

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

1

### PERÍODO DE GESTIÓN: Del 15 de enero 2001 al 26 de agosto del 2010

#### A. PRESENTACIÓN

Se remite el presente **Informe final de gestión**, correspondiente al cargo de Coordinador de Proceso de Administración del Riesgo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (en adelante denominado PAR), el cual ocupé entre el período comprendido del 15 de enero 2001 al 26 de agosto del 2010. Lo anterior en cumplimiento del artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno, así como en atención a lo indicado por la Contraloría General de la República en la Directriz No. D-1-2005-CO-DFOE, del 24 de junio de 2005, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005.

#### B. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

##### 1. Sobre la labor sustantiva institucional del Proceso Gerencial de Administración de Riesgo

Las actividades funcionales asignadas hasta la fecha al PAR, tienen como propósito fortalecer el sistema institucional para la identificación, medición y administración de los riesgos a que está expuesto el Conglomerado Financiero Banco Popular (CFBP) de forma que se puedan establecer políticas y límites para gestionar adecuadamente los riesgos; en el cumplimiento de la política No 15 y objetivo 2 del actual Plan Estratégico Corporativo.

La Administración del riesgo en las entidades financieras tiene su origen internacional en los acuerdos del Comité de Basilea, donde se alinea la regulación de los requerimientos de capital con los riesgos fundamentales del negocio y provee a bancos y supervisores con diversas opciones para la evaluación de la adecuación (suficiencia) del capital.

Bajo el esquema anterior el Banco Central de Costa Rica dictó un reglamento que le permitiera a la Superintendencia General de Entidades Financieras juzgar la situación económica y financiera de las entidades fiscalizadas, entre ellas el Banco Popular y de Desarrollo Comunal. De ahí a necesidad de crear un proceso que velara por la apropiada gestión de riesgos en la Entidad.

Posteriormente, la Contraloría General de la República establece las Directrices Generales para el Establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), donde dicho SEVRI es el conjunto organizado de elementos que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales.

Por su parte el Consejo Nacional de Supervisión del sistema Financiero (CONASSIF) aprobó un reglamento sobre la administración de riesgos, donde de cada entidad supervisada debe contar con un proceso formal, integral y continuo de administración de riesgos, el cual debe ser congruente con la naturaleza, la complejidad y el volumen de sus operaciones, así como con su perfil de riesgo.

También el CONASSIF un reglamento sobre gobierno corporativo, donde cada entidad debía establecer un conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una entidad. Comprende las relaciones entre los accionistas o asociados, la Junta Directiva u órgano equivalente, ejecutivos, sus comités de apoyo, las unidades de control, la gerencia y las auditorías interna y externa.

Lo citado permitió al Proceso de Administración del Riesgo definir las siguientes funciones:

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

2

- a) Identificar, evaluar y controlar que la administración integral de riesgos considere todos los riesgos que son relevantes para la entidad, para lo cual deberá:
  - i. Contar con modelos y sistemas de medición de riesgos congruentes con el grado de complejidad y volumen de sus operaciones, que reflejen en forma precisa el valor de las posiciones y su sensibilidad a diversos factores de riesgo, incorporando información proveniente de fuentes confiables.
  - ii. Llevar a cabo valoraciones de la exposición por tipo de riesgo.
  - iii. Asegurar que las áreas responsables generen la información sobre las posiciones de la entidad utilizada en los modelos y sistemas de medición de riesgos y que se encuentre disponible de manera oportuna.
  - iv. Evaluar permanentemente los modelos y sistemas referidos en los puntos i e ii anteriores, cuyos resultados deberán presentarse al Comité de Riesgos.
  - v. Ejecutar un programa periódico de pruebas retrospectivas (*back testing*) cuando menos una vez al año, en el cual se comparen las estimaciones de la exposición por tipo de riesgo de los modelos internos contra los resultados efectivamente observados para el mismo período de medición y llevar a cabo las correcciones necesarias, modificando el modelo cuando se presenten desviaciones significativas.
  - vi. Asegurar que toda deficiencia detectada respecto a la calidad, oportunidad e integridad de la información empleada por la unidad sea reportada a las áreas responsables de su elaboración y control.
- b) Verificar la observancia de los límites globales y específicos, así como los niveles de tolerancia aceptables por tipo de riesgo.
- c) Presentar al Comité de Riesgos para su consideración las herramientas y técnicas para identificar y analizar riesgos y las metodologías, modelos y parámetros para medir y controlar los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la entidad.
- d) Proporcionar al Comité de Riesgos la información relativa a:
  - i. La exposición a los diferentes riesgos que son relevantes para la entidad, con la periodicidad que defina el mismo Comité de Riesgos.
  - ii. El impacto sobre la suficiencia de capital que conlleva la toma de riesgos por la entidad, considerando los análisis de sensibilidad bajo diferentes escenarios (*stress testing*).
  - iii. Las desviaciones estadísticamente significativas que se presenten con respecto a los límites de exposición y a los niveles de tolerancia al riesgo establecidos. Esta información deberá entregarse en forma inmediata a la Gerencia General Corporativa y a los responsables de las áreas de negocio involucradas, así como al Comité de Riesgo.
  - iv. Formular sugerencias respecto a acciones correctivas que pueden implementarse como resultado de una desviación respecto a los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo autorizados.
  - v. La evolución histórica de los riesgos asumidos por la entidad.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

3

- e) Investigar y documentar las causas que originan desviaciones a los límites establecidos de exposición al riesgo, identificar si dichas desviaciones se presentan en forma reiterada e informar de manera oportuna sus resultados al Comité de Riesgos, al Gerente General Corporativo y al responsable de las funciones de auditoría interna de la entidad.
- f) Recomendar al Gerente General Corporativo y al Comité de Riesgos, prácticas de gestión sobre las exposiciones observadas y modificaciones a los límites globales y específicos de exposición al riesgo y niveles de tolerancia al riesgo según sea el caso.
- g) Contrastar los requerimientos de capital por riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional determinados por las áreas de negocio, con el objeto de verificar que la entidad se ajuste a las disposiciones aplicables y a sus propias metas de asignación de capital en función de los riesgos.
- h) Elaborar y presentar al Comité de Riesgo las metodologías para la valuación, medición y control de los riesgos de nuevas operaciones, productos y servicios, mercados o canales de venta, así como la identificación de los riesgos implícitos que presentan, cuando estos sean relevantes para la entidad.
- i) Analizar y evaluar permanentemente los supuestos y parámetros utilizados en los análisis requeridos.
- j) Definir las fuentes de información independientes a utilizar para analizar las variables de mercado (precios, tipos de interés, tasas de cambio, volatilidades, etc.), necesarias para valorar y medir riesgos.
- k) Analizar las solicitudes de excesos de límites y realizar propuestas al Comité de Riesgos para que sean conocidos y elevados a la Junta Directiva Nacional para su correspondiente aprobación.
- l) Preparar información sobre la gestión de riesgos en la entidad destinada a agentes externos (por ejemplo: reguladores, inversionistas, etc.)
- m) Asesorar en materia de gestión de riesgo a las áreas estratégicas, es especial las relacionadas con el cumplimiento normativo, riesgo legal, riesgo de imagen y riesgo tecnológico.

## 2. Cambios habidos en el entorno durante el periodo de mi gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional.

- a) Manual General de Normas de Control Interno (M-1-2002-CO-DDI) Publicado en La Gaceta N° 107 del 5 de junio, 2002. Posteriormente en el 2009 se modificó el manual anterior para incluir la parte de administración de activos y código de ética.

Esta norma es congruente con el artículo 10 de la Ley General de Control Interno, con el artículo 18 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y con otra normativa aplicable, se relaciona estrechamente con la obligación que tienen los administradores de los recursos públicos, de rendir cuentas a la colectividad acerca del modo como han usado tales recursos en la gestión organizacional, ya que el control es el instrumento básico de que disponen para asegurarse de que, en el desempeño

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

4

diario, se actúe de conformidad con valores y con disposiciones legales, técnicas y administrativas previamente establecidos para promover el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos trazados para la institución.

- b) Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), D-3-2005-CO-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República publicadas en la Gaceta No 134 del 12 de julio del 2005.

En estas directrices el jerarca y los respectivos titulares subordinados del Banco son los responsables del establecimiento y funcionamiento del SEVRI. Para lo anterior deberán:

- Establecer y disponer los componentes del Sistema
- Definir y ejecutar las actividades del Sistema.
- Evaluar y dar seguimiento al Sistema para verificar su eficacia y eficiencia en relación con el objetivo indicado en la directriz
- Verificar el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en relación con el Sistema.
- Tomar las medidas necesarias tendientes a fortalecer y perfeccionar el Sistema y al cumplimiento de la presente normativa.
- Comunicar a los sujetos interesados el estado del SEVRI y de las medidas que ha tomado para su fortalecimiento

- c) Acuerdo SUGEF 2-10 referente al Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos, aprobado por el CONASSIF mediante el artículo 9 del acta de la sesión 862-2010 celebrada el 25/6/2010

Es responsabilidad de cada entidad supervisada contar con un proceso formal, integral y continuo de administración de riesgos, el cual debe ser congruente con la naturaleza, la complejidad y el volumen de sus operaciones, así como con su perfil de riesgo. El proceso es formal cuando cuenta con la aprobación y el respaldo de la Junta Directiva, o autoridad equivalente en sus funciones, y de la Administración Superior de la entidad, lo cual se hace evidente, entre otros aspectos pero no limitados a estos, mediante la definición clara de un conjunto de objetivos, políticas y procedimientos de administración de riesgos, la documentación apropiada de las políticas, procedimientos y registros generados en el proceso, la dotación de personal con la competencia y experiencia necesarias para cumplir con los roles de responsabilidad, y la existencia de una infraestructura necesaria para la ejecución apropiada del proceso, particularmente en lo referente a sistemas de información y bases de datos que permitan generar la información para la toma de decisiones.

El proceso es integral cuando considera la totalidad de los riesgos relevantes a los que está expuesta la entidad, así como las interrelaciones entre estos. Asimismo, se requiere de una clara definición e identificación de los actores y roles de responsabilidad que intervienen en el proceso.

La integralidad del proceso exige que riesgos de similar naturaleza sean administrados de

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

5

forma similar, tanto hacia lo interno de la entidad financiera, como desde la perspectiva consolidada del conglomerado o grupo financiero al que pertenece, por lo que resulta conveniente que las disposiciones establecidas en este Reglamento también sean consideradas en los procesos de administración de riesgos de las diferentes empresas integrantes de conglomerados y grupos financieros supervisados por la SUGEF.

Sin perjuicio de esta integralidad, las entidades supervisadas por la Superintendencia General de Valores, la Superintendencia de Pensiones y la Superintendencia General de Seguros y que a la vez forman parte de conglomerados y grupos financieros supervisados por la SUGEF, deberán acatar las disposiciones que en materia de administración de riesgos hayan dictado sus respectivos organismos de supervisión.

Finalmente, el proceso es continuo en tanto forma parte de la estrategia institucional de la entidad al estar plenamente incorporado en sus procesos de decisión. La continuidad del proceso exige que este se mantenga permanentemente actualizado, en respuesta a los cambios en el entorno y el perfil de riesgo de la entidad. Asimismo, los alcances y resultados del proceso deben ser adecuadamente comunicados y revelados y debe promoverse un proceso crítico de auto-diagnóstico sobre la efectividad del mismo proceso.

- d) Acuerdo SUGEF 14-09 referente al Reglamento sobre la Gestión de la Tecnología de Información, aprobado por el CONASSIF mediante el artículo 6 del acta e la sesión 773-2009 celebrada el 20/2/2009 y publicado en el diario “La Gaceta” del 12/3/2009

Este reglamento tiene por objeto la definición de los criterios y metodología para la evaluación y calificación de la gestión de la tecnología de información (TI).

El Banco debe diseñar, implementar y mantener un marco para la gestión de la tecnología de información. El marco para la gestión de TI debe ser congruente con el perfil tecnológico de la entidad, la naturaleza y la complejidad de sus operaciones.

Sin detrimento de lo anterior, el marco para la gestión de TI debe incluir al menos los procesos identificados como obligatorios en el anexo 1 del reglamento.

- e) Acuerdo SUGEF12-10, Normativa para el cumplimiento de la ley 8204, aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante el artículo 12 del acta de la sesión 893-2010, celebrada el 3 de diciembre del 2010. Publicada en el diario oficial “La Gaceta” N° 248, del 22 de diciembre del 2010

Es importante destacar el artículo 4, sobre la Categorización y perfil de riesgo de clientes, donde el Banco debe asignar una categoría de riesgo a cada cliente. Esta debe estar fundamentada en la descripción de un perfil de riesgo individual, para lo cual el Banco debe diseñar e implementar una metodología de clasificación de riesgo de los clientes. El Banco debe tomar en cuenta esta clasificación para establecer los programas de monitoreo. Para el establecimiento de la categorización y perfil del riesgo de los clientes se deben considerar los siguientes aspectos: a) Diferenciación de las relaciones con los clientes por categorías de riesgo, al menos deben utilizarse tres categorías: alto, moderado, bajo. b) Los criterios para establecer las categorías de riesgo según lo establecido en el artículo 6 de esta normativa. c)

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

6

Los requisitos documentales adicionales a los establecidos en los artículos en esta Normativa, para cumplir con la Política Conozca a su Cliente para cada categoría de riesgo establecida por el Banco.

A su vez, el artículo 5 sobre la Metodología para la clasificación de riesgo de los clientes, en cuanto al diseño de la metodología para la clasificación de riesgo de los clientes deben considerarse los siguientes elementos: a) Conceptos y marco teórico. b) Criterios o variables mínimas para el análisis del perfil de riesgo del cliente. c) Descripción de la clasificación y categorización de riesgo de los clientes. d) Definición de modelos para el establecimiento del perfil de riesgo de clientes. e) Descripción y diseño para la automatización del modelo o modelos seleccionados. f) Diseño y descripción de matrices de riesgo. g) Apéndices, anexos. Esta metodología de clasificación y sus modificaciones deben ser conocidas y aprobadas por la Junta Directiva.

Por su parte el artículo 6, sobre los Criterios o variables para el análisis y descripción del perfil de riesgo del cliente, se establece que para el análisis y descripción del perfil de riesgo de cada cliente, los sujetos fiscalizados seleccionarán entre los siguientes criterios o variables, sin estar limitados a estos: a) Nacionalidad. b) País de origen (país de nacimiento o país de constitución) c) País de domicilio. d) Profesión u oficio. e) Zona geográfica de las actividades de negocios del cliente incluyendo la localización de las contrapartes con las cuales realiza transacciones y hace negocios, si está vinculado con países considerados como de alto riesgo, según lo recomendado por el Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC), Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Grupo de Acción Financiera (GAFI) entre otros. f) Actividad económica del cliente. g) Estructura de la propiedad. h) Tipo de activos propios de la actividad del cliente (fuera y dentro del país). i) Tipo, monto y frecuencia de las transacciones (fuera y dentro del país). j) Utilización de efectivo (fuera y dentro del país). k) Origen de los recursos (fuera y dentro del país). l) Temporalidad de la actividad que genera los recursos, si corresponde (por ejemplo: en actividades como la recolección de café, corta de caña, entre otros). m) Personas expuestas políticamente. n) Productos y servicios que utiliza el cliente. o) Comportamiento atípico de los movimientos de la cuenta, dada la información que posee el sujeto fiscalizado sobre el cliente. p) Si una cuenta o relación de negocios estuviera inactiva. q) Clientes con importantes patrimonios a los que se les asigna un ejecutivo de cuenta para actuar como nexo entre éste y la institución, para facilitar el uso de una amplia gama de servicios financieros, conocidos en el ámbito internacional como banca privada o banca preferencial. La selección de criterios debe ser justificada tanto para su inclusión, como para su exclusión y debe constar en los acuerdos aprobados por el Comité de Cumplimiento y en la metodología para la clasificación de riesgo de los clientes.

Finalmente el Transitorio III concede un plazo de seis meses posteriores a la entrada en vigencia de esta normativa, donde el Banco debe: a) Concluir el desarrollo de la metodología para la clasificación del riesgo de los clientes establecido en el artículo 5. b) Presentar a la Superintendencia respectiva el plan de automatización de la metodología para la clasificación del riesgo de los clientes, como parte de los programas informáticos del Banco. c) Presentar para conocimiento de la SUGEF, el plan que ejecutará el Banco para la implementación de la metodología de clasificación del riesgo para los clientes. Este plan debe contener las actividades a desarrollar, los responsables y las fechas estimadas de conclusión, así como la indicación de la cantidad de clientes a los que se les aplicará el plan. La SUGEF podrá objetar

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

7

el plan presentado y en caso de considerarse inadecuado o insuficiente, prevendrá al sujeto fiscalizado para la corrección, la aclaración o su sustitución. d) Identificar específicamente las cuentas de las personas expuestas políticamente y evaluar el grado de riesgo involucrado con el fin de adoptar medidas apropiadas. El Banco debe, de manera bimensual, remitir a la Superintendencia correspondiente, un informe de avance de los puntos b y d anteriores.

- f) Reglamento de Gobierno Corporativo, aprobado por el CONASSIF en las sesiones 787 y 788 del 2009 y publicado en la Gaceta 129 del 6/7/2009

El Banco debe elaborar un documento denominado Código de Gobierno Corporativo que contenga la estructura de gobierno que ha establecido para la gestión del negocio, las políticas, el perfil de los directores así como los mecanismos y medios de control para acreditar su cumplimiento que ha dispuesto la entidad según lo señalado en este Reglamento. Este código y sus actualizaciones deben ser aprobados por la Junta Directiva y debe estar disponible en el sitio Web oficial. La Junta Directiva debe mantener actualizado el Código y por lo menos una vez al año, revisarlo.

La Junta Directiva debe aprobar, remitir y publicar, por los medios que disponga la SUGEF el informe anual de gobierno corporativo con corte al 31 de diciembre. Dicho informe es de carácter público y deberá enviarse como máximo el último día hábil de marzo de cada año. El contenido mínimo del informe se establece en el Anexo 1 del Reglamento.

- g) Disposiciones de carácter prudencial en materia de administración integral de riesgos aplicables a las instituciones bancarias emitidas por SUGEF: acuerdo 24-00, acuerdo 14-09, acuerdo 3-06
- h) Disposiciones de carácter prudencial en materia de crédito aplicables a las instituciones de crédito, emitidas por SUGEF: acuerdo 1-05, acuerdo 4-04 y acuerdo 5-04
- i) Anexo del acuerdo SUGEF 24-00, referente la implementación de estándares de buenas prácticas de gestión para cada uno de los diferentes riesgos
- j) Disposiciones de carácter prudencial emitidas por SUPEN, SUGEVAL y/o SUGESE que afecten al Banco Popular en su carácter de dueño de las empresas supervisadas, como emisor o contraparte en algunos de productos
- k) Resoluciones de carácter general en materia de administración de riesgos, emitidas por SUGEF, CONASSIF y el Banco Central de Costa Rica

INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

8

### 3. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno al inicio y al final de mi gestión

La Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión (UTEG) es la encargada de coordinar las autoevaluaciones de control interno, de manera que las diferentes calificaciones se presentan en la tabla siguiente:

AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO (LEY 8292)		
AÑO	OFICIO	CALIFICACION
2009	UTEG-245-2009	Excelente
2008	UTEG-390-2008	Excelente
2007	UTEG-246-2007	Satisfactorio
2006	PAR-622-2006	Satisfactorio
2005	PAR-469-2005	Muy satisfactorio

Cabe destacar que la primera calificación obtenida por el Proceso de Administración del Riesgo (PAR) se fue a de “muy satisfactorio” y la última fue de “excelente”.

Producto de que en el año 2010 se conformó la Dirección de Gestión Corporativa y la jefatura debía de atender la dirección y el Proceso de Administración del Riesgo hasta que se lograra separar apropiadamente las funciones, la calificación del PAR se integró a la gestión de la Dirección de Gestión Corporativa, pero se es importante es importe citar que el siguiente plan de acción se mantiene en proceso y por ello se requiere se su seguimiento:

Código	Componente	Medida	Plan de Acción	Fecha final
55-3-2-0	Valoración del riesgo	¿Cuenta el Proceso de Administración del Riesgo con un mapa de riesgos institucional?	Actualizar el mapa de riesgos institucional	30/4/2011
CI-3-2-0-6-PAR	Valoración del riesgo	¿Se cuenta con mapas de riesgo actualizados para las áreas o procesos sensibles a la materialización de riesgos del Banco?	Desarrollar un plan de trabajo para el tratamiento de riesgo operativo a nivel de toda la Institución	30/6/2011
CI-3-2-D-7-PAR	Valoración del riesgo	¿Se realizan actividades a nivel Institucional con el fin de divulgar las políticas para clasificar la información?	Revisión de la política de la información y divulgación	30/6/2011

Relacionado con lo anterior, la Auditoría realizaba evaluaciones de riesgo operativo y a continuación se presenta las notas obtenidas:

INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

9

EVALUACIONES DE RIESGO OPERATIVO (AUDITORÍA INTERNA)		
AÑO	OFICIO	CALIFICACION
2008	ANS-664-08	Excelente
2007	ANS-475-07	Satisfactorio
2005	AFA-374-05	Satisfactorio
2005	AG-124-05	Inaceptable

Se debe destacar que la primera nota obtenida fue “inaceptable”, pero la última fue de “excelente”

#### 4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional durante el último año

Entre las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, se pueden mencionar las siguientes:

- Contribución al ambiente de control institucional, fomentando una cultura de control, a través de los diferentes procesos de autoevaluación coordinados por la UTEG (Control Interno, SUGEF 24-00, Riesgo Operativo).
- Cumplimiento con los planes de acción propuestos en las autoevaluaciones del punto anterior.
- Establecimiento de medidas de control interno mediante el PAR618-2009
- Implementación de un control electrónico de oficios recibidos, remitidos, asignados y atendidos.
- Presentación de informes relevantes sobre los resultados de las autoevaluaciones y del seguimiento brindado por la UTEG a los temas asignados a la Junta Directiva y Comités Institucionales.

#### 5. Principales logros alcanzados durante mi gestión de conformidad con la planificación institucional

Entre los principales logros alcanzados se encuentran los siguientes:

- a) Mejora en la calificación cualitativa otorgada por la SUGEF según el *Acuerdo 24-00*, pasando de nivel 1 de riesgo, a nivel normal. Dicho nivel se ha mantenido hasta la fecha.

---

INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

10

- b) Diseño e implementación del sitio en la Web de control interno del PAR.
- c) Elaboración y aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional (JDN) de manuales de riesgo, el último fue aprobado en la sesión de JDN No 4854 a fin de cumplir con la normativa SUGEF 2-10
- d) Elaboración y aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional (JDN) del reglamento del Comité de Riesgo de JDN, el último fue publicado en la Gaceta 61 del 28/3/2011 a fin de cumplir con la normativa SUGEF 2-10
- e) Elaboración y aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional (JDN) del Código de Gobierno Corporativo e Informes de Gobierno Corporativo del 2009 – 2010 como lo establece la normativa de CONASSIF
- f) Conformación e implementación del Comité corporativo de Riesgo, integrado por los gestores de riesgo de las sociedades del Conglomerado Financiero del Banco Popular y coordinado por el Proceso de Administración del Riesgo
- g) Establecimiento de los procedimientos para la gestión de riesgo, acorde al formato institucional que administra la Dirección de Desarrollo Humano
- h) Integración de diez funcionarios al Proceso de Administración del Riesgo
- i) Capacitación a los funcionarios del Proceso de Administración del Riesgo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, INCAE, Euromoney Training, ASM Risk Consultors, Deloitte, PriceWaterHouseCoopers, Instituto Latinoamericano en Riesgos, Academia de Centroamérica, Financial Risk Advisor Co, RFI Consultores Económicos, Velchaz Investments Inc, Perspectiva Internacional, ASORIESGOS y UNA
- j) Participación de los funcionarios del PAR en Congresos Latinoamericano y del Caribe sobre Riesgo y seminarios en el exterior organizados por ALIDE y Conferencias Latinoamericanas de Auditoria, Control y Seguridad.
- k) Informes periódicos a la Gerencia General Corporativa y Comités de Apoyo de la Junta Directiva. Boletines de Entorno para todo el personal y Estudios de Entorno para el Plan Estratégico, Estudios de casos.
- l) Cursos de riesgo a diferentes áreas del Banco y charlas a clientes y funcionarios del Conglomerado.
- m) Establecimiento y aprobación de metodologías y límites de riesgo
- n) Compra de software para las labores del Proceso a saber: @Risk, Crystal Ball, SPSS.
- o) Pasantías de los funcionarios en entidades bancarias en Ecuador, Chile, Canadá, USA.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

11

- p) Consultorías para identificar las brechas del PAR respecto a las mejores prácticas internacionales en riesgos financieros y tecnológicos, para el desarrollo de scoring de crédito
- q) Participación en comités de riesgo y de inversiones de las sociedades anónimas del Conglomerado Financiero del Banco Popular
- r) Asesorías en riesgos a nivel corporativo, producto de la firma de contrato de servicios con Popular Pensiones y Popular SAFI
- s) Mayor espacio físico para el PAR
- t) Establecimiento y aprobación del presupuesto, balanced scorecard y balance de desarrollo personal.
- u) Se implementó una metodología de riesgo para el proyecto Core System y además se creó un área de asearías en la gestión de riesgos del proyecto Core y para la administración de proyectos (PMO) de la Entidad, adscrita al Proceso de Administración del Riesgo.
- v) Se fortaleció la estructura organizativa para mejorar la gestión de riesgo mediante la creación de varios Comités que ayudan en el sano desempeño de la toma de decisiones. Entre ellos podemos citar: el Comité Corporativo de Riesgo, Comisión de Riesgo de la Junta Directiva Nacional, comités de riesgo de las sociedades, Comisión de Tecnología, entre otros, todos ellos definidos a nivel de juntas directivas.
- w) En términos técnicos es importante indicar que:
  - En materia de riesgo de crédito, se desarrolló un modelo interno asociado a las probabilidades de impago (IRB), mediante el uso de la metodología VaR (Valor en Riesgo) y la simulación de Montecarlo, con un nivel de confianza del 95%.
  - Con relación al riesgo de mercado, específicamente en el tema de riesgo de inversiones, también se elaboró un método interno (IRB), mediante el uso de la metodología VaR con un nivel de confianza del 99%.
  - Asimismo, en cuanto a riesgo de tasa de interés, se implementó también un modelo interno para medir la sensibilidad del valor económico de la entidad con base al GAP de depreciación/vencimiento del Balance.
    - ✓ Referente a riesgo operativo, se Implementó una metodología para construir Mapas de Riesgo Operativo por áreas del Banco, la cual ayuda al fomento de una cultura orientada hacia la sana gestión de riesgos a lo largo de todo el Conglomerado. Ahora se replanteó el modelo por procesos.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

12

- ✓ Implementación de una metodología de medición de riesgo de reputación
  - ✓ Desarrollo de una metodología de riesgo legal
  - ✓ Integración de las auto evaluaciones relacionadas con riesgo operativo (Riesgo Operativo y Ley General de Control Interno), a efecto de obtener una mayor comprensión y compromiso por parte de las áreas evaluadas.
  - ✓ Sensibilización al personal y jefaturas de la entidad, por medio de actividades presenciales, boletines electrónicos y el proyecto de un curso interactivo de gestión de riesgos.
- Establecimiento de la metodología RAROC (Rendimiento ajustado al Riesgo), donde se incorporan los requerimientos de riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo de precios.
  - Considerando la necesidad de instaurar un nivel de apetito al riesgo a nivel conglomerado, se aprobó la metodología que calcula el Índice General de Riesgo por parte la Junta Directiva Nacional, de forma que este permita mediante un solo número (Filosofía que motivó el nacimiento del VaR) establecer el nivel de exposición general de riesgo en relación con la cantidad de patrimonio que se requiere como cobertura. Por otra parte, este indicador permitió desarrollar la metodología SHARPE- DU PONT, mediante la cual permite ubicar una posición de ranking a nivel bancario utilizando la dualidad riesgo – rendimiento.
  - Otro aspecto importante dentro del ámbito del Basilea II es la formación de bases de datos y su manejo. Es este sentido, se han logrado formar una serie de bases de datos con información histórica que permiten el desarrollo de modelos cuantitativos de riesgo, sobre todo en el tema de riesgo de crédito y de mercado. Por su parte el Banco Popular firmó un contrato con la empresa “Temenos”, para el desarrollo de un Core System acorde a las entidades bancarias de primer orden mundial, que permitirá entre otras cosas un manejo más integrado de las diferentes bases de datos y con ello facilitará la implementación de modelos de riesgo.

### **6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional existentes al inicio de la gestión, así como de los pendientes de concluir.**

- a) Mediante el PAR-072-2010 se plantea una serie de ajustes en el funcionamiento del Comité Gerencial del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional SEVRI, en el cumplimiento del artículo 18 de la Ley General de Control Interno y de las directrices generales del SEVRI (RCO-64-2005).
- b) Mediante el PAR-565-2010 se plantea un cronograma de actividades para el cumplimiento del acuerdo SUGEF 2-10

## INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

13

- c) Implementación del acuerdo SUGEF 14-09 referente al Reglamento sobre la Gestión de la Tecnología de Información
- d) Mediante el PAR-098-2011 se revisa el cronograma de trabajo para cumplir con el acuerdo SUGEF12-10, Normativa para el cumplimiento de la ley 8204.
- e) Mediante oficio DGC-146-2010 se comunica un Plan de Trabajo para implementar la Administración del Riesgo Operativo en el Conglomerado Financiero Banco Popular, quedando pendiente su implementación.
- f) Mediante el PAR068-2011 se replantea una serie de actividades como parte de la asesoría que en materia de valoración de riesgo realiza esta área a Popular Sociedad Agencia de Seguros.
- g) Replanteamiento de un modelo de indicadores de riesgo que permita valorar el buen manejo de la cesantía de las personas trabajadoras del Conglomerado por parte de las Asociaciones Solidaritas y Coopebanpo

### **7. Administración de los recursos financieros asignados durante mi gestión**

El Proceso Administración del Riesgo administra presupuesto propio mediante el centro de costos 432000, se elabora a mitad de año un Plan Anual Operativo, donde se definen los objetivos, estrategias y metas individuales.

### **8. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad**

Al término de mi gestión como Coordinador se tenía un proyecto de estructuración del Proceso, que incluía el establecimiento de una nueva organización del personal, reforzamiento de los perfiles de los puestos, desarrollo de los manuales de procedimientos, nuevas metodologías y rediseño de procesos de trabajo todo basado en la nueva normativa SUGEF2-10 sobre la gestión integral de riesgos.

### **9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que según mi criterio enfrenta o debería aprovechar el Proceso de Administración de Riesgo.**

El Proceso debe mantenerse vigilante de los cambios normativos que se están impulsando a nivel de CONASSIF, SUGEF, SUGEVAL, SUPEN y la CGR; pues ello implica no solamente una actitud proactiva para mantener vigente y actualizada su gestión, sino ser también medio para

---

INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

14

que el Conglomerado se prepare apropiadamente. Por otra parte, es necesario iniciar el proceso de automatización de las metodologías de riesgo.

**10. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por la CGR.**

A la fecha de finalización de mi gestión, el Proceso no tenía asignadas directamente disposiciones de la CGR.

**11. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante mi gestión hubiera girado algún otro órgano de control externo**

Se encuentra pendiente las siguientes recomendaciones, producto de la autoevaluación SUGEF24-00

- a) Cumplimiento de la normativa SUGEF 2-10
- b) Evaluación del riesgo operativo a nivel institucional, considerando la metodología de mapas de riesgo

**12. Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que durante mi gestión hubiera formulado la Auditoría Interna.**

Se presenta a continuación el estado actual de las recomendaciones de la Auditoría pendientes de resolver:

INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

15

Oficio	Fecha Cump	Riesgo	Estado	%	Detalle de la recomendación
 AG-0069-2011	30/09/2011	Medio	Pendiente	0%	Falta de una visión de riesgo en el proceso de planificación
AG-0069-2011	31/05/2011	Medio	Pendiente	0%	Debilidades en el control de los proyectos institucionales
ATI-0005-2011	30/06/2011	Alto	Pendiente	0%	El Banco no ha finalizado el Modelo de Arquitectura de Información
AG-0153-2009	26/09/2011	Alto	Pendiente	0%	Los factores de riesgo para el logro del valor no son mitigados
AG-0209-2010	30/09/2011	Medio	Pendiente	0%	Asesorar a las áreas de negocio y las tecnologicas, en un proceso de indentificación de los escenarios de riesgo tecnológico más relevantes dentro del contexto interno y externo del Banco
AG-0209-2010	31/01/2012	Medio	Pendiente	0%	Para cada uno de los escenario de riesgo tecnológico considerados mas relevantes para el Banco, definir un modelo de recolección de datos que permita a las areas del Banco registrar, en forma estandarizada y comprobable. El impacto para el negocio, la frecuencia del evento, la periodicidad con que el perfil sera actualizado
AG-0209-2010	30/06/2012	Medio	Pendiente	0%	Los indicadores y limites del riesgo tecnológico están débilmente definidos

INFORME FINAL DE GESTIÓN COORDINADOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

16

Oficio	Fecha Cump	Riesgo	Estado	%	Detalle de la recomendación
AG-0209-2010	30/09/2011	Medio	Pendiente	0%	El proceso de culturización en riesgo tecnológico es deficiente
AG-0209-2010	30/09/2011	Medio	Pendiente	0%	Las respuestas al riesgo carecen de definiciones precisas y un monitoreo continuo
AG-0209-2010	31/01/2012	Medio	Pendiente	0%	Realizar las acciones necesarias para que, los informes presentados por el Proceso de Admin. Riesgo a la Comisión de TI incluyan un valoración de los escenarios de riesgo TI mas relevantes
AG-0209-2010	31/01/2012	Medio	Pendiente	0%	Asesorar a las áreas del Banco en la definición y aplicación de una estrategia de monitoreo y reporte de incidentes en riesgos tecnológicos
ANS-0557-2010	30/06/2011	Alto	Pendiente	0%	Valorar formalmente en coordinación con la Dirección de Soporte Financiero, la posibilidad de establecer "topes de cartera" así como límites máximos de estimación para la diferentes líneas de crédito donde previamente se analicen los riesgos que posee cada una de ella y la rentabilidad neta que aportan al Banco
SUBA-0304-2010	30/06/2011	Alto	Pendiente	0%	Resultado de la administración de la cartera de inversiones a julio del 2010
AG-0069-2011	30/09/2011	Medio	Pendiente	0%	Desmejoramiento de la participación de mercado de algunas variables financieras
AG-0069-2011	30/09/2011	Medio	Pendiente	0%	Debilidades en la elaboración de distintos planes tácticos
AG-0069-2011	31/05/2011	Medio	Pendiente	0%	Debilidades en la elaboración de distintos planes tácticos
AG-0069-2011	30/09/2011	Medio	Pendiente	0%	Debilidades en el control de los proyectos institucionales
CYA-0143-2010	20/01/2011	Bajo	Proceso	50%	Debilidades en los procedimientos actuales