prospectivo.
- Se crearon nuevas metodologías para la identificación y gestión de riesgos, acorde con las características y giro de negocio del Conglomerado Financiero BCR, y alineadas a las sanas prácticas y estándares internacionales. Entre estas se destacan:
  1. Metodología del Conglomerado Financiero BCR para determinar límites de exposición de emisores.
  2. Metodología para la selección de contrapartes en operaciones de recompras para el Conglomerado Financiero BCR.
  3. Metodología para la evaluación de riesgo tecnológico y ciber riesgo en el Conglomerado Financiero BCR.
  4. Modelo de originación de pymes.
  5. Metodología de evaluación de riesgo sistémico.
  6. Replanteamiento de la Metodología para la evaluación

del riesgo de crédito de las entidades financieras reguladas.

7. Metodología para la determinación del grado de madurez de la gestión de riesgo en el CFBCR, conforme la ISO-31000.



- Adaptación ágil de los procesos de gestión de riesgo 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.
- Implementación de una herramienta automatizada de primer orden para la gestión del riesgo de seguridad de la información y TI, riesgo regulatorio y cumplimiento, así como para la gestión de la continuidad del negocio.
- La gestión integral de riesgo en el Conglomerado Financiero BCR se llevó a cabo en función con la normativa prudencial establecida y sanas prácticas en esta materia, ejecutando labores para velar por el funcionamiento y perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integral del Riesgo.
- Se enfrentó con éxito las modificaciones en las calificaciones y perspectivas de riesgo emitidas por las firmas calificadoras de riesgo internacionales, lográndose mantener la normalidad y continuidad de todas las operaciones cotidianas del Conglomerado Financiero BCR.

- Mejoras sustanciales en el diagnóstico de madurez del Sistema de Gestión Integral de Riesgo.



- La auditoría externa del proceso de gestión integral de riesgo del periodo evidencia la madurez del sistema de gestión, en donde muestra la atención del seguimiento de las mejoras atendidas y la no presencia de hallazgos para el periodo.

- Avances importantes en la implementación de esquemas de gestión de riesgo con estándar internacional.
- Avances en la implementación de la norma INTE/ISO 31000:2018 (Gestión de Riesgos) en la gestión de los diferentes tipos de riesgo, tales como alineamiento de los procesos de riesgos no financieros.
- Cumplimiento de los planes de trabajo de las áreas gestoras de riesgo.
- Se homologa a nivel de Conglomerado el esquema para evaluar proyectos, productos, servicios, actividades, procesos y sistemas.
- Para finalizar, sobresale el cumplimiento satisfactorio de la Estrategia de Gestión Integral de Riesgo BCR y subsidiarias 2020-2021, que comprende la planificación anual para la gestión de los diferentes tipos de riesgo de las entidades.

