

# INFORME ANUAL DE RIESGOS 2020

JUNTOS  
SEREMOS  
MÁS  
EXITOSOS



BANCO NACIONAL DE COSTA RICA  
Dirección General de Riesgos

## Contenido

1.	Entorno actual y retos en la gestión bancaria .....	2
2.	Modelo de Gestión y Control de Riesgo .....	1
3.	Gobernabilidad .....	1
3.1.	Líneas de Defensa.....	1
3.2.	Comités para la Gestión de Riesgo .....	1
3.3.	Mapa de Riesgos.....	2
3.4.	Definiciones de riesgos .....	2
4.	Perfil de Riesgos-Principales Resultados 2020.....	4
4.1.	Riesgo de Crédito.....	4
4.2.	Riesgo de Mercado .....	7
4.3.	Riesgo de Tasas.....	7
4.4.	Riesgo Cambiario .....	8
4.5.	Riesgo de Derivados .....	9
4.6.	Riesgo de Liquidez .....	10
4.7.	Riesgo de Capital .....	11
4.8.	Riesgos Operativos .....	11
4.9.	Seguridad de la Información y Riesgo Digital.....	16
4.10.	Riesgo Estratégico .....	17
4.11.	Riesgo Reputacional .....	18
4.12.	Riesgo de Cumplimiento.....	18
4.13.	Riesgo Conglomerado.....	19
5.	Pruebas de Estrés y Planes de Contingencia.....	21
6.	Cultura de riesgo .....	21

## 1. Entorno actual y retos en la gestión bancaria

El 2020 estuvo marcado por altos grados de incertidumbre en diferentes ámbitos, tanto a nivel local como internacional producto de la pandemia del COVID-19. Estos factores trascendieron en la gestión propia del Conglomerado Financiero Banco Nacional, representando un gran reto.

Las severas medidas de restricción sanitarias implementadas alrededor del mundo provocaron un choque económico adverso sin precedentes que se reflejan en distintos indicadores económicos a nivel nacional e internacional:

A nivel internacional la proyección más reciente (enero 2021) de **crecimiento económico** del FMI a nivel mundial para el 2021 es de un 5,5%, cuando el crecimiento estimado para el cierre de 2020 fue de -3,5%. Para la economía de EEUU se espera un crecimiento del 5,1% (-3,4% en 2020), y para la Zona Euro un 4,2% (-7,2% en 2020). Las economías emergentes se espera que crezcan un 6,3% (-2,4% en 2020), impulsadas principalmente por India y China (11,5% y 8.1%, respectivamente), y una América Latina creciendo 4,1%. El **intercambio comercial** a nivel mundial fue fuertemente golpeado durante la primera mitad del 2020 debido a la disrupción de las cadenas de valor inducida por las medidas sanitarias de contención de la pandemia. El comercio mundial llegó a presentar tasas de variación interanuales cercanas al -20%.

A nivel local, las últimas cifras de la OCDE pronostican una recuperación gradual de la economía hasta alcanzar un **crecimiento económico** de 2% al cierre del 2021 (en setiembre se proyectaba una caída de 1,5% para el 2021) y un crecimiento de 3.8% para el 2022; impulsado por un crecimiento moderado de la demanda interna, producto de las altas tasas de desempleo, así como el repunte de la economía estadounidense, lo cual produciría beneficios en la exportación de productos, principalmente la oferta médica y servicios empresariales.

En cuanto al **desempleo**, de acuerdo con el INEC, al cierre de noviembre de 2020 la tasa de desempleo se ubica en 21,3%, es decir, un total de 517.000 personas desempleadas. En cuanto a la gestión del Gobierno Central, el **déficit fiscal** y alto nivel de **endeudamiento** que cierran el 2020 en tasas de 8,3% (₡2,9 billones) y 69,7% del PIB, respectivamente. En lo relativo a las **tasas de interés**, las disminuciones de la Tasa de Política Monetaria que ha efectuado el Banco Central desde marzo de 2019 se han transmitido en forma gradual al resto de tasas de interés del sistema financiero. El **tipo de cambio** ha presentado una tendencia al alza producto de los altos niveles de incertidumbre asociados a la duración de la pandemia, el progresivo debilitamiento de las finanzas del gobierno y la caída en el ingreso de divisas por actividad turística.

### ¿Qué nos espera?

Para este 2021 nos enfrentamos a grandes retos, cambios en el entorno sociopolítico y climático, nuevas tendencias y necesidades de los clientes, así como uso de tecnologías que llevan consigo riesgos y vulnerabilidades a considerar, lo cual enfatiza la relevancia de los riesgos informáticos o de ciberseguridad.

A nivel mundial, el principal reto es contrarrestar los efectos de la pandemia, lo cual va a ser influido conforme al progreso de la vacunación de la población y las políticas aplicadas por los Gobiernos para la apertura económica y apoyo a los distintos sectores económicos.

A nivel local, las finanzas públicas (mejor eficiencia y contención del gasto), el apoyo político al acuerdo alcanzado con el FMI y la implementación de acciones que permitan contrarrestar los índices históricos de desempleo, constituyen retos claves para mejorar el desempeño económico.

Asimismo, nos esperan desafíos regulatorios que resultan en cambios metodológicos y la propuesta

de iniciativas para mitigar sus efectos y apegarse a los estándares internacionales., en busca de una gestión apropiada para la protección y resguardo del patrimonio del conglomerado BNCR.

## 2. Modelo de Gestión y Control de Riesgo

El Conglomerado Banco Nacional cuenta con una estructura organizacional y de gobierno robusto que le permite gestionar los diferentes riesgos asociados al modelo de negocio, con base en la delimitación del apetito por riesgo. Se fundamenta en una serie de **pilares**, que están alineados con la estrategia y el modelo de negocio.

**Figura 1. Modelo de Gestión y Control de Riesgo**



— **Visión anticipada** para todos los tipos de riesgos mantiene, un enfoque prospectivo en los procesos de identificación, evaluación y cuantificación de los riesgos.

— **Independencia de la función de riesgos** que proporciona una adecuada separación entre las unidades generadoras de riesgo y las encargadas de su control. El Conglomerado cuenta con un sistema de control independiente para el registro, autoevaluación y seguimiento de las actividades de cada unidad.

— **Gestión de riesgos basado en mejores prácticas internacionales.** El Conglomerado busca ser el modelo de referencia en el desarrollo de infraestructura y procesos de apoyo a la gestión de riesgos.

— **Cultura de riesgos integrada en toda la organización.** La gestión de riesgos de todas las unidades está inmersa en una fuerte y constante cultura de riesgos que considera todo el Conglomerado.

## 3. Gobernabilidad

El Conglomerado Banco Nacional sigue un modelo de control y gestión de riesgos basado en tres líneas de defensa:

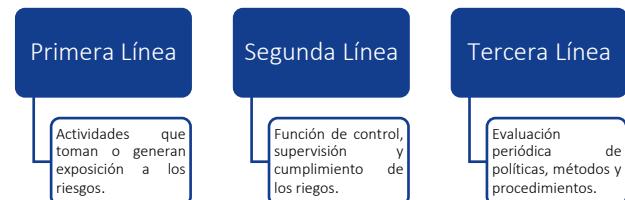
### 3.1. Líneas de Defensa

Las funciones de negocio o actividades que toman o generan exposición a un riesgo constituyen la **primera línea** de defensa frente al mismo. La generación de riesgos en la primera línea de defensa se ajusta al apetito y los límites definidos. Para atender su función, la primera línea de defensa dispone de los medios para identificar, medir y reportar los riesgos asumidos.

La **segunda línea** de defensa está constituida por la **función de control y supervisión** de los riesgos y por la **función de cumplimiento**. Vela por el control efectivo de los riesgos y asegura que los mismos se gestionen de acuerdo con el nivel de apetito de riesgo definido.

**Auditoría interna**, es la **tercera línea** de defensa. Evalúa periódicamente que las políticas, métodos y procedimientos sean adecuados y comprueba su efectiva implementación.

**Figura 2. Líneas de Defensa del modelo de Gestión y Control de Riesgos**



### 3.2. Comités para la Gestión de Riesgo

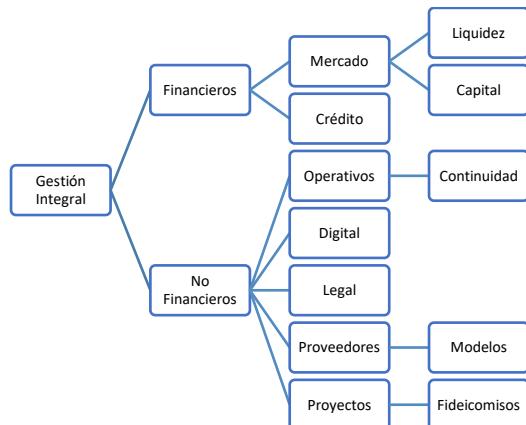
El Conglomerado Banco Nacional cuenta con varios comités de apoyo a la Gerencia y la Junta Directiva, que establecen un factor elemental dentro del adecuado Gobierno Corporativo y, con ello, un componente fundamental en el proceso de Gestión Integral de Riesgos. Seguido se enumeran aquellos que tienen una relación más directa con la gestión de riesgos:

- Comité Corporativo de Riesgo
- Comité Corporativo de Cumplimiento
- Comité Corporativo de Auditoría
- Comité Corporativo de Tecnología de la Información
- Comité de Capital, Activos y Pasivos
- Comité de Riesgos de Crédito
- Comisión Institucional de Créditos Especiales
- Comisión Especial de Crédito
- Equipo de Trabajo de Riesgo Operativo
- Equipo de Trabajo de Provisiones por Litigios

### 3.3. Mapa de Riesgos

La identificación y valoración de los riesgos es un aspecto clave para la gestión de riesgos del Conglomerado Banco Nacional, con ello se conforma el mapa de las exposiciones relevantes del riesgo facilitando su administración.

**Figura 3. Modelo de Gestión y Control de Riesgo del Conglomerado BN**



Transversales: Estratégico, Reputacional, Normativo y Político

**Riesgo de crédito:** Es la posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte.

**Riesgo de mercado:** Posibilidad de sufrir pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance como consecuencia de las fluctuaciones adversas en los precios de mercado de los activos. Está compuesto por los riesgos inherentes a los instrumentos financieros conservados para negociación (*cartera de negociación*).

**Riesgo de tasas de interés:** Se define como la posibilidad de que se produzcan cambios adversos en las condiciones financieras de una entidad ante fluctuaciones en la tasa de interés dentro de la cartera de inversión (libro bancario), generando efectos negativos en el margen financiero y el valor económico de la entidad.

**Riesgo cambiario:** Posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de variaciones en el tipo de cambio. Está compuesto por los riesgos de conversión, riesgos de posición en moneda extranjera y riesgos de transacciones.

**Riesgo de derivados:** Pérdida potencial por la materialización de los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operativo y legal inherentes al producto financiero de derivados.

**Riesgo de liquidez:** Posibilidad de una pérdida económica debido a la escasez de fondos que impediría cumplir las obligaciones en los términos pactados. El riesgo de liquidez también puede asociarse a un instrumento financiero particular, y está asociado a la profundidad financiera del mercado en el que se negocia para demandar u ofrecer el instrumento sin afectación significativa de su valor.

**Riesgo de capital o de balance:** Riesgo ocasionado por la gestión de las diferentes partidas del balance, incluyendo aspectos de suficiencia de capital.

**Riesgo operativo:** Posibilidad de sufrir pérdidas económicas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta

definición incluye el riesgo legal y el riesgo de tecnologías de información, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

**Riesgo legal:** Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a la inobservancia o aplicación incorrecta o inoportuna de disposiciones legales o normativas, instrucciones emanadas de los 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.

**Riesgo Digital:** Posible materialización de un evento negativo sobre los objetivos y metas del CFBNCR correspondiente a sucesos relacionados con el uso, acceso, propiedad, operación, distribución y adopción de las tecnologías de la información, que atente contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad, eficiencia, confiabilidad y oportunidad de la información del CFBNCR o de sus clientes, y que propicie una potencial pérdida financiera, de imagen o reputacional e incluso en penalizaciones por parte de los Entes reguladores, lo que a su vez podría reflejarse en atrasos en el pago de intereses y principal a los inversionistas o en menores valoraciones de los títulos emitidos en el mercado.

**Riesgo reputacional:** Disminución de la base de clientes, litigios onerosos y/o una caída en los ingresos por la posibilidad de una opinión pública negativa respecto a prácticas institucionales, sea cierta o falsa.

**Riesgo estratégico:** Afectación potencial a causa de una inadecuada estrategia de negocios o de cambios adversos en los supuestos, parámetros, metas que apoyan dicha estrategia. También se considera como el posible impacto en las ganancias, el capital, la reputación o el prestigio de la entidad y eventos asociados a cualquier factor de incertidumbre que pueda afectar seria y adversamente la sustentabilidad y el logro de los objetivos estratégicos.

**Riesgo de modelos:** Conjunto de posibles consecuencias adversas derivadas de decisiones

basadas en resultados e informes incorrectos de modelos, debido a supuestos muy alejados de la realidad macroeconómica y bancaria, una inadecuada o insuficiente gestión de validación, afinamiento y re-parametrización, o bien por su uso o interpretación inapropiado por parte de los usuarios finales.

**Riesgo Proveedores:** Riesgos que existen y que son asumidos debido a las relaciones comerciales con terceros.

**Riesgo de Proyectos:** Proceden de acontecimientos que, de ocurrir, pueden tener un efecto negativo o positivo sobre los objetivos del proyecto.

**Riesgo Fideicomisos:** La posibilidad de que el Fiduciario incurra en contingencias o pérdidas ocasionadas por su culpa o negligencia en el manejo y atención de los bienes recibidos en fideicomiso.

**Riesgo de legitimación de capitales:** Probabilidad de pérdidas económicas debido a la pérdida de confianza en la integridad de la entidad por el involucramiento en transacciones o relaciones con negocios ilícitos y por sanciones por incumplimientos a la Ley 8204 y su reglamentación conexa.

**Riesgo emergente:** Aquellos riesgos que potencialmente podrían tener un impacto adverso en el desempeño futuro, si bien su resultado y horizonte temporal es incierto y difícil de predecir.

**Riesgo Conglomerado:** Es la posibilidad de pérdidas económicas debido al traslado no esperado de riesgos producto de la interdependencia entre la entidad y el resto de empresas integrantes del grupo o conglomerado.

El proceso de gestión integral de riesgos del Conglomerado Banco Nacional se encarga de identificar, estimar, comunicar y monitorear los riesgos (crédito, mercado, liquidez, estratégicos, tributarios, operativos, entre otros) y apoyar la toma de decisiones en las actividades de inversión, crédito, captación, con el fin de que los niveles de riesgo antes citados estén acordes con los niveles de apetito por riesgo establecidos por la Junta Directiva General en el Manual de Administración

Integral de Riesgos, desarrollando para ello modelos de medición acordes con las exigencias de las mejores prácticas.

#### 4. Perfil de Riesgos-Principales Resultados 2020

##### 4.1. Riesgo de Crédito

###### Perfil

El Banco Nacional mantiene un perfil de riesgo de crédito moderado, tanto en su cartera de crédito como en la cartera de inversiones.

###### Política sobre Riesgo Crediticio

El Banco Nacional de Costa Rica dispone de sólidos y eficaces procedimientos, normativas y mediciones que permiten la identificación, control y comunicación de los riesgos a los que puede estar expuesta la cartera de crédito institucional **y** la cartera de inversiones, considerando al mismo tiempo mecanismos adecuados tanto a nivel administrativo como contable.

**Metodología para la medición del riesgo de crédito**  
Para una adecuada gestión del riesgo de crédito, el CFBNCR ha venido implementando una serie de indicadores y métricas buscando siempre la mejora continua en la medición del riesgo de crédito de los portafolios de préstamos y de inversiones. Entre las principales métricas se pueden mencionar las siguientes:

**Roll Rates:** esta medición ayuda a cuantificar la morosidad y los incumplimientos en los portafolios de crédito, siendo muy útiles en aquellos portafolios de crédito con una gran cantidad de clientes.

**Matrices de Transición:** son una herramienta que permite determinar la probabilidad de que un crédito en un rango de atraso determinado cambie de rango durante un período específico. Permiten analizar el posible deterioro o mejora que pudiera presentar la cartera de crédito en el futuro.

**Análisis de Cosechas:** permite analizar el comportamiento de la cartera de crédito en el tiempo, tomando como aspecto principal el contexto en el que se dio la fase de colocación.

Específicamente consiste en visualizar el comportamiento de un determinado número de créditos originados en un mismo periodo y observarlos en el tiempo para determinar su calidad y así tratar de determinar cuánto peso tuvieron las circunstancias en las que se originó la cartera, sobre todo las condiciones del crédito con las que fue otorgado

**Indicador Write – Off Ratio:** es un índice de cancelación que representa las operaciones crediticias que el banco ha eliminado de sus registros contables debido a que no serán recuperadas. Este índice se construye dividiendo las liquidaciones totales de los últimos doce meses de la cartera entre el saldo promedio de la cartera total de los últimos doce meses.

**Pérdida Esperada Bajo NIIF 9:** con la entrada en vigor en Costa Rica desde enero 2020 de la norma contable NIIF 9 para instrumentos financieros, el CFBNCR implementó la medición de la pérdida esperada por deterioro de crédito para los portafolios de inversión. Por tal razón es que desde enero del 2020 se integró dentro de las mediciones del riesgo de crédito, el cálculo de la perdida esperada de acuerdo con NIIF 9. Asimismo, se cuenta con un modelo predictivo de pérdidas esperadas para la cartera de crédito.

**VaR de Crédito:** metodología basada en el modelo estructural clásico de Merton, para lo cual la medición del riesgo de la cartera de crédito mensualmente se aplica un modelo interno que estima las Pérdidas Esperadas (PE) y el Valor en Riesgo (VaR) de la cartera, con un horizonte de un año, bajo la técnica conocida como "Simulación Monte Carlo". Por otra parte, en el caso de las inversiones propias del banco, se aplica la metodología de cálculo de pérdidas esperadas bajo la norma contable NIIF 9.

###### Acciones mitigadoras

Es importante mencionar que los modelos de calificación de clientes, a partir de los cuales se estiman las probabilidades de incumplimiento utilizadas como base para el cálculo del VaR, son validados internamente al menos una vez al año. Además, cada tres años se contrata a un ente externo para que realice una validación independiente.

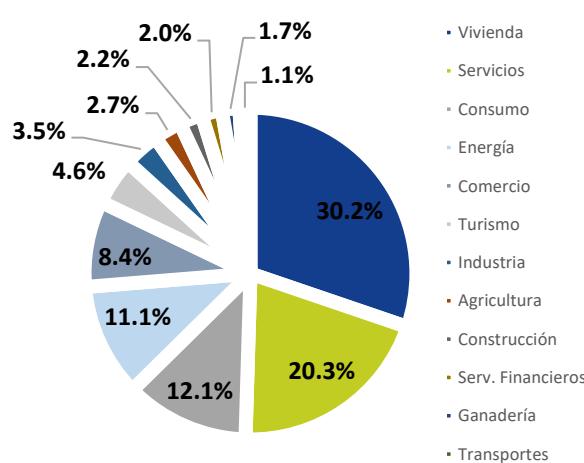
Los indicadores de Valor en Riesgo (VaR) y pérdida esperada al igual que los asociados con la morosidad, son monitoreados y controlados según los límites aprobados por la Junta Directiva, mismos que son parte de un proceso anual de revisión y mejora continua.

Mensualmente estos indicadores se monitorean y reportan al Comité Corporativo de Riesgos, y existen planes de contingencia en caso de presentarse desvíos de los mismos.

#### Logros y resultados obtenidos

El gráfico muestra la distribución de la cartera de crédito, el principal activo productivo de la entidad. Al cierre del 2020, el 74% del total del portafolio se encuentra colocado en operaciones de 4 actividades económicas: Vivienda, Servicios, Consumo y Energía, donde la primera de ellas tiene un aporte de 30%.

**Gráfico 1. Distribución de la Cartera de Crédito del Banco Nacional. Diciembre 2020**



Según zona geográfica, la cartera de crédito se distribuye en nueve zonas comerciales. A diciembre 2020 la distribución de la cartera de crédito se concentra en la zona Centro Corporativo con un 28% de participación. La distribución de la cartera de crédito en las diferentes zonas comerciales se desglosa en la siguiente tabla:

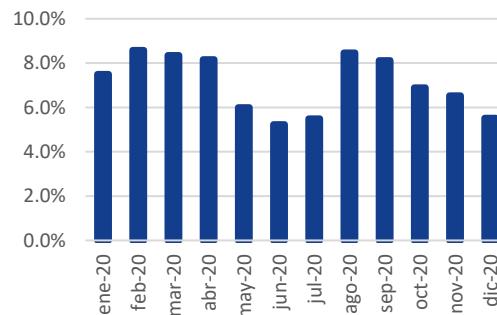
**Tabla 1. Cartera de Crédito Según Zona Comercial**

Zona Comercial	Cartera Dic-20	Part %

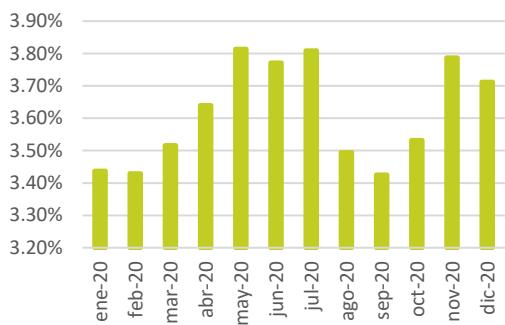
Centro Corporativo	1,218,147	27.9%
San Jose Oeste	596,102	13.7%
Heredia Limón	566,809	13.0%
Alajuela Norte	535,649	12.3%
San Jose Este	458,894	10.5%
Puntarenas Guanacaste	359,156	8.2%
Cartago	346,418	7.9%
Sur	192,427	4.4%
Oficinas. Administrativas	85,111	2.0%

El año 2020 fue un año atípico para la economía de Costa Rica y el mundo en general. La difícil situación económica y la crisis sanitaria producto de la pandemia por COVID-19 tuvo repercusiones en los niveles de morosidad. No obstante, el CFBNCR aplicó a los clientes una serie de planes de ayuda crediticias con el objetivo de ayudar a los deudores a enfrentar la difícil situación económica del año. El comportamiento de los indicadores de morosidad se presenta en los siguientes gráficos:

**Gráfico 2. BNCR: Evolución Mora Legal**



**Gráfico 3. BNCR: Evolución Mora +90**



Con la entrada en vigor del Reglamento de Información Financiera Acuerdo SUGEF 30-18, el artículo 18 requiere que las instituciones reguladas estimen una pérdida por deterioro de crédito para los portafolios de inversión. Por esta razón es que desde enero del año 2020 el CFBNCR estima la pérdida para su portafolio de inversión de acuerdo a la clasificación de los instrumentos de inversión en línea con los modelos de negocio previamente definidos.

El cálculo de la pérdida por deterioro aplica únicamente a los instrumentos clasificados al costo amortizado o los instrumentos clasificados con resultados integrales (ORI). Aquellos instrumentos que afectan directamente a resultados (pérdidas y ganancias), no se les realiza el cálculo de pérdida por deterioro de crédito del emisor.

La evolución de la estimación de la pérdida para el portafolio del banco se presenta en el siguiente gráfico:



Entre los principales logros obtenidos durante el 2020 relacionados con el riesgo crediticio destacan los siguientes:

- Recalibración completa de un nuevo modelo interno para calcular la pérdida esperada. El modelo permite obtener la pérdida esperada de cada operación crediticia, y la suma de todas las pérdidas de las operaciones permiten obtener la pérdida total de la cartera de crédito del banco.
- Rediseño y recalibración del modelo de score de comportamiento (unificación con pruebas BUST, seguimiento capacidad de pago y modelo interno).
- Diseño de una nueva metodología de capacidad de pago para la fase de seguimiento, incorporando conceptos de pérdida esperada.
- Rediseño del modelo de score de comportamiento para mejoras en las estimaciones de probabilidades de incumplimiento.
- Implementación y ajustes de las normas y políticas crediticias para enfrentar el escenario de la pandemia por COVID-19 apegados a las normas del regulador y tratando de lograr una mayor eficiencia en los procesos de arreglos de pago.
- Diseño de un modelo de capacidad de pago para realizar reestructuraciones a deudores afectados por la pandemia.
- Recalibración de escenarios de stress para cálculo de capacidad de pago en originación.

**Gráfico 4. BNCR: Pérdida Esperada bajo NIIF 9  
-Cartera de inversión-**

- Desarrollo e implementación de estrategias de seguimiento y mapa de calor que permita clasificar a los clientes según afectación por la pandemia.
- Desarrollo de nuevas métricas para la medición del grado de concentración en las carteras crediticias del banco.
- Desarrollo de un modelo LGD que permita mejorar la estimación de la pérdida esperada PE y pricing
- Determinación de DTI diferenciados por rango de ingresos que ayuden a incrementar la colocación de créditos y mejorar la calidad de la cartera.
- Mejoras en el perfilamiento de clientes para la cartera de vivienda y tarjetas de crédito.

#### 4.2. Riesgo de Mercado

##### Perfil

El Banco Nacional de Costa Rica tiene un perfil de riesgo conservador respecto al riesgo de mercado

##### Política de Riesgo de Mercado

Realizar una gestión activa de los riesgos de mercado a saber, riesgo de precios, riesgo de tasas de interés y riesgo cambiario, a los que está expuesto el Conglomerado Banco Nacional incorporando criterios para su identificación, medición, control y mitigación, con el objetivo de que las áreas relacionadas puedan mantener estos riesgos alineados con los límites aprobados.

##### Metodología para la medición del riesgo de mercado

En relación con los límites establecidos para riesgo de mercado se consideran métricas para el seguimiento de riesgo de precio, el cual corresponde al nivel de pérdida que podría tener un portafolio de inversiones provocado por variaciones en el precio, que no podrá ser superado en un horizonte dado (CFBNCR utiliza 10 días) con un determinado nivel de confianza. Se utiliza un modelo interno (VaR RiMeR) y también se estima usando los criterios establecidos por el regulador (VeR SUGEF).

##### Acciones mitigadoras

El banco diferencia entre la gestión que realiza para el monitoreo del riesgo de mercado (pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance inherentes a los instrumentos conservados para negociación) y riesgo de tasa de interés (inherente al balance, cartera de inversión) en conformidad con el Acuerdo SUGEF 23-17. El monitoreo del riesgo de mercado considera los factores de riesgo como las tasas de interés, tipo de cambio, tasa de inflación, etc. El riesgo de tasa es de tipo estructural y con su gestión se procura dar estabilidad y sostenibilidad al margen financiero, manteniendo un nivel adecuado de liquidez y solvencia.

El Banco Nacional de Costa Rica tiene un perfil de riesgo conservador respecto al riesgo de mercado, con el objetivo de proteger la liquidez y solvencia del banco, así como de su capacidad de enfrentar situaciones de estrés de mercado.

##### Logros y resultados obtenidos

El VaR consolidado del Banco sobre el capital base se encuentra dentro del nivel de apetito de la Institución.

**Tabla 1. VaR Consolidado de las Inversiones**

Tipo de Riesgo	Nivel
VaR Consolidado	Apetito

#### 4.3. Riesgo de Tasas

##### Perfil

El Banco Nacional de Costa Rica tiene un perfil de riesgo conservador respecto al riesgo de mercado y moderado respecto del riesgo de tasas.

##### Política de Riesgo de Tasa

La gestión de riesgo de tasas de interés le permite al CFBNCR determinar la incidencia de los cambios de las tasas sobre sus ingresos netos y/o su valor económico, conforme a la complejidad y líneas de negocio en los que opera, con el objetivo de generar estabilidad en el margen y sostenibilidad financiera en el largo plazo.

##### Metodología para la medición del riesgo de tasas de interés

Para la gestión del riesgo de tasa de interés el BN cuenta con una metodología interna para la

estimación del efecto y los requerimientos de capital, sobre el balance general y sobre el estado de resultados o margen de intermediación, así como los indicadores normativos según el acuerdo SUGEF 24-00.

#### Acciones mitigadoras

El riesgo de tasa del Banco Nacional posee características de un perfil moderado; con el objetivo de minimizar el impacto en el indicador de Suficiencia Patrimonial y su oportuna gestión en el margen y sostenibilidad financiera en el largo plazo. Para ello se consideran los siguientes elementos:

- Se cuenta con metodologías internas para valorar como impactaría una posible evolución negativa de las condiciones de mercado tanto bajo circunstancias ordinarias como en situaciones de estrés.
- Se determina la incidencia de los cambios de tasa sobre sus ingresos netos y /o su valor económico.
- Se miden los niveles vigentes de exposición al riesgo de tasas de interés de la entidad.
- Se utilizan índices de referencia (*benchmark*) para el seguimiento en términos de rentabilidad-riesgo.

Mensualmente estos indicadores se monitorean y reportan al Comité Corporativo de Riesgos, y existen planes de contingencia en caso de presentarse desvíos de los mismos.

#### Logros y resultados obtenidos

El riesgo de tasas de interés del balance, el cual es la exposición a pérdidas en el valor de un activo o pasivo financiero que se origina debido a fluctuaciones en las tasas, se encuentra dentro del nivel normal.

**Tabla 2. Indicador de Riesgo tasas método SUGEF**

Riesgo	Nivel
Tasas ML	Apetito
Tasas ME	Apetito

En ambos indicadores el Banco Nacional de Costa Rica posee suficiente holgura respecto a los límites normativos máximos exigidos por SUGEF.

Entre los principales logros obtenidos durante el 2020 relacionados con el riesgo de mercado y tasas destacan los siguientes:

- Automatización de los reportes para facilitar el acceso y el monitoreo constante de los diversos indicadores.
- Determinación de un presupuesto de riesgo para facilitar la gestión del portafolio de inversiones.
- Pruebas y escenarios de estrés en los distintos indicadores, que coadyuvan a la toma de decisiones en la coyuntura económica.

#### 4.4. Riesgo Cambiario

##### Perfil

El Banco Nacional tiene un apetito de riesgo cambiario conservador.

##### Política de Riesgo Cambiario

El BN gestiona el riesgo cambiario en línea con los más altos estándares internacionales a través de la identificación, estimación, comunicación y monitoreo.

Para tales efectos y dado el consumo por riesgo cambiario, acota el efecto en el nivel de capital, permitiendo cierto grado de exposición controlada, por medio de límites de la posición en moneda extranjera total.

**Metodología para la medición del riesgo cambiario**  
 Según los lineamientos establecidos en el *Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado (ROCC)* y Reglamento SUGEF 3-06, Acuerdo SUGEF 23-17 *Reglamento sobre la Administración del Riesgo de Mercado, de Tasas de Interés y de Tipos de Cambio*; se realizó un análisis integral para definir los límites de apetito por riesgo de la posición en moneda extranjera, que consideró los siguientes elementos:

- Impacto del riesgo cambiario en el Indicador de Suficiencia Patrimonial.
- Impacto del riesgo cambiario a nivel de Estado de Resultados.

- Impacto del riesgo cambiario en el Patrimonio.

#### Acciones mitigadoras

El Banco estimó los requerimientos de capital por riesgo cambiario y se establecieron los umbrales de apetito, consistentes con el perfil de riesgo definido por la Alta Administración.

El Banco Nacional tiene un apetito de riesgo cambiario conservador, para ello, dado el consumo por riesgo cambiario, define un efecto acotado en el indicador de suficiencia patrimonial, con determinada tolerancia a una mayor exposición y volatilidad en el estado de resultados. Para tales efectos considera que la posición de negociación sea acotada y consistente con las metas definidas por Tesorería, mientras que la posición estructural incorpora elementos de largo plazo como las metas financieras y comerciales, los lineamientos del modelo de asignación de capital y los planes estratégicos del banco.

Mensualmente este indicador se monitorea y reporta al Comité Corporativo de Riesgos y existen planes de contingencia en caso de presentarse desvíos de los mismos.

#### Logros y resultados obtenidos

El seguimiento de la posición se realiza mediante el monitoreo del indicador de posición en moneda extranjera según los umbrales definidos en el perfil de riesgo. Al cierre de diciembre del 2020 se ubicó en zona de apetito por riesgo.

**Tabla 3. Posición Moneda Extranjera**

Riesgo	Nivel
Posición ME	Apetito

El resultado anterior es congruente con la estrategia y límites de riesgos aprobados por la Junta Directiva del Banco Nacional.

Adicionalmente, se calcula mensualmente el indicador de riesgo cambiario según SUGEF, el cual se mantiene en nivel Apetito (nivel normal según el reglamento SUGEF 24-00).

**Tabla 4. Riesgo Cambiario SUGEF**

Riesgo	Nivel
Cambiario	Apetito

Entre los principales logros obtenidos durante el 2020 relacionados con el riesgo de mercado y tasas destacan los siguientes:

- Pruebas y escenarios de estrés del indicador de riesgo cambiario con el fin de determinar la afectación de la coyuntura económica.

#### 4.5. Riesgo de Derivados

##### Perfil

El Banco Nacional tiene un perfil de riesgo muy conservador.

##### Política de Riesgo de Derivados

El banco cuenta con una política para los instrumentos con fines de cobertura donde se delimita los requisitos que se deben cumplir, instrumentos autorizados y control y mitigación de riesgos posterior a su realización.

##### Metodología para la medición del riesgo de derivados

El banco ha definido una metodología de valoración para las posiciones que mantiene con fines de cobertura y derivados cambiarios. Los instrumentos derivados que mantiene el banco con fines de cobertura cumplen con los requerimientos contables que a su vez se encuentran alineados con la gestión de riesgos. Asimismo, se cuenta con una estimación sobre el efecto que la contabilidad de coberturas tiene sobre los estados financieros, así como la estrategia de gestión de riesgos de la entidad.

#### Acciones mitigadoras

El Banco Nacional tiene un perfil de riesgo muy conservador respecto al riesgo de sus posiciones con instrumentos derivados, la gestión de riesgo de derivados posee las siguientes características:

- La Posición en derivados se encuentra delimitada de conformidad con los

lineamientos establecidos por el regulador en el Acuerdo SUGE 9-20, en línea con el perfil de riesgo cambiario y el nivel deseado por la Administración.

- El producto se ofrece a clientes de alta calidad crediticia para mantener posición conservadora en riesgo de crédito.
- Se cuentan con modelos internos que delimitan los riesgos que presentan los instrumentos derivados.

Mensualmente este indicador se monitorea y reporta al Comité Corporativo de Riesgos y existen planes de contingencia en caso de presentarse desvíos de los mismos.

#### **Logros y resultados obtenidos**

Tanto la posición neta de derivados, como el VaR se encuentran dentro de los límites de apetito definidos por la Institución.

**Tabla 5. Derivados Cambiarios**

Riesgo	Nivel
Posición neta derivados	Apetito
Var Derivados	Apetito

Las operaciones de derivados de cobertura se realizan siguiendo lineamientos de política interna del BN y criterios internacionales con el fin exclusivo de cubrir los riesgos de tasas de interés y tipo de cambio que podrían afectar negativamente el patrimonio.

## **4.6. Riesgo de Liquidez**

### **Perfil**

El perfil de riesgo de liquidez del Banco es conservador.

#### **Política de Riesgo de Liquidez**

Ejercer un monitoreo constante y oportuno sobre los riesgos de liquidez a los que está expuesto el Banco Nacional con el objetivo de que las áreas relacionadas puedan mantener estos riesgos alineados con los límites aprobados, el perfil, la estrategia de riesgo de liquidez y apegado a estándares internacionales.

#### **Metodología para la medición del riesgo de liquidez**

Para apoyar la gestión del riesgo de liquidez se cuenta con monitoreo de indicadores de liquidez operativa, estructural y sistemática donde se destaca: la estructura del pasivo, evolución diaria y tendencial de los saldos de las cuentas a la vista y a plazo, volatilidad del fondeo del público (VaR de liquidez) así como escenarios de estrés de cara a la coyuntura económica producto de la pandemia. Siguiendo la normativa SUGE 17-13 se calcula y da seguimiento a los siguientes indicadores:

- El indicador de calces a un mes y tres meses, por moneda.
- El indicador de Cobertura de Liquidez, por moneda
- El indicador del Coeficiente de Financiación Estable Neta (NSFR)

#### **Acciones mitigadoras**

El perfil de riesgo de liquidez del Banco es conservador, pero al mismo tiempo pretende hacer un uso eficiente de los recursos, esto porque busca asegurar que la institución tenga suficiente liquidez disponible para cumplir sus obligaciones en un tiempo apropiado, tanto bajo condiciones normales como de estrés, sin incurrir en pérdidas inaceptables o poner en riesgo las diferentes líneas de negocio.

De forma al menos semanal se monitorean estos indicadores y se reportan de forma mensual al Comité Corporativo de Riesgos donde existen un plan de contingencia de liquidez en caso de presentarse desvíos de los niveles de apetito por riesgo de la administración.

#### **Logros y resultados obtenidos**

Los indicadores de liquidez cumplen con los niveles de apetito establecido por la Institución y con una amplia holgura sobre el mínimo normativo.

**Tabla 7. Indicadores de riesgo de liquidez**

	Nivel
ICL Colones	Apetito
ICL Dólares	Apetito

**Nota:** El ICL se monitorea y transmite al regulador de forma diaria.

Entre los principales logros obtenidos durante el 2020 relacionados con el riesgo de liquidez destacan los siguientes:

- Escenarios de estrés de liquidez de acuerdo a coyuntura económica, para conocer la capacidad del Banco para apoyar a los clientes mediante prórrogas o readecuaciones de sus operaciones de crédito.

#### 4.7. Riesgo de Capital

##### Metodología Capital

Consiste en proyectar los niveles de solvencia de la entidad, en términos del indicador de suficiencia patrimonial bajo escenarios propuestos por el regulador y ejercicios internos con el fin de:

- Cumplir con los requerimientos regulatorios
- Cumplir con los objetivos internos de capital y solvencia
- Alinear el plan estratégico del Conglomerado con las expectativas de capital
- Respaldar el crecimiento de los negocios y las posibilidades estratégicas que se presenten

##### Acciones mitigadoras

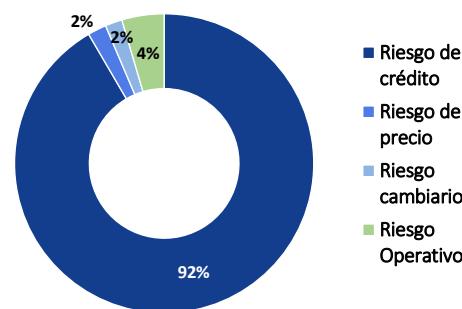
La gestión y control del riesgo de capital es el eje fundamental de la gestión y control de los demás tipos de riesgo, se mide a partir del indicador Suficiencia Patrimonial (Acuerdo SUGEF 3-06) y es complementado con herramientas internas de estimación y consumo de capital por la línea de negocio, persiguiendo la adopción del concepto de capital económico. El esquema de monitoreo incorpora el análisis de factores de riesgo y disparadores de alerta temprana.

Mensualmente estos indicadores se monitorean y reportan al Comité Corporativo de Riesgos y existen planes de contingencia en caso de presentarse desvíos de los mismos.

##### Logros y resultados obtenidos

Durante 2020 el Banco Nacional mantiene una posición de solvencia confortable cumpliendo el límite regulatorio definido en 10% como mínimo. El siguiente gráfico muestra el consumo de capital del Banco Nacional para cada uno de los tipos de riesgo, según las exigencias del regulador, donde se observa que el 92% de requerimiento es por riesgo de crédito (riesgo de crédito de la cartera de crédito, del portafolio de inversiones y otros activos). La cartera de créditos concentra el 80% del riesgo, congruente con la naturaleza del negocio de la Entidad.

**Gráfico 2. Consumo de Capital por tipo de riesgo  
Según ISP - diciembre 2020**



El BN tiene definido un proceso de estrés y planificación de capital como una herramienta clave integrada en la gestión y la estrategia del banco siguiendo los lineamientos del Proceso Interno de Autoevaluación del Capital. Uno de los elementos claves es el ejercicio de capital y análisis de estrés. Los resultados de las pruebas de estrés son discutidos y revisados por la Alta Administración y constituyen el principal desencadenante para guiar la implementación o no, de las acciones de planificación de capital.

#### 4.8. Riesgos Operativos

##### Perfil

El perfil de riesgo operativo muy conservador, esto, con el objetivo de minimizar el impacto en los resultados, en el indicador de suficiencia patrimonial y en procura de asegurar una gestión oportuna en los procesos y áreas.

El riesgo operacional es inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas, y se genera en todas las áreas de negocio y de soporte, siendo por esta razón responsabilidad de todos los colaboradores la gestión y control de los riesgos operativos generados en su ámbito de actuación.

El apetito de riesgo operativo se enmarca en los siguientes criterios:

- Medición de eventos por medio del mapa de calor, relacionado al apetito de riesgos operativos.
- Métricas generales relativas a pérdidas operativas, provisiones por litigios, VaR Integrado de riesgos operativos, Indicador de Riesgo Operativo, evaluación del SEVRI Institucional y Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

#### Política de Riesgo Operativo

La gestión del riesgo operativo será una responsabilidad inherente de todo funcionario del Conglomerado Financiero Banco Nacional, quienes deberán en todo momento, cumplir con las políticas, normas, procedimientos y controles aplicables a sus respectivos puestos de trabajo y velar por la adopción de los valores institucionales y las normas de conducta y ética, en todo nivel de la Organización.

#### Metodologías de riesgo operativo

La entidad identifica, analiza, evalúa y da tratamiento al riesgo operativo, mediante la aplicación de las siguientes metodologías:

- **Mapeos de riesgo operativo:** La evaluación se realiza en términos de probabilidad, impacto y calidad del control de los potenciales riesgos operativos identificados, en dos vías, una escala cualitativa, conformada por cinco niveles, y una escala cuantitativa. Una vez evaluados los riesgos en los procesos, áreas y operaciones, se

establecen opciones de tratamiento, con el objetivo de mantener el control y baja materialización de los riesgos identificados.

En la metodología de mapeos de riesgo operativo, se incluyen aspectos metodológicos para Riesgos de Fideicomisos y Continuidad del Negocio.

— **Evaluación de riesgos de proveedores:** Atiende e incorpora aspectos para abordar riesgos de tercerización, basado en variables específicas del proceso de contratación administrativa. Su objetivo es, consolidar la información relacionada con el proveedor, evaluando las variables de dependencia con el contratista, reputación corporativa, impacto en la continuidad del negocio, cuantía y cumplimiento normativo de los proveedores.

— **Valoración de riesgos de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva a nivel del conglomerado:** define la necesidad de gestionar el riesgo de LC/FT y FPADM como riesgo transversal a los riesgos de la Institución, sobre productos, servicios, clientes, canales y zonas geográficas, que requiere del análisis e identificación de riesgos que influyen sobre los diferentes productos y servicios de la institución, determinando variables ligadas directamente a la posible materialización de riesgos.

#### Gestión de Riesgo Operacional

La gestión de riesgos operativos se realiza según las siguientes fases:

#### Identificación, medición y evaluación del riesgo

Se aplican un conjunto de herramientas, cuantitativas y cualitativas, que se combinan para realizar un diagnóstico a partir de los riesgos identificados y obtener una valoración a través de la medición y evaluación del proceso.

El **análisis cuantitativo** se ejecuta bajo los criterios de impacto, probabilidad y calidad del control del riesgo identificado, bajo cinco niveles de criticidad establecidos, que se combinan para generar un diagnóstico y resultado del análisis. El **análisis cuantitativo** trata de evaluar aspectos de exposición y cobertura, el cual se realiza mediante diversas técnicas de valoración y efectividad del control.

#### Opciones de tratamiento

Según la valoración de cada riesgo operativo identificado, se gestionan opciones de tratamiento que coadyuven a mitigar el impacto o la probabilidad de ocurrencia. Lo anterior, se realiza basados en la política de tratamiento de los riesgos del CFBNCR. Entre las opciones de tratamiento, se encuentran las actividades de control para autoevaluación, la cual refuerza el ejercicio de control de riesgos mediante una implementación adicional de controles de fiscalización.

#### Herramientas de gestión del riesgo operativo

Las herramientas de riesgo operativo utilizadas por el CFBNCR son, entre otras:

- **Base de Incidencias y eventos potenciales:** Tiene como objetivo gestionar y registrar aquellos eventos que han ocasionado pérdidas a la institución y requieren alguna gestión de recuperación. Adicionalmente, los eventos potenciales se enmarcan como aquellos son pérdida pero que, de ocurrir, podrían tener un impacto económico. Dado lo anterior, la base de datos mantiene datos económicos como no económicos.
- **Sistema de autoevaluaciones de riesgo y control:** Mantiene aquellos riesgos identificados que, al obtener una valoración mayor a la definida en el apetito de riesgo operativo, requiere una opción de tratamiento adicional para su control, la cual ejecutan los responsables del riesgo, con el objetivo de mantener el riesgo con un nivel controlado de materialización y bajo el apetito definido.

- **Base de datos de eventos externos:** Proporcionan información cuantitativa y cualitativa, permitiendo un análisis más detallado y estructurado de eventos relevantes que se han producido en el sector.
- **Base de datos de identificación de riesgos operativos:** El objetivo es que los colaboradores comuniquen los riesgos operativos identificados en los procesos, para realizar el proceso de gestión y tratamiento. Asimismo, las mejoras en las actividades de control para autoevaluación.
- **Base de datos de riesgos en nuevos productos, servicios y canales:** Se participa de manera activa en nuevos procesos de implementación, como proyectos e iniciativas del CFBNCR, con el objetivo de identificar de manera proactiva los posibles eventos de riesgos operativos, y gestionar las opciones de tratamiento que correspondan.
- **Recomendaciones de auditoría interna y de los reguladores:** Brindan información oportuna sobre las debilidades de los diferentes riesgos operativos en los procesos, por lo que se constituyen como un insumo primordial en la gestión.
- **Modelos de datos internos:** Aplicación de diferentes modelos estadísticos y matemáticos, para conformar el apetito de riesgo operativo del CFBNCR, basándose principalmente en información existente en las diferentes bases de datos.

#### Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN)

Como parte del liderazgo y compromiso demostrados por la Alta Administración, el CFBNCR ha implementado y mantiene un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN) que atiende el acuerdo SUGE 18-16, artículo 12 y considera mejores prácticas en su funcionamiento. Tanto a nivel de gobierno como operativo, participan diferentes actores cuya actuación responde a roles y responsabilidades definidas.



### Política de Continuidad del Negocio

El Conglomerado Financiero Banco Nacional mantiene un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio actualizado, con el fin de reducir el impacto de un evento disruptivo en los procesos críticos del negocio.

### Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN)

El SGCN toma los requisitos de las partes interesadas como entradas para la gestión de la continuidad del negocio y, a través de las acciones y los procesos necesarios, produce resultados para que la continuidad del negocio cumpla esos requisitos.

- **Gestión del programa de CN:** Permite a la Organización prever lo requerido para proteger sus recursos, las partes interesadas y su reputación, antes de que se produzca un evento disruptivo.
- **Entendimiento de la organización:** El CFBNCR realiza periódicamente el Análisis de Impacto al Negocio (BIA) en cada entidad individual, incluyendo procesos o servicios provistos por terceros. Es a través de la aplicación de metodologías internas, que se identifica y gestionan los procesos críticos del negocio.
- **Establecimiento de la estrategia de CN:** Se cuenta con unidades técnicas especializadas en materia de Continuidad del Negocio en el

CFBNCR. Los planes asociados al SGCN establecen actividades correspondientes a otros actores clave: Tecnología de la Información (TI), Relaciones Institucionales, Comisión Institucional de Emergencias (CIE), Comisión de Crisis de Continuidad del Negocio (CCCN).

Se administra la continuidad de la Tecnología de la Información, mediante planes de recuperación ante desastres (DRP) y la gestión de incidentes.

— **Implementación:** Se da mantenimiento a planes de continuidad que incorporan las contingencias a ejecutarse para cada componente crítico definido en el BIA. Además, se emplea como mecanismo contingente sitios alternos de operaciones (SAO) debidamente acondicionados, los procesos de soporte en el BNCR cuentan con matrices de continuidad operativa que les permiten ante una interrupción, operar en modo contingente. Lo anterior, permite medir el nivel de madurez del SGCN y se gestionan las brechas identificadas.

— **Pruebas y ajustes:** EL CFBNCR planifica y ejecuta programas de pruebas periódicos. A través de la participación de las partes interesadas se logra: fomentar la conciencia del personal, desarrollar las competencias requeridas e identificar oportunidades de mejora.

Se establece los lineamientos para la planificación de simulacros relacionados con la Continuidad del Negocio del conglomerado BNCR. Al inicio de cada ciclo de gestión el área de CN promueve la planificación de los simulacros relacionados con Continuidad del Negocio. Es un proceso de entrenamiento para evaluar la práctica y mejorar el rendimiento en la organización. Se evalúan las personas, los procesos y las competencias adquiridas que apoyan el SGCN.

### Indicadores de gestión

Periódicamente, estos indicadores se monitorean y reportan al Comité Corporativo de Riesgos.

**Tabla 8. Indicadores de riesgo Operativo**

Indicador de Riesgo Operativo	Nivel
Var de Riesgos Operativos	Apetito
Provisiones por Litigios	Apetito
Comportamiento de pérdidas operativas	Apetito
Sevri	Apetito

Adicional a estos Indicadores, también se mantienen una serie de indicadores para el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio

#### **Logros en la gestión de riesgo operativo**

Una evolución constante en los procesos operativos, y la resiliencia operacional, ha permitido una adecuada segmentación y priorización de procesos, lo cual, se refleja en los resultados e indicadores de la gestión del riesgo operativo en el CFBNCR.

Aunado a lo anterior, permite ir mejorando y utilizando técnicas estadísticas y matemáticas en las nuevas implementaciones e ir, poco a poco, aplicando métodos de cuantificación de riesgos operativos, que permitan al CFBNCR fortalecer su estrategia Institucional y fortalecer la toma de decisiones basado en resultados, tal y como se visualiza en la propuesta de implementación de modelos internos para el requerimiento de capital por riesgo operativo.

En términos de Continuidad del Negocio, según un estudio realizado a 90 instituciones públicas por parte de la Contraloría General de la República, donde se evaluaron cinco temas: establecimiento de la gestión de continuidad institucional, análisis institucional, medidas de mitigación, definición de planes, ejecución y revisión periódica de la gestión de continuidad institucional, el BNCR es la única entidad que recibió la calificación de “Óptimo” por su manejo en materia de gestión para la

continuidad de servicios en situación de emergencia. Lo anterior, siendo un esfuerzo institucional de todas las áreas.

Como parte del proceso de mejora continua se revisaron los documentos y límites de riesgo operativo, con el fin de mantener actualizada la gestión y datos más acordes a los requerimientos, para establecer nuevas herramientas para monitorear y mitigar los impactos que en el futuro podrían ocasionar en el CFBNCR.

#### **Logros: Implementación de modelos y mejores prácticas**

Como parte de las mejores prácticas en gestión de riesgos operativos, durante el 2020 se realizaron las siguientes tareas:

- Creación de una **Política de Tratamiento de Riesgo**, con el fin de definir los responsables y criterios de las opciones de tratamiento de riesgos que aplicará el Conglomerado, para minimizar los impactos derivados de eventos identificados. Se definen 4 opciones: aceptar, eliminar, transferir y mitigar.
- Análisis de brechas versus mejores prácticas como Basilea, COSO, normas ISO, entre otras, con el objetivo de mantener la administración y gestión del riesgo operativo como pilar fundamental en el Conglomerado.
- Se logra una amplitud en el análisis y tratamiento del riesgo operativo a nivel transversal de la organización, gracias a la ejecución de **estudios especiales** relacionados con necesidades institucionales de mejora en los procesos operativos, nuevos productos y servicios, cambios regulatorios, así como, en la participación de células colaborativas, equipos interdisciplinarios y proyectos institucionales.
- Ejecución de **capacitaciones** y charlas sobre Riesgo Operativo a distintos públicos y áreas de interés (colaboradores de red de oficinas, cursos de Recursos Humanos, subsidiarias, Fondo de Garantías y Jubilaciones, entre

otros), en el cual, se exponen temas sobre el pensamiento basado en riesgos, cultura y clasificación de riesgos, ejemplos prácticos, continuidad del negocio y más.

- Análisis y atención de requerimientos por motivo de la pandemia **COVID- 19**, principalmente en temas de prórrogas en operaciones de crédito, protocolos de atención y continuidad de labores.
- A nivel del Conglomerado, se refuerza el establecimiento de controles con un **enfoque basado en riesgos**.
- Ejecución de **simulacros** por diferentes aspectos, como pandemia COVID-19, simulacro de contingencia de liquidez por Retiro del ROP y FCL, simulacro por seguridad de la información y simulacro de Liquidez, como parte del proceso de preparación para enfrentar escenarios de crisis por afectación de colaboradores y áreas en la organización, así como las acciones inmediatas para preparar a la organización.
- Tomando como referencia el acuerdo de capitales Basilea III, se concreta una propuesta de implementación para el **cálculo de requerimiento de capital para Riesgo Operativo**, con el fin de poder determinar, basado en ejercicios prácticos, el impacto que podría tener este enfoque sobre los resultados del Banco.
- Se participa en la gestión e implementación de riesgos transversales no financieros:
  - **Riesgo de conducta**, y para 2021 se coordina su integración en la gestión de los riesgos operativos.
  - **Riesgo climático**, y los posibles impactos del asociado al riesgo operativo, realizando ejercicios de estrés en los resultados de la institución.
  - **Riesgos ASG**, mediante el apoyo, la gestión e identificación en los ejercicios de mapeos de riesgos operativos.

#### 4.9. Seguridad de la Información y Riesgo Digital

##### Perfil de Riesgo

El Banco Nacional de Costa Rica tiene un perfil de seguridad de la información muy conservador

##### Política Corporativa de Seguridad de la Información

El CFBNCR asegura un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, con la finalidad de mantener la correcta confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información institucional y de sus clientes.

##### Política Corporativa de Riesgo Digital:

El CFBNCR asegura la gestión de Riesgo Digital, con la finalidad de mitigar las posibles pérdidas financieras, reputacionales o menoscabo de la confidencialidad, integridad, disponibilidad, eficiencia, confiabilidad y oportunidad de la información resguardada del Conglomerado y de sus clientes.

##### Política Corporativa de Confidencialidad

El CFBNCR asegura la confidencialidad, la protección y la privacidad de los datos e información conglomerado y de sus clientes.

##### Plan de Concientización y Formación

En concordancia con las mejores prácticas internacionales, las organizaciones deben contar con un Plan de Concientización y Formación en Seguridad de la Información (PCFSI), el cual permite determinar el nivel en el cual las organizaciones reconocen la importancia y los riesgos de la seguridad de la información, así como el rol y responsabilidad de cada colaborador en la gestión de esos riesgos en la ejecución de sus labores cotidianas.

El PCFSI tiene como objetivo capacitar y concientizar a los funcionarios del CFBNCR y sus clientes en torno a las medidas preventivas y reactivas en materia de seguridad de la información y ciberseguridad, en donde, dentro de las gestiones que se realizan se encuentran:

- El envío de mensajes internos y externos (clientes) tanto semanales, como de alertas emergentes.
- Certificación anual en temas de Seguridad de la Información para el CFBNCR.

- Participación en charlas con clientes externos.
- Ejecución de capacitaciones y material de concientización para áreas críticas establecidas en el Análisis de Impacto Negocio (BIA) y la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano.
- Ejecución de ejercicios de simulación de Phishing para el CFBNCR
- Ejecución de ejercicios de intrusión en conjunto con la Dirección de Tecnología.

#### **Logros y resultados obtenidos.**

Durante el 2020 se ejecutaron talleres y envío de información relacionados a Seguridad de la Información a los colaboradores del CFBNCR. Además, se monitorearon las alertas de fraude a nivel nacional y se concientizó a los colaboradores de dichas amenazas. De igual forma, se realizaron comunicados de prensa y por medio de redes sociales sobre estas alertas a los clientes en coordinación con la Dirección de Relaciones Institucionales (DRI) del CFBNCR. De igual forma se colaboró con la información para la campaña interbancaria realizada por la DRI. Aunado a lo anterior, se llevan a cabo pruebas prácticas o simulacros, para medir el grado de impacto que tiene el PCFSI e identificar oportunidades de mejora, a nivel de todos los colaboradores.

#### **Metodología de Riesgo Digital**

La gestión del Riesgo Digital conlleva identificar, evaluar y reducir de forma continua los riesgos relacionados con el uso de las tecnologías de información, manteniéndolos dentro de niveles de apetito establecidos por administración del CFBNCR, en función de las mejores prácticas internacionales (ISO27000, ISO31000 y COBIT) y al cumplimiento de la legislación vigente (SUGEFT-14-17).

Para el 2020 el indicador de Riesgo Digital se mantuvo en un nivel de Apetito, considerando 12 meses de evaluación.

#### **Logros y resultados obtenidos.**

El indicador de Riesgo Digital continúa estable en nivel de riesgo en Apetito.

**Tabla 9 Riesgo Digital**

	Nivel
Riesgo Digital	Apetito

#### **Metodología de Clasificación de la Información**

Permite clasificar los diferentes activos de información que se trasiegan tanto digital como físicamente a nivel del CFBNCR, facilitando la administración del proceso de identificación, clasificación, etiquetado y tratamiento, así como el establecimiento de responsabilidades en el manejo de la información en el CFBNCR; mediante el establecimiento de niveles de clasificación: Pública, Uso Interno, Confidencial y Restringido.

#### **Logros y resultados obtenidos.**

Se llevó a cabo un proceso de inducción y reforzamiento sobre el manejo de la metodología; y se brindó acompañamiento en la aplicación a 16 entidades funcionales, asociadas a procesos críticos del negocio.

#### **Logros y resultados obtenidos: Gestión de Indicadores**

Mensualmente se monitorean y reportan indicadores al CCR y la JDG, según corresponda. A continuación, se muestran los principales indicadores relacionados a la Seguridad de la Información en el CFBNCR, a diciembre 2020:

**Tabla 10. Indicadores de Seguridad de la Información y Riesgo Digital CFBNCR**

Indicador	Nivel
Indicador Proceso de Concientización y Formación	Apetito
Indicador Política de Riesgo Digital	Apetito
Indicador Política de Seguridad de la Información	Apetito
Indicador Incidentes de Confidencialidad de la Información	Apetito

#### **4.10. Riesgo Estratégico**

#### **Metodología de riesgo estratégico**

La Gestión del Riesgo Estratégico, permite identificar, evaluar y gestionar el riesgo de nivel estratégico de la entidad, en las decisiones que se toman, en los factores externos que condicionan la forma de gestionar el negocio y en las potencialidades externas no controladas.

La gestión de riesgo estratégico funge como balance entre la gestión de negocios, gestión de riesgos y estrategia corporativa; lo que implica gestionar ese balance para procurar la sostenibilidad en el largo plazo.

**Figura 4. Modelo de Riesgo Estratégico**



El modelo de riesgo estratégico del Conglomerado Banco Nacional establece la interacción de variables a utilizar para la medición del riesgo estratégico.

- Indicadores de Riesgo Estratégico
- Análisis de apoyo
- Estructura para la Gestión del Riesgo Estratégico

El modelo de Riesgo Estratégico del Banco Nacional integra los principales componentes de la gestión institucional con el análisis del entorno para valorar su impacto en cuatro variables generales que reflejan la sostenibilidad de largo plazo de una entidad financiera (capital, rentabilidad, crecimiento y eficiencia).

#### Acciones mitigadoras

Los indicadores asociados a la medición del riesgo estratégico cuentan con los planes de acción en caso de desvío a los límites establecidos por la Institución y son presentados trimestralmente al Comité Corporativo de Riesgos.

#### Logros y resultados obtenidos

- Los indicadores del modelo de Riesgo estratégico, se ubicaron en el umbral de Apetito, a excepción del indicador de Rentabilidad que cerró en Tolerancia.
- Los indicadores asociados a la medición del riesgo estratégico se monitorean y reportan de forma constante a la Alta Administración.

- Acciones mitigadoras, cada año, producto de los diferentes análisis que realizamos, se proponen una serie de iniciativas estratégicas que pretenden cerrar las brechas que se vayan identificando.
- Revisión y Actualización de los procedimientos de Riesgo Estratégico.

#### 4.11. Riesgo Reputacional

##### Metodologías de riesgo reputacional

Dichas metodologías aportan conceptualización de criterios y asociación en materia de relación con públicos de interés, cuyo objetivo principal es medir el nivel de riesgo reputacional al que está expuesto el BN.

##### Acciones mitigadoras

Los indicadores asociados a la medición del riesgo reputacional se calculan mensualmente, cuentan con los límites de apetito establecidos y son presentados trimestralmente al Comité Corporativo de Riesgos. El estudio anual de Riesgo Reputacional de Percepción se realiza entre los públicos de interés y es presentado a las áreas del negocio impactadas por los resultados obtenidos. En caso de desvíos de los límites de riesgo permitidos para ambos indicadores, se emiten planes de acción con el fin de mitigar la exposición al Riesgo Reputacional.

##### Logros y resultados obtenidos

Durante el 2020 se aplicó la Metodología de Riesgo Reputacional de Percepción (IRR<sub>P</sub>) y la Metodología de Riesgo Reputacional de Percepción (IRR<sub>C</sub>), mismas que tienen como principal objetivo, evaluar la percepción que tienen los grupos de interés y la gestión del BNCR que impacta la exposición al riesgo reputacional.

#### 4.12. Riesgo de Cumplimiento

##### Políticas Corporativas para la Prevención de Transacciones Financieras Sospechosas en el Conglomerado BNCR

Estas políticas permiten definir los lineamientos para la prevención de legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo en línea con la

jurisprudencia nacional, mejores prácticas y estándares internacionales.

#### **Metodología**

El Conglomerado Banco Nacional cuenta con un programa de cumplimiento basado en tres pilares fundamentales:

**Prevención:** Engloba todos aquellos procesos que se realizan previo a la vinculación de un cliente o previo a la realización de transacciones y tiene como objetivo limitar el acceso a productos o servicios sin que exista para ello razonabilidad, justificación y evidencia suficiente por parte del cliente o usuario.

**Detección:** Tiene como objetivo general identificar con la mayor oportunidad posible, transacciones o comportamientos transaccionales de los clientes que no se ajusten a su perfil esperado. Una vez identificados, se debe valorar y proceder, en caso de que así se amerite, a comunicar a la autoridad competente.

**Gestión de cultura y normativa** del personal: Incluye la Alta Administración, proveedores e incluso clientes. Es fundamental para que la organización esté en capacidad de aplicar los marcos normativos establecidos, pero, sobre todo, esté en capacidad de identificar transacciones o comportamientos sospechosos por parte de los clientes o usuarios.

#### **Acciones mitigadoras**

El Banco Nacional realiza una actualización y fortalecimiento de las políticas y procedimientos para la prevención de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, mejora y optimización de los procesos, sistemas y reglas de monitoreo.

#### **Logros y resultados obtenidos**

Durante el 2020 se optimizaron metodologías, se actualizaron políticas corporativas, manuales y procedimientos, se realizaron diferentes procesos de automatización, así como optimizar cargas de información al regulador, se reformuló el plan de comunicación a un esquema 100% virtual en aras de fortalecer, en medio de la coyuntura mundial, la

cultura de riesgos relacionados con la Política Conozca su Cliente y las operaciones sospechosas. Los indicadores de gestión se encontraron dentro de los rangos.

#### **4.13. Riesgo Conglomerado**

Las prácticas de riesgo surgen del Banco como cabeza del grupo financiero, el cual centraliza y homologa las herramientas y a ellas se adhieren las demás entidades a través de sus respectivos órganos de administración y de Gobierno. Una de las fortalezas de este modelo es la adopción de las mejores prácticas que se desarrollan en cada una de perfiles de negocio y públicos de interés a los que el Conglomerado se dirige. Asimismo, para asegurar el control de los riesgos, el Conglomerado posee mecanismo de interacción regular y el monitoreo se realiza mediante un reporte funcional con las áreas afines, ubicadas en cada una de las Subsidiarias.

BN Vital cuenta con un Comité de Riesgo propio, vigente a partir del 14 de setiembre del 2017, en conformidad con el Reglamento de Riesgos de SUPEN y al Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF.

**Figura 5. Vinculación del Banco Nacional y Subsidiarias en la gestión de Riesgos**



Las Subsidiarias poseen una gestión integral de riesgos, que conlleva el establecimiento de una serie de indicadores que miden los riesgos relevantes según la naturaleza de su negocio, y son monitoreados periódicamente. Dichos resultados de riesgo son comunicados a la administración y diferentes órganos colegiados que componen la estructura de gobierno de la subsidiaria, cuyo fin

principal es apoyar la toma de decisiones y agregar valor a la gestión de la entidad.

El siguiente apartado contiene los principales resultados asociados a los diferentes tipos de riesgo para cada una de las Subsidiarias:

#### 4.13.1. BN Fondos

BN Fondos Sociedad Administradora de Fondos de Inversión administra recursos tanto en colones como en dólares y con diferentes características, además del portafolio de inversiones propias; por lo que los perfiles de riesgo varían en función de la naturaleza de los portafolios. Dentro de los principales riesgos se encuentran: riesgo de tasa, riesgo emisor, riesgo de liquidez, riesgo operativo y riesgo digital. Todos los indicadores de Riesgos se encuentran dentro de los límites aprobados por la Institución.

**Tabla 11. Resumen de indicadores de riesgos BN Fondos**

Riesgos	Criterio
Riesgos de tasa	Cumple
Riesgo de Liquidez	Cumple
Riesgo Emisor	Cumple
Riesgo Operativo	Cumple
<b>Riesgo Digital</b>	Cumple

#### 4.13.2. BN Vital

La operadora administra recursos de 7 fondos con diferentes características, por lo que los perfiles de riesgo varían en función de la naturaleza de los portafolios. El ROP y FCL poseen un perfil de riesgo más moderado con un horizonte de más largo plazo, mientras que los fondos voluntarios tienen un perfil de riesgo más conservador.

Dentro de los principales riesgos se encuentran: riesgo de tasa, riesgo emisor, riesgo de liquidez, riesgo cambiario y riesgo operativo.

**Tabla 12. Resumen de indicadores de riesgos BN Vital**

Riesgos	Criterio
Riesgos de tasa	Cumple
Riesgo de Liquidez	Cumple
Riesgo Cambiario	Cumple
Riesgo Emisor	Cumple

Riesgo Operativo	Cumple
Riesgo Digital	Cumple

#### 4.13.3. BN Valores

BN Valores como puesto de bolsa brinda servicios de intermediación bursátil a empresas y principalmente. La gestión y control de riesgos de esta Subsidiaria involucra el monitoreo de una serie de indicadores de riesgo sobre el portafolio de inversiones propias, así como indicadores normativos, que establece el regulador. Dentro de los principales riesgos se encuentran: riesgo de tasa, riesgo emisor y riesgo operativo.

**Tabla 13. Principales Indicadores de Riesgo BN Valores**

Riesgos	Criterio
Riesgos de tasa	Cumple
Riesgo Emisor	Cumple
Riesgo Operativo	Cumple

#### 4.13.4. BN Corredora

A partir de agosto 2017 se incorporó a BN Corredora en los informes de riesgos. El seguimiento se realiza por medio de las métricas de valor en riesgo, pruebas de estrés, VaR de liquidez, así como elementos descriptivos como el nivel de activo y rendimientos por inversión y riesgos operativos.

**Tabla 14. Principales Indicadores de Riesgo BN Corredora**

Riesgos	Criterio
Riesgos de Mercado	Cumple
Riesgo Operativo	Cumple
Riesgo Emisor	Cumple
Riesgo Digital	Cumple

#### 4.13.5. BN Fiduciaria

BN Fiduciaria administra recursos de terceros tanto en colones como en dólares y con diferentes características; por lo que los perfiles de riesgo varían en función de la naturaleza de los portafolios. Dentro de los principales riesgos se encuentran: riesgo de tasa, riesgo emisor, riesgo de liquidez y riesgo operativo.

**Tabla 15. Resumen de indicadores de riesgos BN Fiduciaria**

Riesgos	Criterio
Riesgos de tasa	Cumple
Riesgo de Liquidez	Cumple
Riesgo Emisor	Cumple
Riesgo Operativo	Cumple

#### 4.13.6. BICSA

El Banco Nacional tiene una posición minoritaria en el capital del BICSA Panamá, como parte del control de riesgos de esa Subsidiaria, se realiza un monitoreo periódico de los indicadores clave de la empresa, basado en el seguimiento y cálculos de indicadores de riesgo que provee dicha entidad.

### 5. Pruebas de Estrés y Planes de Contingencia

#### 5.1. Uso de las pruebas de estrés

El Conglomerado Banco Nacional aplica diferentes pruebas de estrés, cuyos objetivos son:

- Evaluar los riesgos de forma prospectiva
- Favorecer la comunicación tanto interna como externa
- Mejorar los procesos de planificación del capital y la liquidez
- Ayudar a fijar la tolerancia al riesgo
- Facilitar el desarrollo de técnicas de limitación de riesgos y planes de contingencia en diversas situaciones de estrés.

Se utilizan para cumplimiento y uso regulatorio, planificación y gestión de los riesgos.

#### 5.2. Planes de Contingencia

El conglomerado del BN cuenta con planes de contingencia para los diferentes riesgos dentro de la gestión integral.

- El plan de contingencia de liquidez
- Plan de Contingencia de Capital
- Plan de Contingencia de Riesgos, se establecen los planes de contingencia por factor de riesgo que asume el BNCR en

respuesta a desviaciones en los límites de apetito y tolerancia al riesgo.

### 6. Cultura de riesgo

La cultura de riesgos del Conglomerado incluye una manera de gestionar los riesgos denominada “*Cultura de Riesgos del Conglomerado BN*” que es una de nuestras principales ventajas competitivas del mercado.

Contar con una sólida cultura de riesgos es una de las claves que ha permitido al Conglomerado BN responder adecuadamente ante las variaciones del entorno económico, las nuevas exigencias de los clientes y nuevos lineamientos regulatorios. Por consiguiente, la excelencia en la gestión de riesgos es una de las prioridades estratégicas del Conglomerado.

Existe una definición de cultura de Riesgos para el conglomerado BN:

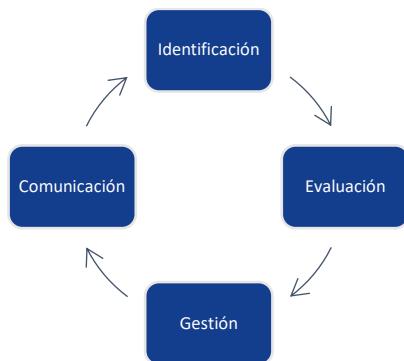
*“Conjunto de normas, actitudes y comportamientos de los colaboradores del BN para enfrentarse a los diferentes riesgos participando activamente en el proceso de: Identificación, Evaluación, Gestión, y Comunicación”.*

Esta cultura de riesgos se divide en dos vías:

- Tratamiento y comunicación de los riesgos hacia la alta administración.
- Cultura de riesgos dentro del conglomerado BNCR.

Compuesta de cuatro componentes que permiten su aplicación

**Figura 6. Componentes de la Cultura de Riesgo del Conglomerado Banco Nacional**



Estos cuatro componentes expresan y orientan el modo de trabajo a todos los niveles de la organización. Durante 2020 se desarrolló un plan de trabajo de capacitación y concientización para los funcionarios en temas de cultura de riesgos.