

Informe Anual de Riesgos

Período 2017

 **Coopealianza**



Coopealianza

La Cooperativa de todos

INFORME ANUAL DE RIESGOS

Período 2017

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Gestión Integral de Riesgos</i>	2
<i>Riesgos</i>	4
<i>Definiciones</i>	5
<i>Pilares de la Gestión de Riesgo</i>	7
<i>Estructura</i>	8
<i>Principios de la Gestión de Riesgos</i>	9
<i>Políticas de la Gestión de Riesgos</i>	11
<i>Principales acciones o avances de la Gestión en el 2017</i>	14
<i>Metodologías</i>	25
<i>Principales acciones de mitigación y control implementadas en el 2017</i>	30
<i>Principales logros obtenidos en el 2017</i>	37

Introducción

Coopealianza pone a disposición del público general, el Informe Anual de Riesgos correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017, de acuerdo con lo dispuesto por el Acuerdo SUGEF 2-10 "Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos".

Este informe tiene como propósito enunciar los riesgos objeto de gestión, los principios y principales políticas sobre la gestión de riesgos, las acciones o avances en la implementación de mejoras en relación con la gestión de los riesgos relevantes para la Cooperativa; asimismo, brinda un resumen de las metodologías dispuestas para su medición y evaluación, las acciones de mitigación y control implementadas, así como de los logros, en materia de gestión de riesgos.

Gestión Integral de Riesgos

La Gestión Integral de Riesgos es comprendida, en Coopealianza, como un proceso estratégico y dinámico, el cual contiene objetivos, políticas, metodologías, herramientas, procedimientos y acciones. Estos se deben llevar a cabo para identificar, medir, evaluar, monitorear, controlar, mitigar y comunicar los riesgos, que pueden afectar el logro de los objetivos, por medio de la participación de todas las áreas que conforman la Entidad.

Este proceso se enmarca en las políticas generales, aprobadas por el Consejo de Administración, para su adecuada gestión y administración; la estructura de recursos humanos y tecnológicos implementados, y las directrices específicas, diseñadas por la Gerencia General, para su correcto funcionamiento, considerando tanto los requerimientos regulatorios como los definidos por el órgano director.

El objetivo del proceso es generar información, la cual apoye la toma de decisiones, orientadas a ubicar a la Cooperativa en un nivel de riesgo congruente con su perfil y apetito de riesgo, así como con su enfoque de negocio, complejidad, volumen de sus operaciones y entorno económico, de modo que se pueda propiciar el logro de los objetivos y metas institucionales, en procura de su sostenibilidad y permanencia.

Coopealianza impulsa una cultura de gestión integral de riesgos, en todos los niveles de la organización, promoviendo actitudes, valores, habilidades y conductas basadas en riesgo, para la toma de decisiones estratégicas y operativas; además, acciones que coadyuven con el cumplimiento eficaz de los objetivos inherentes a su actividad y permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. También, impulsa las mejores prácticas internacionales en Gestión Integral de Riesgos (GIR), tomando como referencia aspectos de la norma ISO 31000:2009 - Risk Management, publicada por la organización International Organization for Standardization (ISO), así como el Marco General de Basilea.

La gestión de los riesgos es responsabilidad de todos los colaboradores, pero los líderes de los procesos y unidades ejecutoras (*primera línea de defensa*) serán los responsables primarios de la gestión diaria de los riesgos, enfocada en identificar, evaluar y reportar cada exposición, en consideración del Apetito de Riesgo, aprobado y sus políticas, procedimientos y controles.

La Unidad de Riesgos, Cumplimiento Normativo, Control Interno, Seguridad de la Información y Continuidad de las Operaciones, entre otras áreas de control (*segunda línea de defensa*) complementan a la primera, por medio del seguimiento y reporte a las instancias respectivas.

La tercera línea consiste en la Auditoría Interna que proporciona al Consejo de Administración información sobre la calidad del proceso de Gestión del Riesgo, por medio de sus revisiones y vinculándolos con la cultura, la estrategia, los planes de negocio y las políticas de la Cooperativa. La Alta Gerencia implementa acciones para una adecuada difusión de la cultura de riesgo y concientiza a los colaboradores sobre sus roles y responsabilidades, en materia de gestión de riesgos.

Riesgos

La identificación y valoración de todos los riesgos es piedra angular, para su gestión. El perfil de riesgos cubre los principales tipos en los cuales Coopealianza tiene sus exposiciones, actuales o potenciales más significativas, facilitando su administración:

**Riesgo de
Crédito**

**Riesgo de
Precio**

**Riesgo de Tasas
de Interés**

**Riesgo de Tipo
de Cambio**

**Riesgo de
Liquidez**

**Riesgo
Operativo**

**Riesgo de
Tecnologías de
Información**

**Riesgo
Legal**

**Riesgo de
Reputación**

**Riesgo de
Legitimación
de Capitales y
Financiamiento al
Terrorismo**

**Riesgo
Estratégico**

**Riesgo
de Grupo**

Definiciones

- 1. Riesgo de Crédito:** es la posibilidad de pérdidas económicas, debido al incumplimiento de las condiciones, pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte.
- 2. Riesgo de Precio:** es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica, debido a variaciones adversas de un instrumento financiero, en el precio de mercado.
- 3. Riesgo de Tasas de Interés:** es la posibilidad de que se produzcan cambios adversos en las condiciones financieras de una entidad, ante fluctuaciones en la tasa de interés, dentro del libro bancario, cartera de inversión, generando efectos negativos en el margen financiero, y el valor económico de la entidad.
- 4. Riesgo de Tipo de Cambio:** es la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de variaciones en el tipo de cambio.
- 5. Riesgo de Liquidez:** es la posibilidad de una pérdida económica, debido a la escasez de fondos, que impediría cumplir las obligaciones en los términos pactados.
- 6. Riesgo Operativo:** es la posibilidad de sufrir pérdidas económicas, debido a la inadecuación o fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien, por causa de acontecimientos externos.
- 7. Riesgo de Tecnologías de Información:** es la posibilidad de pérdidas económicas, derivadas de un evento relacionado con el acceso o uso de la tecnología, que afecta el desarrollo de los procesos del negocio y la gestión de riesgos de la entidad, al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad, eficiencia, confiabilidad y oportunidad de la información.
- 8. 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; sentencias, resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas y a la deficiente redacción, que conlleva falta de claridad o en los textos contractuales, que pueden afectar la formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones.

9. **Riesgo de Reputación:** es la posibilidad de pérdidas económicas, debido a la afectación del prestigio de la entidad, derivadas de eventos adversos, que trascienden a terceros.
10. **Riesgo de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo:** es la posibilidad 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, así como por sanciones por incumplimientos a la Ley 8204 y su reglamentación conexas.
11. **Riesgo Estratégico:** es el impacto actual y futuro, en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria.
12. **Riesgo de Grupo:** 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.

Pilares de la Gestión de Riesgo

La gestión integral de riesgo, en Coopealianza, es un proceso transversal que forma parte de todos sus procesos, por lo cual cuenta con una estructura organizacional y de gobierno robusto, que le permite gestionar los diferentes riesgos asociados con el modelo de negocio, basado en la delimitación del apetito por riesgo.

Se promueve un diálogo fuerte sobre el riesgo, como una base para que el Consejo de Administración, las funciones de riesgos, el cumplimiento normativo y la Auditoría Interna puedan interactuar, de forma efectiva, en la gestión integral de los riesgos. Asimismo, se facilita la integración del apetito por el riesgo dentro de la cultura de riesgo de la Cooperativa.

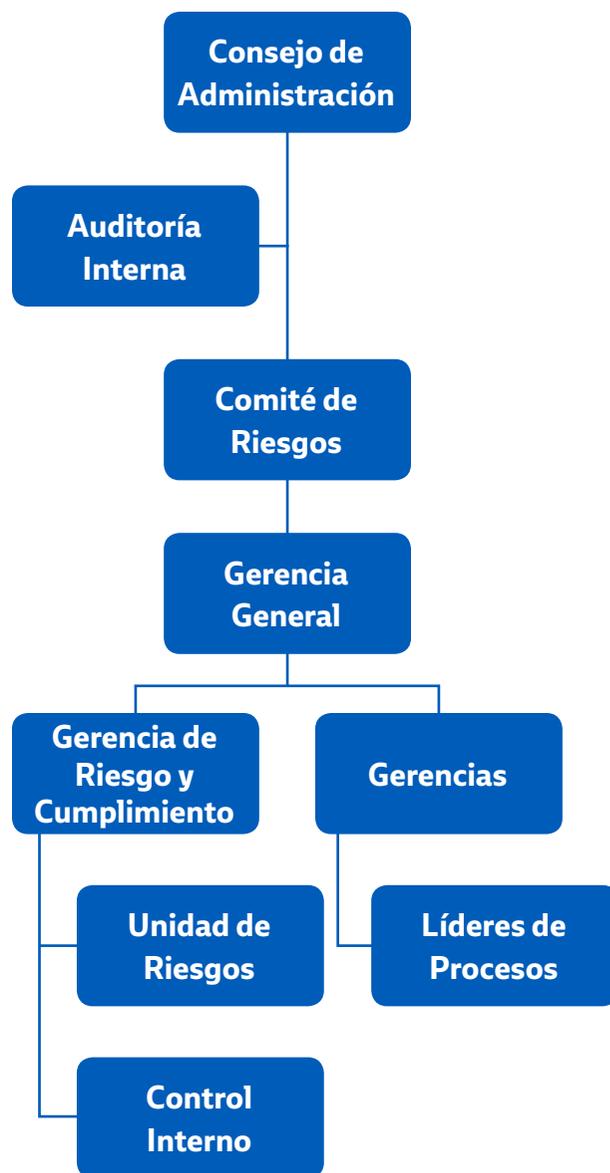
- a. **Apetito de Riesgo:** se define como el nivel y los tipos de riesgos, aprobados por el Consejo de Administración con antelación y dentro de su Capacidad de Riesgo, que la Cooperativa está dispuesta a asumir, para alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir su plan de negocio. Se utilizan herramientas de monitoreo que incluyen elementos cuantitativos como indicadores o cualitativos, como políticas de gestión.
- b. **Límites de Tolerancia:** los límites de tolerancia reflejan la exposición máxima o mínima permitida para los distintos tipos de riesgo, administrados en los diferentes ejes de apetito de riesgo establecidos en Coopealianza, con el propósito de construir parámetros permisibles de exposición y alertas para anticipar eventuales desviaciones.
- c. **Dependencia y Nivel de Reporte de la Unidad de Riesgos:** la Unidad de Riesgos mantiene independencia con respecto a otras áreas operativas y de negocios, con el propósito de evitar conflictos de interés y asegurar una óptima separación de responsabilidades en relación con la toma de riesgos.
- d. **Gestión de riesgos basada en la regulación y mejores prácticas:** Coopealianza ejecuta y aplica cada una de las disposiciones, políticas y procedimientos formulados por el Consejo de Administración y el Comité de Riesgos, en línea con lo dispuesto por el regulador, en la normativa emitida y las mejores prácticas.
- e. **Cultura de Riesgo:** la Cooperativa está comprometida con una cultura de prevención de riesgos, mediante la ejecución de actividades de capacitación que procuran sensibilizar a los colaboradores en cuanto al cumplimiento de las responsabilidades de gestión de riesgos, promoción de la mejora de los procesos y la ejecución de acciones de mitigación.

Estructura

La estructura de administración de riesgos está encabezada por el Consejo de Administración, quien es el máximo estamento jerárquico, en lo referente a los temas sobre gestión de riesgos. Por eso, una de sus principales funciones es la aprobación de políticas, reglamentos y metodologías, que permiten minimizar el riesgo, al cual se expone en las diferentes líneas de negocio.

La administración del riesgo cuenta también con el Comité de Riesgos, el cual apoya la administración y gestión de los diferentes riesgos, hace seguimiento a la evolución de las exposiciones y realiza recomendaciones, para la adopción de ajustes tendientes a minimizar los riesgos, de modo que estos sean de un nivel aceptable, acordes con el apetito de riesgo de la Cooperativa, para su posterior aprobación por parte del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración, Comité de Riesgos, Gerencia General, Plana Gerencial, Líderes de Procesos, Control Interno y Auditoría Interna fortalecen y velan, porque se mantenga en funcionamiento la gestión de riesgos, sabedores de que esta contribuye con el mejoramiento de los procesos institucionales, por ende, al logro de sus objetivos estratégicos y metas.



Principios de la Gestión de Riesgos

La calidad en la gestión de riesgos constituye una de las señales de identidad, por tanto, un eje prioritario de actuación. Coopealanza ha desarrollado, durante más de 46 años, una combinación de prudencia junto con el uso de técnicas, que han demostrado ser decisivas para la obtención recurrente y saneada de resultados económicos; en definitiva, de creación de valor para el asociado.

La actividad de riesgos se rige por los siguientes principios básicos, los cuales están alineados con el perfil de riesgos, la estrategia y el modelo de negocio, tienen en cuenta las recomendaciones de los órganos supervisores, reguladores y las mejores prácticas del mercado.

- a) **La gestión del riesgo crea y protege el valor.** El propósito de la gestión del riesgo es crear y proteger el valor contribuyendo con la Cooperativa en lograr sus objetivos, a la mejora del desempeño, e identificar y abordar los factores, tanto internos como externos, que dan lugar a la incertidumbre asociada con sus objetivos.
- b) **La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización:** la gestión del riesgo no es una actividad independiente, es un proceso inclusivo; es parte de las responsabilidades de gestión y parte integral de todos los procesos de Coopealanza, incluyendo la planificación estratégica y todos los procesos de gestión de proyectos y transformación.
- c) **La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones:** la gestión del riesgo proporciona la base para la toma de decisiones ayudando a hacer elecciones informadas, priorizar acciones y distinguir entre planes de mitigación alternativos. Asimismo, permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la Cooperativa, frente a los factores de riesgo, internos y externos, los cuales puedan generar eventos que den lugar a oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión, visión y objetivos estratégicos.
- d) **La gestión del riesgo aborda explícitamente la incertidumbre:** el riesgo se puede evaluar o tratar eficazmente, si se conoce la naturaleza y el origen de esa incertidumbre. Es muy importante cuando se seleccionan tratamientos para el riesgo y, se consideran el efecto y la fiabilidad de los controles.
- e) **La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna:** es un enfoque sistemático, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo, que contribuye con la eficiencia y con resultados consistentes, comparables y confiables. Esta es una práctica constante y ordenada

dentro de la Cooperativa, como parte de las operaciones cotidianas, para obtener información útil que permita disminuir los riesgos.

- f) La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible:** se entiende la sensibilidad de las decisiones de cualquier incertidumbre en la información, ya que un riesgo se puede comprender correctamente solo si está basado en la mejor información disponible. Los elementos de entrada del proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información, tales como: datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes involucradas, observación, previsiones y opinión de expertos.
- g) La gestión del riesgo está adaptada:** se alinea con el contexto externo e interno y el perfil de riesgo de la organización.
- h) La gestión del riesgo toma en consideración los factores humanos y culturales:** permite identificar las aptitudes, las percepciones y las intenciones de las personas externas e internas, que pueden facilitar u obstruir el logro de los objetivos de la Cooperativa. Cada persona tiene una idiosincrasia distinta, que influye directamente en el trabajo que realiza y esto es considerado en el proceso de administración de riesgos.
- i) La gestión del riesgo es transparente y participativa:** la implicación apropiada y oportuna de las partes interesadas y, en particular, de las personas que toman decisiones en todos los niveles de la organización asegura que la gestión del riesgo se mantenga pertinente y actualizada. La implicación también permite a las partes interesadas estar correctamente representadas, de modo que sus opiniones se tengan en cuenta para la determinación de los criterios de riesgo.
- j) La gestión del riesgo es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio:** la gestión del riesgo responde continuamente al cambio. El contexto y el conocimiento cambian a medida que se presentan los eventos externos e internos y emergen riesgos nuevos, algunos cambian y otros desaparecen.
- k) La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización:** la Cooperativa busca tener un progreso y un desarrollo constante en todas sus áreas, de manera que una adecuada madurez de su gestión de riesgos le permita lograr los objetivos y permanecer en el tiempo.

Políticas de la Gestión de Riesgos

Coopealianza establece una estrategia de gestión de riesgo y políticas asociadas, en el marco de las sanas prácticas, cerciorándose de su difusión e implementación por parte de las distintas áreas de la Cooperativa; además, vela por el desarrollo de una cultura de riesgo, la formulación de una Declaración de Apetito de Riesgo y la definición de las responsabilidades sobre la gestión y control de riesgos.

Las políticas para la administración integral de los riesgos de Coopealianza consideran las mejores prácticas y los requisitos reglamentarios asociados; se apegan a su apetito de riesgo y, fijan los límites y controles de operación.

Estas políticas están enfocadas en:

- a.** La estrategia de gestión de riesgo y su alineación con la planificación estratégica, la visión, la misión y los valores institucionales, en procura de conseguir el cumplimiento de los objetivos por alcanzar, en el tiempo.
- b.** La administración de los riesgos inherentes a los que está expuesta la Cooperativa, en función de sus ejes estratégicos e indicadores definidos en la Declaración de Apetito de Riesgo, conforme con su tamaño, estructura y naturaleza jurídica.
- c.** El apoyo de la gestión integral de riesgo en las tres líneas de defensa definidas en la Declaración de Apetito de Riesgo.
- d.** La orientación de la Administración Integral de Riesgo hacia la generación de una cultura y práctica de alto nivel técnico.
- e.** El cumplimiento y respeto de los colaboradores en todos los niveles, del marco de Gobierno Corporativo, que es un conjunto normativo definido para gestionar y controlar la Cooperativa.
- f.** La obligación de los colaboradores, que toman decisiones, de comprender el concepto de riesgo desde una perspectiva amplia, comprendiendo la relevancia de identificar sus tipos de riesgos y administrarlos eficientemente, bajo el enfoque de gestión integral de riesgos, no solamente por requerimientos legales y normativos, sino por el convencimiento de la relevancia para la organización.

- g.** La difusión periódica de información básica para que los trabajadores de niveles operativos fortalezcan sus conocimientos en relación con la gestión de los riesgos. De igual manera, se emitirá información relacionada con los límites de riesgo, para los niveles tomadores de decisiones, así como las herramientas de medición y valoración, para evaluar los niveles de riesgo asumidos.
- h.** La existencia de un rol activo del Consejo de Administración, gerencias y todo el personal de la Cooperativa, mediante el uso de los canales de comunicación internos y capacitaciones necesarias, para propiciar el establecimiento de una adecuada cultura de riesgos.
- i.** La capacitación de forma constante y continua en las nuevas tendencias para la sana administración de los riesgos inherentes a la organización, para las personas, que conforman el Consejo de Administración, Comité de Riesgos, Plana Gerencial, Coordinadores, Líderes de Procesos y Unidad de Riesgos.
- j.** El fortalecimiento de la gestión en la administración integral de riesgos, por medio del nombramiento del Comité de Riesgos, por parte del Consejo de Administración, para asesorarlo en lo relacionado con las políticas de gestión de riesgos, la capacidad y el Apetito de Riesgo. Asimismo, garantizar la ejecución de la Declaración de Apetito de Riesgo, por parte de la Alta Gerencia, la presentación de informes sobre el estado de la Cultura del Riesgo de la Entidad y, la interacción y supervisión con el Gerente de Riesgo y Cumplimiento o con quien asuma este rol.
- k.** La supervisión de las estrategias y la gestión de los riesgos para asegurarse de que son coherentes con el Apetito de Riesgo declarado. Además, el cumplimiento de las funciones establecidas en la regulación específica emitida por la SUGEF.
- l.** El Perfil de Riesgo actual de la entidad, los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación.
- m.** El intercambio de información necesaria con la Auditoría Interna y comités relevantes, para asegurar la cobertura efectiva de todos los riesgos y los ajustes necesarios en el Gobierno Corporativo, a la luz de sus planes de negocio o actividades y el entorno.
- n.** La definición del perfil requerido para los miembros del Comité de Riesgos, aprobado por el Consejo de Administración, el cual considera conocimientos no solo de riesgos, sino del negocio de la Cooperativa, alto grado de involucramiento, así como interacción con los demás comités técnicos y las áreas de negocio.
- o.** El mantenimiento de una Unidad de Riesgos eficaz e independiente de las líneas de negocio, bajo la responsabilidad del Coordinador de la Unidad de Riesgos.

- p.** La actualización, prueba y evaluación de los límites definidos para cada uno de los riesgos asociados con los ejes estratégicos, mediante pruebas de tensión y retrospectivas, así como las pruebas de los planes de contingencia de la cooperativa.
- q.** La metodología de medición de los riesgos asociados con los ejes estratégicos, que conforman la Declaración del Apetito de Riesgo de Coopealianza.
- r.** La valoración de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y el seguimiento a los planes de mitigación, así como su funcionalidad, con el fin de garantizar la gestión de los riesgos, así como el proceso de aprobación de excesos de los límites establecidos o su modificación.
- s.** La actualización de los procedimientos para la gestión de los riesgos por cada uno de los ejes estratégicos, en concordancia con el apetito de riesgo y la metodología aprobada.
- t.** La existencia de un Manual de Administración Integral de Riesgos, como documento técnico que describe los elementos del proceso, incluyendo los marcos de gestión específicos para riesgos.
- u.** Los indicadores utilizados en la Declaratoria del Apetito de Riesgo y los complementarios con sus respectivos límites.

Principales acciones o avances de la Gestión en el 2017

1. Se revisa la Planeación Estratégica, dentro del marco del proyecto “*LA GRANDEZA DE LA GESTIÓN*”, para la cual se define un comité conformado por el Consejo de Administración, la plana gerencial y jefaturas de procesos críticos, para integrar un comité interdisciplinario, donde se discuten los diferentes puntos de vista, en niveles estratégicos, tácticos y operativos, para enriquecer este ejercicio.
2. Se redefine, durante el 2017, que el modelo de gestión está en función de la centralización de operaciones y especialización de las áreas organizacionales, las cuales contribuyen con la gestión y control de los riesgos de la entidad.
3. Se fortalecen las tres líneas de defensa, conceptualizadas en las sanas prácticas del buen gobierno corporativo, y definidas en la nueva normativa Acuerdo SUGEF 16-16 “Reglamento sobre Gobierno Corporativo”.
4. Se fortalece la estructura organizacional con la redefinición de la Plana Gerencial y las responsabilidades de Auditoría Interna.
5. Se desarrolla un proyecto para el fortalecimiento y la transformación del proceso de Talento Humano, cuyo propósito es lograr mayor eficiencia en la gestión, mayor productividad en la organización, con un enfoque en el cumplimiento de las metas establecidas en la planeación estratégica.
6. Se da un paso significativo en la gestión organizacional, iniciando la transformación del modelo, al utilizar como referencia la norma de calidad ISO 9001, que centra su eficacia en la medida que el sistema de gestión de calidad puede satisfacer los requisitos del cliente.
7. Se implementa, durante el 2017, el Acuerdo SUGEF 16-16 “Reglamento sobre Gobierno Corporativo”, que comenzó a regir a partir del 8 de junio del 2017, conforme con las disposiciones del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, (CONASSIF). Se contrata a la empresa Fit & Proper, para asegurar al Consejo de Administración y a la Plana Gerencial que las acciones implementadas o planificadas permitirán un cumplimiento adecuado del acuerdo.
8. Se actualiza y simplifica la estructura documental normativa para la Gestión Integral de Riesgos.

9. Se emiten informes de riesgo, que revelan los resultados periódicos de la gestión de los riesgos relevantes de la Cooperativa.
10. Se designa un equipo de trabajo, que cuenta con el apoyo de la consultora Fit & Proper LLC, para desarrollar su declaración de apetito de riesgo, de modo que se fortalezca la gestión de riesgos y se cumpla con lo establecido en el Acuerdo 16-16 “Reglamento sobre Gobierno Corporativo”. Se realiza un taller en el que participaron miembros del Consejo de Administración, miembros del Comité de Riesgos, Gerencia General, gerentes y jefes de las diferentes áreas, y otros funcionarios clave de la Cooperativa.

Se abordan prácticas y experiencias internacionales en materia de regulación, supervisión y gestión del marco de apetito de riesgo y la Declaración del Apetito de Riesgo y se realizan distintas actividades en procura de replicar, en la práctica, las tareas secuenciales necesarias para desarrollar dicha declaración. Se dicta un taller sobre modelamiento de umbrales para medidas cuantitativas de riesgo, con funcionarios involucrados directamente en los procesos, con el fin de generar conciencia sobre este tema y aumentar el grado de participación de las áreas de negocio, soporte y control.

11. Se da seguimiento permanente de la evolución de los indicadores de los límites de riesgo establecidos por el Consejo de Administración, los cuales forman parte de los indicadores de apetito aprobados.
12. Se dan importantes avances en el proceso de implementación de otras nuevas normativas dictadas por el ente regulador, entre ellas:
 - a) **El Acuerdo SUGEF 18-16 “Reglamento sobre Gestión del Riesgo Operativo”**: se está ejecutando un cronograma que incluye aspectos como: conceptos, requerimientos de planes de mitigación, etapas del proceso de gestión, periodicidad de monitoreo e informe; estructura organizativa, roles y responsabilidades; adquisición de sistema, actualización de normativa interna (reglamento, procedimientos, metodología), documentación de procesos y subprocesos; líneas de negocio, límites, categorías y subcategorías de eventos, control y mitigación; seguridad de la información y continuidad de las operaciones, tercerización, tecnologías de la información y firma digital.
 - b) **El Acuerdo SUGEF 23-17 “Reglamento sobre la administración del riesgo de mercado, de tasas de interés y de tipos de cambio”**: se confecciona y se inicia la ejecución de un cronograma de actividades con responsables y fechas que abarca el cumplimiento de todos los aspectos indicados en cada uno de los artículos de dicha norma.
 - c) **El Acuerdo SUGEF 14-17 “Reglamento General sobre la Gestión de la Tecnología de la Información”**: se inicia la realización de un diagnóstico del desempeño y la capacidad de los procesos del Marco de Gestión de TI.

- 13.** Se fortalece el “Manual para la Gestión Integral del Riesgo” con los nuevos requerimientos de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), vinculantes con esta materia y conforme con el entorno interno de la Cooperativa; se actualiza la normativa interna, según la planeación anual establecida; se fortalecen las “Políticas para la Administración Integral de Riesgos” y se formalizaron documentos nuevos, como la Metodología para la Gestión de Riesgos de Coopealianza, la cual se unificó en uno solo; todas las metodologías según tipo de riesgo: Metodología de Gestión de Documentos e Información; Metodología para la Elaboración de Planes de Contingencia; Metodología para la Gestión de la Mejora Continua de los Procesos de Negocio.
- 14.** Se continúa con el impulso a la cultura de riesgo, en los diferentes niveles de la organización. Se destacan los talleres brindados por expertos a los miembros del Consejo de Administración, Comité de Riesgos, gerencias, líderes de procesos y puestos claves de la Cooperativa, para la elaboración de la Declaración de Apetito de Riesgo; de igual manera, su participación en la capacitación sobre el Acuerdo SUGEF 16-16 “Reglamento sobre Gobierno Corporativo”.
- 15.** Se fortalece la integralidad de la gestión con mejores controles y coordinación estrecha, entre las áreas tomadoras de riesgo de la Cooperativa.
- 16.** Se realiza la autoevaluación de la normativa de riesgos, con el objetivo de determinar el nivel de cumplimiento de la normativa externa establecida por el Ente Regulador, sobre la gestión integral del riesgo en la Cooperativa. Se valora, específicamente, el Acuerdo SUGEF 02-10 “Reglamento sobre la Administración Integral de Riesgo” y la Resolución SUGEF-R-008-10, “Lineamientos generales para la aplicación del Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas”, lo cual revela un nivel de cumplimiento satisfactorio.
- 17.** Se continúa con el rol de fiscalizador interno de esta gestión, por parte de la Auditoría Interna, complementado con la evaluación de las firmas independientes responsables de la auditoría externa de riesgo (Acuerdo SUGEF 02-10), contribuyendo con el perfeccionamiento del proceso. Se lleva a cabo la actualización de la opinión profesional, especializada e independiente de las evaluaciones externas, por parte de organismos internacionales, la cual evidencia que Coopealianza cuenta con una calificación de riesgo, provista por la reconocida firma Fitch Ratings.
- 18.** Se mejoran las estrategias y herramientas necesarias para los procesos operativos de retención de asociados, en aras de proteger las posibilidades de afectación del Capital Social.
- 19.** Se realiza un análisis del proceso de Gestión Integral de Riesgos y de la Estructura de Control Interno basada en riesgos, por medio de una consultoría externa internacional, especializada en un ERM Maturity Model y COSO-ICIF.
- 20.** Se hace un pronóstico de indicadores de la Declaración de Apetito de Riesgo, mediante modelos ARIMA, Regresión Lineal Múltiple, Winters y Simulación Montecarlo para sofisticar el pronóstico y poder utilizarlos como insumo para los modelos internos y análisis en los informes.

Riesgo de Crédito

1. Se desarrollan políticas, procedimientos y controles necesarios en relación con el riesgo de crédito, que brindan información de calidad, cantidad y oportunidad necesaria para su adecuada gestión. Se evitan conflictos de interés en el otorgamiento de créditos, garantizando la igualdad crediticia entre los asociados y los miembros del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Bienestar Social y trabajadores de la Cooperativa. Se fomenta el crecimiento de la cartera crediticia, salvaguardando los indicadores de suficiencia patrimonial y liquidez.
2. Se implementa la Unidad de Análisis de Crédito Centralizada, denominada Fábrica de Crédito, estableciendo un sistema de trabajo estandarizado de análisis alineado con la Política de Crédito, lo que permite mantener una mejor administración del riesgo de crédito, el control de las excepciones y, a su vez, se mantienen estándares de productividad y efectividad.
3. Se define e implementa un nuevo modelo de cobranza centralizada, que les permite a los equipos de trabajo enfocarse en la recuperación de la cartera de crédito, a través de un incremento de la supervisión y gestión de éstos.
4. Se aprueba, durante el período 2017, la ejecución de una iniciativa para la administración del riesgo de crédito, que se enmarca en el proyecto “Implementación del Score de Crédito” y pretende implementar las mejores prácticas de la industria financiera, para el otorgamiento de crédito a la organización.
5. Se lleva a cabo, de manera satisfactoria y, por primera vez, el ejercicio de “Pruebas de Estrés de la Cartera de Crédito de SUGEF” (BUST), cuyo primer objetivo es evaluar la calidad de la gestión de riesgos, valorando la capacidad para realizar un ejercicio prospectivo sobre la solvencia en diferentes escenarios. Además, se valora la disposición de bases de datos con la suficiente profundidad temporal y contenido analítico, así como la capacidad de medición y modelización necesarias para la adecuada gestión del riesgo de crédito. El segundo objetivo es determinar la situación de capital (Suficiencia Patrimonial) de la Cooperativa y su capacidad de resistencia frente a dos escenarios: uno central, con elevada probabilidad de ocurrencia y otro adverso, con una probabilidad de ocurrencia muy baja; aunque dentro de lo plausible.
6. Se inicia el diseño de un Comité de Planes de Acción Correctivos para que los principales actores del proceso de Crédito intervengan y dispongan de más información del comportamiento de la cartera de crédito, para la toma de decisiones y se establezcan los planes de mitigación necesarios.
7. Se efectúa un análisis detallado de la cartera de crédito, para la identificación y evaluación de la actual segmentación.
8. Se rediseña el proceso de crédito, con el objetivo de adaptarse a la visión actual y futura de la estrategia comercial y empresarial de la Cooperativa.

Riesgo de Mercado (precio, tasas de interés y tipo de cambio)

1. Se establece una coordinación y comunicación, constante y continua, con la Unidad de Tesorería de la Cooperativa en relación con el monitoreo y seguimiento de este tipo de riesgo.
2. Se inicia el proceso de implementación de una herramienta automatizada para la gestión del riesgo del portafolio de inversiones, con el fin de agilizar los cálculos de indicadores los cuales permitan responder, de forma ágil y oportuna, ante situaciones adversas que se susciten en el mercado. También se logró incorporar un análisis básico y avanzado de sensibilidad a la cartera.
3. Se implementan políticas, metodologías, procedimientos y límites, para la gestión de dichos riesgos, en lo referente a la gestión de los Riesgos de Mercado, aspectos establecidos en el Manual de Riesgo aprobado por el Consejo de Administración.
4. Se aprueban los límites de la Declaración del Apetito de Riesgo de la Cooperativa, asociados con el Eje Estratégico de Riesgos de Mercado, con el fin de establecer el nivel máximo de exposición, por ende, limitar las pérdidas que pueden ocurrir frente a movimientos adversos de las variables de mercado (precios, tasas, tipo de cambio). La aprobación de alertas internas de estos riesgos tiene el objetivo de definir un nivel de tolerancia, sobre el cual la alta administración desea conocer el estado de pérdidas potenciales, durante un lapso definido.
5. Se siguen emitiendo, a lo largo del año y en forma regular, informes, que incluyen explicaciones de los cambios de valor del VaR, los cuales detallan el origen de estos, ya sea producto de variaciones de posiciones financieras o cambios en las volatilidades/correlaciones en los niveles de los factores de mercado o de una combinación de ambos. Asimismo, se incluyen pruebas retrospectivas, o *backtesting*, para evaluar la calidad de predicción de los modelos, entre las que se destacan test estadísticos y contrastes, contra los resultados efectivamente observados. Los resultados muestran una buena calidad de predicción de los modelos de acuerdo con las herramientas comunes utilizadas en inferencia estadística.
6. Se establece la realización de ejercicios de estrés (*stress tests*) de las posiciones, en las políticas internas, incluyendo la comparación de las pérdidas potenciales estimadas en estos ejercicios con respecto a niveles de alerta definidos (*look forward analysis*).
7. Se realizan controles transversales mensuales, por parte de la Unidad de Riesgos, sobre estos y se informó periódicamente de su evolución al Comité de Riesgos.
8. Se cuenta con mecanismos y funciones independientes, para asegurar el control de los Riesgos de Mercado.
9. Se complementa el esquema de control, además, los límites en las políticas de inversión, con un sistema de señales de alerta para anticipar situaciones no deseadas, en cuanto a niveles de riesgo o resultado; se aprueban los límites anualmente por el Consejo de Administración, por propuesta de la Unidad de Riesgos, previa presentación en el Comité de Riesgos.

Riesgo de Liquidez

1. Se desarrolla una estrategia con respecto al riesgo de liquidez, la cual promueve la diversificación en las fuentes de financiamiento con las entidades financieras proveedoras de fondos para Coopealianza. Se gestiona el riesgo, en congruencia con el apetito de riesgo y los límites definidos, por medio de instrumentos e indicadores. Se implementa un plan de contingencia de liquidez actualizado que permite atender las necesidades de efectivo, acompañado con un protocolo de comunicación. Se realizan simulaciones de escenarios y pruebas de estrés sobre la posición de liquidez de Coopealianza. Por otro lado, se mantiene un control permanente sobre las tasas de interés en los productos de captación y colocación, considerando las variables de mercado y el margen financiero.
2. Se calcula y monitorea diariamente la cobertura de las principales fuentes de fondeo, así como de los principales inversionistas de la Cooperativa contra el activo líquido.
3. Se actualiza el Plan de Administración de liquidez de la Cooperativa y pruebas de estrés, para evaluar el impacto sobre la posición de liquidez y establecer, y, valorar los planes y medidas de contingencia existentes.

Riesgo Operativo

1. Se logra una transformación tecnológica, mediante la implementación del gestor documental. Además, se inicia el proceso de transformación partiendo del marco de buenas prácticas de gestión de TI COBIT 4, hacia la nueva versión COBIT 5, para el gobierno y gestión de las tecnologías de información; asimismo, se traslada su procesamiento crítico, a un centro de datos de categoría mundial, que tiene la capacidad de proveer servicio ininterrumpido, que ronda un nivel de disponibilidad de los principales componentes del centro de datos de un 99.982 %, por año.
2. Se fortalece la gestión del riesgo operativo de la Cooperativa, de modo que se han identificado los procesos para enfocar la gestión en los procesos que se consideran relevantes. Actualmente, se están rediseñando algunos de esos procesos.
3. Se actualiza constantemente la normativa interna, buscando desarrollar normas que se adapten, de forma eficaz y eficiente, a las necesidades institucionales; además de ser consecuentes con los nuevos objetivos estratégicos y al nuevo modelo de negocio implementado.
4. Se actualiza la plantilla utilizada para la recolección de pérdidas operativas, acompañada por la correspondiente capacitación sobre su uso, contenidos e importancia.
5. Se inicia el diseño y desarrollo de un sistema de gestión, con el objetivo de construir una cultura de calidad, donde se promueva la mejora continua en procura de la satisfacción de nuestros asociados.

6. Se dispone de indicadores de riesgo operacional asociados con el resultado de aplicación de la metodología ejecutada con cada uno de los procesos de la Cooperativa, cuyos resultados son informados al Consejo de Administración y al Comité de Riesgos. Estos indicadores son motivo de revisión constante, a efecto de acercar la teoría con la práctica y se reflejen los esfuerzos que realiza la institución, para atender aspectos tanto normativos como de gestión, fortaleciendo la administración del riesgo operacional.
7. Se hace seguimiento a los mapas de riesgo operativo, los cuales son desarrollados en conjunto con los líderes de los procesos y subprocesos, con el objetivo de determinar aquellas oportunidades de mejora, que minimicen la probabilidad de materialización de un evento de riesgo.
8. Se continúa el trabajo de fortalecimiento de la gestión de riesgo operacional, a través de la concientización y difusión de la metodología de riesgos y la propuesta de centralización de las responsabilidades en los gestores de control interno, encargándoles la evaluación de los controles asociados a los riesgos identificados.
9. Se logran progresos en la evaluación de controles existentes, para la mitigación de los riesgos identificados, como el desarrollo de acciones de mejora, para aquellas medidas de control con niveles de madurez, por debajo de los niveles permitidos; así como, la ejecución de planes de mitigación de acuerdo con plazos máximos, asociados con los niveles de riesgo residual resultantes.
10. Se efectúan mejoras en el formulario de registro de eventos de riesgo operativo, con el objetivo de que sea más sencillo el ingreso de la información necesaria, que los registros realizados puedan ser efectuados en cualquier momento (24/7), enviados automáticamente, a una base de datos de la Unidad en un nuevo sistema automatizado y, también ejercer un control histórico de los registros con mayor efectividad y confiabilidad; asimismo, que las actualizaciones a los procesos, eventos, definiciones y otros se apliquen en el formulario, con el fin de mantener una versión actualizada. De igual manera, se añaden validaciones en la mayoría de los espacios (campos obligatorios), con lo cual se garantiza la captura de la mayor cantidad de información.
11. Se realiza el diagnóstico del cumplimiento de la Ley 8968 “Ley de Protección de las Personas Frente al tratamiento de sus Datos Personales”, por parte de la empresa SPC Internacional.
12. Se ejecuta el Plan de Capacitación en Seguridad de la Información, para sensibilizar a todos los funcionarios de la Cooperativa sobre Gestión de Continuidad de TI y del Negocio, abarcando los siguientes temas: Registro oportuno de incidentes, Capacitación anual para el fortalecimiento de la cultura de seguridad de la Información en Coopealianza, Registro correcto de las solicitudes del sistema Servicedesk, atendidas por el área de Seguridad; Protección de la contraseña, Prevención de la infección por código malicioso, Administración segura de los sitios de Sharepoint, Medidas de seguridad en el uso del VPN, Uso adecuado del

correo electrónico, Importancia de conocer el concepto de rol restringido, Conocimiento de requerimientos atendidos por Seguridad de la Información, Apertura de archivos maliciosos, Día internacional de la seguridad informática, Uso seguro de equipos, Política de escritorios limpios, Medidas de Seguridad en el uso de dispositivos USB, Planificación oportuna de las solicitudes de roles y accesos.

Riesgo de Tecnologías de Información

1. Se define la gestión de la continuidad del negocio, como un proceso crítico en el cual cada colaborador deba comprender y asumir su rol, y aceptar las responsabilidades del puesto que desempeñen. Por eso, el órgano de dirección estableció un proceso y metodología para la planificación y gestión de la continuidad del negocio.
2. Se incluye un plan de seguridad de la información, basado en un enfoque hacia la administración de los riesgos de Coopealianza, por medio del cual se protegen los activos de información, como servicios, Software, Hardware, datos, información, soportes de la información, equipamiento auxiliar, redes de comunicaciones, instalaciones y personas, con el fin de preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
3. Se desarrollan incidentes asociados con tecnologías de la información, de manera que se logren identificar y analizar claramente todos los actores, factores, circunstancias, hechos, acciones ejecutadas; cierre de los incidentes y acciones por ejecutar, a efecto de mantener la gestión de este tipo de riesgos, en constante mejora.

Riesgo Legal

1. Se consolida el apoyo a los procesos operativos de negocios, en cuanto a documentos oficiales y legales.
2. Se consolida el enfoque y la visión de la Unidad Legal, que ha permitido su fortalecimiento y participación en mayor medida preventiva, contraria a un enfoque de atención de casos, procesos, denuncias, demandas, entre otros.
3. Se continúa con la promoción del uso y cumplimiento obligatorio, que tienen todos los trabajadores de la Cooperativa, en el acatamiento de lo indicado en la normativa interna, para la recepción de comunicaciones judiciales o administrativas.

Riesgo de Reputación

1. Se llevan a cabo constantes campañas, para mantener un nivel adecuado de las percepciones internas o externas, que puedan afectar la imagen de la Cooperativa; asimismo, determinar y ejecutar acciones tendientes a monitorear los diferentes eventos que se puedan presentar para minimizar sus impactos; pues cuidar la imagen y la reputación constituye un control de riesgo que asume con responsabilidad.
2. Se invierten recursos en el posicionamiento de la marca Coopealianza, como un componente vital y estratégico, con el objetivo de lograr un alto valor y el reconocimiento, por parte de los asociados y clientes.

Riesgo de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo

1. Se fortalece una metodología de clasificación de los clientes que permite identificar los diferentes niveles de riesgo de los mismos, con el fin de enfocar las labores de seguimiento y monitoreo de éstos, en función del riesgo que puedan representar.
2. Se aplica una adecuada selección, identificación, investigación, capacitación y seguimiento, de los directores y empleados, con el propósito de asegurar su integridad y transparencia.
3. Se establecen políticas sobre el cumplimiento de la Ley FATCA, para la identificación y envío de información de los clientes, a los que alcanza, según el acuerdo IGA-FATCA y las disposiciones emitidas por el Ministerio de Hacienda y demás entes relacionados con su cumplimiento.
4. Se lleva a cabo la gestión integral de este riesgo con base en la detección y prevención de aquellas transacciones, personas o situaciones, que pueden vincular a la Cooperativa con dinero o bienes de dudosa procedencia, para fines de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, en apego a la Ley y el Reglamento N. 8204 "Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de Uso no Autorizado, Legitimación de Capitales y Actividades Conexas", su reforma con la Ley 8719 "Ley de Fortalecimiento de la Legislación Antifinanciamiento del Terrorismo y la Normativa Prudencial", emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), la SUGEF y el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD).
5. Se desarrollan los lineamientos generales de aplicación, con base en dicha normativa, los cuales se aplican responsable y eficientemente, tomando las acciones necesarias, con el fin de que prevalezcan las buenas prácticas en esta materia.
6. Se continúa fortaleciendo la normativa vigente sobre dos grandes pilares, identificados como política "Conozca su Cliente" y "Conozca su Empleado", de las cuales se generan los siguientes lineamientos específicos: Clasificación de Riesgo de los Clientes. Identificación de los Clientes.

Monitoreo y Seguimiento de Transacciones. Registro y Notificación de Transacciones. Confidencialidad y Disponibilidad de los Registros. Comunicación de Operaciones Sospechosas. Oficialía de Cumplimiento Corporativa, Comité de Cumplimiento y Auditorías. Capacitación e Integridad del Personal, Código de Ética.

7. Se considera cada uno de estos aspectos en la normativa interna de la Cooperativa que componen, de forma integral, el "Manual de Cumplimiento", el cual es formulado por la Oficialía de Cumplimiento Corporativa y, es de conocimiento de todos los trabajadores y directores de Coopealianza.
8. Se vela por el cumplimiento de cada uno de los lineamientos de la Ley 8204 y su normativa conexas, por medio de la Oficialía de Cumplimiento Corporativa, proponiendo las políticas, reglamentos y los procedimientos internos necesarios para su efectiva aplicación.
9. Se establecen procesos para lograr un adecuado conocimiento de los clientes, control y seguimiento de sus operaciones, aplicación de controles en las agencias, así como procesos de capacitación de todos los colaboradores, con el fin de minimizar el riesgo de que los productos y servicios ofrecidos, sean utilizados como medios de legitimación de capitales y financiamiento del terrorismo.
10. Se ejecutan actividades en función del logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa, enfocadas principalmente en velar y validar el cumplimiento de las tareas programadas, en materia de inducción del personal y actualización anual, para la prevención de la legitimación de capitales y financiamiento del terrorismo.
11. Se revisan y actualizan los resultados generados, por medio del "Sistema de Clasificación de Riesgo de Legitimación de Capitales", por clientes actuales y nuevos, regiones, agencias, transacciones, operaciones en efectivo y matrices de transición, que consideran factores, como: los clientes, los productos que se les otorgan, los canales por medio de los cuales se les conceden los productos y las zonas geográficas donde están ubicados.
12. Se conoce a cada uno de los asociados, pues es una de las tareas más importantes, desde la perspectiva de prevención, de acuerdo con la política "Conozca a su Cliente", la cual permite tener una visión global de la persona y sus necesidades, preferencias y comportamiento transaccional, para determinar su categoría de riesgo, de modo que se puedan establecer las medidas adecuadas.
13. Se robustecen las gestiones necesarias tendientes a brindar la seguridad de cada uno de los fondos invertidos en la Cooperativa, de modo que estén acordes con todos los requerimientos de la normativa, en la manera como se reportan, ante la SUGEF y por diversos medios, según su naturaleza o procedencia, ya sea como operaciones únicas o múltiples. Se reporta a la Unidad de Inteligencia Financiera del ICD, si alguno de estos casos presentaba alguna situación inusual y no se justifica razonablemente.

Riesgo Estratégico

1. Se promulga la normativa para minimizar el riesgo, por parte del Consejo de Administración, con el fin de contar con directores y miembros de la Alta Gerencia aptos para el ejercicio de sus funciones. Esta norma incorpora procesos y herramientas para la selección de sus miembros, evaluaciones periódicas de desempeño, así como para evitar conflictos de interés, planes de sucesión y, un proceso de evaluación y gestión continua del riesgo, entre otros elementos.
2. Se incluyen indicadores de riesgo estratégico en la constitución de la Declaración de Apetito de Riesgo, los cuales han permitido la valoración del perfil de riesgo estratégico de la Cooperativa.
3. Se hace un seguimiento permanente de la evolución de los indicadores de riesgo estratégico con respecto a los límites de riesgo, establecidos por el Consejo de Administración.

Metodologías

Riesgo de Crédito

Medición y evaluación del Riesgo de Crédito

Se resume la pérdida máxima esperada o peor pérdida en la cartera de crédito, durante un intervalo bajo condiciones de mercado estables, para un nivel de confianza dado, por medio de la expresión de un VAR de crédito basado en una función de densidad de probabilidad beta.

Se determina, por medio de matrices de transición (*Roll Rates*), la forma como una categoría o segmento de la cartera cambia o mantiene su calificación, dentro de un período específico. Se analiza el comportamiento de la cartera de crédito segmentada por días de atraso, dentro de un período específico de análisis considerando especialmente el desplazamiento negativo de esta, hacia períodos de mayor atraso.

Se define el nivel de capacidad de pago de sus deudores, considerando variables críticas y aplicándoles escenarios de estrés, por deudor, para que se determine la categoría de riesgo crediticio cada uno, en conjunto con el nivel de morosidad y el de comportamiento de pago histórico.

Riesgo de Mercado (precio, tasas de interés y tipo de cambio)

Medición y evaluación del Riesgo de Precio

Se cuantifica el riesgo de precio utilizando una técnica de Valor en Riesgo (VAR), la cual indica las pérdidas máximas que se pueden producir en la cartera de inversiones, a un nivel de confianza y horizonte temporal determinado. Este valor estadístico, de uso generalizado en el mercado, tiene la ventaja de resumir, en una única métrica, los riesgos inherentes a la actividad de trading; tiene en cuenta las relaciones existentes entre todos ellos, proporcionando la predicción de pérdidas, que podría experimentar la cartera de *trading*, como resultado de las variaciones de los precios de los mercados.

De manera que se realiza una estimación de los movimientos futuros de precios y pérdidas, lo cual deriva de los patrones de comportamientos históricos de los precios de instrumentos, por medio de un modelo EWMA (*exponential weighted moving average*). Este representa un caso particular de los modelos GARCH (1,1), utilizados en los mercados internacionales por su efectividad, calidad de pronóstico y relativa baja complejidad de operación y fácil comprensión.

El modelo EWMA captura la heterocedasticidad de las series asignando un rezago, para el cálculo y utilizando un coeficiente para las variables, denominado como *lambda*, también conocido como "factor de caída". Este permite asignar a los eventos más recientes, una mayor o menor ponderación que a los pasados, precisando el cálculo de la volatilidad de series. De modo que la volatilidad no es constante bajo este método y es función del tiempo.

Se calcula el Valor en Riesgo Normativo del Portafolio de Inversiones de conformidad con lo establecido por la normativa SUGEF 3-06 y el Acuerdo SUGEF-A-002.

Medición y evaluación del Riesgo de Tasas de Interés

Se obtiene el valor de la elasticidad, denominada "Duración Modificada" o DM, utilizando las técnicas de cuantificación del impacto del riesgo de tasa sobre el patrimonio.

El valor en riesgo del patrimonio (DURATION VAR), por exposición a tasas para un período y nivel de confianza determinados, se obtiene multiplicando el valor actual de los activos expuestos por la máxima variación esperada de la tasa de mercado.

Se calcula el indicador de riesgo, por tasa de interés en colones, y el indicador de riesgo de tasas de interés, en moneda extranjera dado por la normativa SUGEF 24-00.

Medición y evaluación del Riesgo de Tipo de Cambio

Se utiliza la técnica de sensibilización de la Posición Neta en Moneda Extranjera, es decir de la diferencia entre el valor de los activos y pasivos denominados en moneda extranjera, ante variaciones del tipo de cambio.

Se calcula el indicador de riesgo cambiario dado por la normativa SUGEF 24-00.

Riesgo de Liquidez

Medición y evaluación del Riesgo de Liquidez

Se utiliza un enfoque basado en la volatilidad de las posiciones, especialmente aquellas que presentan vencimientos inciertos, donde se determina la cantidad de veces que los activos líquidos de la institución superan a una proporción particular de los depósitos de ahorrantes. Esta es determinada por el valor acumulado superior de los saldos de aquellos, por sobre un percentil determinado; asimismo, la cantidad de veces que los activos líquidos superan la volatilidad de la serie histórica de los saldos de las fuentes de fondeo de la Cooperativa.

Se calcula el Indicador de Cobertura de Liquidez, que nace a partir de la publicación del Acuerdo SUGEF 17-13 para la gestión del riesgo de liquidez.

Riesgo Operativo

Medición y evaluación del Riesgo Operativo

Se utiliza un enfoque basado en el estándar AS/NZS 4360:2004. El Modelo de Gestión del Riesgo Operacional comprende, esencialmente, un conjunto de técnicas y herramientas, cualitativas y cuantitativas, que permiten determinar el nivel de riesgo en los procesos y subprocesos. Esto ocurre a partir de la estimación de la probabilidad de ocurrencia del evento relevante identificado y su impacto.

También comprende la valoración sobre la efectividad de las medidas de administración existentes, basadas en términos de calidad y frecuencia de aplicación, así como la implementación de acciones o planes de administración de riesgo, de acuerdo con el apetito de riesgo definido.

Riesgo de Tecnologías de Información

Medición y evaluación del Riesgo de Tecnologías de la Información en la entidad

Se utiliza un enfoque basado en el estándar AS/NZS 4360:2004. El Modelo de Gestión del Riesgo de TI, incorporado dentro del modelo de Riesgo Operativo, comprende esencialmente un conjunto de técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas, las cuales permiten determinar el nivel de riesgo en los procesos y subprocesos. Esto ocurre a partir de la estimación de la probabilidad de ocurrencia del evento relevante identificado y su impacto. También comprende la valoración de la efectividad de las medidas existentes de administración, basados en términos de calidad y frecuencia de aplicación, así como la implementación de acciones o planes de administración de riesgo, de acuerdo con el apetito de riesgo definido.

Riesgo Legal

Medición y evaluación del Riesgo Legal

Se utiliza la técnica *Scorecard*, mediante un enfoque de modelos de autoevaluación (*Checklist - Control Self - Assessment*).

Este modelo pertenece a los denominados *Bottom - up Risk Models*, que consisten en desagregar la información en elementos básicos para su seguimiento. Se conforma a través de un listado de puntos-cuestión y son completados internamente (autocontrol). Los puntajes arrojados por los Scorecards tienen el objetivo de alertar y dimensionar el valor por exposición al riesgo legal, mediante la determinación de porcentajes o puntajes de cumplimiento, en diferentes ambientes estratégicos generadores del riesgo (factores): Organización, Pagos y cobros, Medidas cautelares, Oficios y juzgados, Juicios y demandas, Gestión de deudores, Contratos y poderes, y Firmas.

Riesgo de Reputación

Medición y evaluación del Riesgo de Reputación

Se determina un Índice Multifactorial Estimado de Riesgo Reputacional, mediante la asignación de una ponderación para factores de riesgo.

Los factores de riesgo representan distintas áreas sensibles dentro de la organización, las cuales contribuyen a generar la dinámica de ascenso y descenso de la percepción, por parte de terceros sobre la confiabilidad, el logro de objetivos y la administración de los medios para lograrlos.

Dichos factores corresponden a los siguientes:

1. Factor Gobernabilidad de la Institución.
2. Factor Compromiso Social.
3. Factor Solvencia Financiera.
4. Factor Capacidad de Retener Talento Humano.
5. Factor Innovatividad de Productos.
6. Factor Cumplimiento de Normativa.
7. Factor Reacción de la Administración Gerencial ante Crisis.
8. Factor Calidad de Productos y Servicios.

Riesgo de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo

Medición y evaluación del Riesgo de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo la entidad

Se utiliza un enfoque basado en el perfil y nivel de riesgo individual, definido por medio de la Metodología para la "Clasificación de Riesgo de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo" para los Clientes de Coopealianza R.L., definida en la normativa SUGEF 12-10, la cual considera una serie de factores, criterios o variables asociados con el análisis del perfil de clientes.

Riesgo de Grupo

Medición y evaluación del Riesgo de Grupo

Se utilizan parámetros, tanto cualitativos, asociados con la administración y control del grupo, como cuantitativos, asociados con indicadores de participación en otras empresas, exposición con grupo vinculado y posición de divisas del grupo, de manera, que se pueda obtener un Índice estimado de riesgo de grupo asignando una ponderación a ambos tipos de parámetros.

Riesgo Estratégico

Medición y evaluación del Riesgo Estratégico

Se realiza la valoración con un enfoque cualitativo, que permite la identificación de los principales factores de riesgo endógenos y exógenos que limiten, impidan o modifiquen la consecución de los objetivos; la probabilidad con que pueden presentarse, el impacto que pueden tener y la identificación de los controles, establecidos para modificar esa probabilidad e impacto. Todo lo anterior, permite obtener la criticidad de cada factor para determinar el nivel de riesgo residual de cada objetivo planteado.

Principales acciones de mitigación y control implementadas en el 2017

1. Se ejecuta el Proyecto “LA GRANDEZA DE LA GESTIÓN”, acompañado por la consultora London Consulting Group, para brindar la calidad y seguimiento que el ejercicio de revisión de la planificación estratégica requería. Coopealianza tomó las medidas necesarias para garantizar el éxito de este proceso, el cual le permite estar preparada ante los nuevos retos y altos estándares que el mercado demanda. Este ejercicio de planificación fue basado en un mapa de ruta buscando tocar los principales ejes para nutrir de mejor manera el Plan Estratégico 2030.
2. Se modificó la estructura organizacional, definiendo que la Gerencia General es la responsable de liderar la gestión estratégica y comercial, para el logro de los objetivos. Por eso, se acompañará con gerentes de alto nivel que conformarán la Plana Gerencial, con el fin de fortalecer la toma de decisiones dentro de la entidad y gestionar las actividades de forma coherente con la estrategia empresarial, el apetito de riesgo y las políticas aprobadas.
3. Se desarrolla un proyecto para el fortalecimiento y la transformación del proceso de talento humano de Coopealianza, el cual tuvo como propósito lograr una mayor eficiencia en su gestión. Esto permitiría una mayor productividad en la organización, con un enfoque para el cumplimiento de las metas establecidas en la planeación estratégica, entre ellas la gestión de riesgos.
4. Se inicia el proceso de transformación del Modelo de Gestión Organizacional, al utilizar como referencia la norma de calidad ISO 9001, que centra su eficacia, en la medida que el sistema de gestión de calidad puede satisfacer los requisitos del cliente.
5. Se desarrolla la consultoría “Implementación del Acuerdo 16-16”, por medio de la empresa consultora Fit & Proper LLC, que consistió en un desarrollo por etapas, para facilitar la interacción con la contraparte y su involucramiento en el desarrollo de los principales productos. El plan de trabajo contempló cinco etapas, a lo largo de las semanas de la consultoría:

1. **Etapa I:** Preparación y levantamiento de información.
2. **Etapa II:** Capacitación.
3. **Etapa III:** Diagnóstico y brechas.
4. **Etapa IV:** Propuesta de mejoras y hoja de ruta.
5. **Etapa V:** Seguimiento de la implementación y cierre.
6. Se contrata la empresa Fit & Proper LLC para implementar la función de cumplimiento normativo, como parte del Acuerdo SUGEF 16-16 "Reglamento sobre Gobierno Corporativo".
7. Coordinación constante con los tomadores de riesgo, de manera que se tenga un acercamiento con los procesos que realizan.
8. Monitoreo periódico de los diferentes límites aprobados por el Consejo de Administración, con el fin de determinar su cumplimiento. Se establece un plan de mitigación, en caso de que alguno se desvíe de los parámetros.
9. Apoyo a la primera y segunda línea de defensa de la cooperativa en el análisis de aspectos específicos asociados a los riesgos que gestionan.
10. Se cuenta con utilización de la herramienta *@Risk, SPSS, R y Minitab* en relación con el tema de sistemas de apoyo en las funciones de la Unidad de Riesgos, como parte de mejoras para el desarrollo de un proceso de modelamiento y análisis de datos propios de la gestión de riesgos. Adicionalmente, se han evaluado diferentes opciones y se está en proceso de implementar mejoras en las herramientas de riesgo de Tipo de Cambio, Tasas y Liquidez.
11. Se incluye el Plan de Continuidad de Negocio, el cual establece el proceso a seguir, en caso de que se materialice alguna contingencia, de forma que el impacto sea eliminado o reducido lo más que se pueda.
12. Se fortalece la estrategia de acercamiento, colaboración y asesoría con aquellos procesos dueños de los riesgos de la entidad, en línea con el objetivo de sensibilización y culturización de la Cooperativa, a la luz de lo establecido en las normas, internas y externas, así como en las mejores prácticas, en relación con el papel que debe desempeñar cada una de las diferentes áreas funcionales de la Cooperativa, en la gestión integral de riesgos.
13. Se asume responsablemente el reto de lograr la mejora continua en todos sus procesos. Por eso, se ha implementado el actual esquema, mediante el cual se integra la Unidad de Riesgos, la Unidad de Seguridad de la Información y Continuidad de las Operaciones, la Oficialía de Cumplimiento de la Ley 8204, la Unidad de Cumplimiento Normativo y la Contraloría Interna. Esta última es encargada de dar seguimiento a la implementación de cada uno de los planes de acción que surgen como producto de las revisiones ejecutadas por cada uno de los órganos de control existentes, tanto a nivel interno como externo.

14. Se establece una estrategia de gestión de riesgo y políticas asociadas, en el marco de las sanas prácticas, para ser difundida e implementada por las todas las áreas de la organización, el desarrollo de una cultura de riesgo, la formulación de una Declaración de Apetito de Riesgo y la definición de las responsabilidades sobre la gestión y control de riesgos.

Riesgo de Crédito

1. Se implementa la Unidad de Análisis de Crédito Centralizada, logrando establecer un sistema de trabajo estandarizado de análisis, alineado con la Política de Crédito, de modo que permita mantener un control sobre las excepciones y, a su vez, estándares de productividad y efectividad.
2. Se define y se implementa un nuevo modelo de cobranza centralizada, el cual permite enfocar los equipos de trabajo en la recuperación de la cartera de crédito, a través de un incremento de la supervisión y gestión de estos.
3. Se define, desarrolla e implementa un modelo de otorgamiento de crédito, que permita la gestión integral de riesgo y mejore la eficiencia operativa; además, el mejoramiento en la gestión del apetito de riesgo definido por la Cooperativa y el logro de una eficiente administración, y cumplimiento de la Declaratoria del Apetito de Riesgo.
4. Se aplica, en conjunto con la empresa consultora London, un plan de cambio de asignación (homogenización cartera), mediante un plan de choque que incluye: cambio en indicadores y métricas, nuevos tableros de medición, con priorización de cartera para cobranza, control de productividad de llamadas, compromisos de pagos, recuperación de saldos y clientes vigentes.
5. Se desarrollan capacitaciones especiales a nivel nacional, para refrescar y explicar los cambios de la normativa interna del proceso de crédito, con el fin de mantener y mejorar la calidad de gestión de la colocación de crédito y cobro.
6. Se monitorea permanentemente los indicadores de calidad de la cartera, a nivel agregado y desagregado.
7. Se hacen análisis específicos de cosechas y matrices de desplazamiento, por líneas de crédito y regiones, para determinar los niveles específicos de cartera deteriorada y recuperada, a efectos de determinar el Deterioro Neto por Línea o Región.
8. Se define y ejecutan nuevas estrategias para el mejoramiento de los procesos de colocación y recuperación de créditos, considerando los segmentos de mercado atendidos por la Cooperativa.
9. Se monitorea y da seguimiento de resultados de la metodología para capacidad de pago.

Riesgo de Mercado (precio, tasas de interés y tipo de cambio)

1. Se está finalizando la implementación de un nuevo modelo para el análisis, monitoreo y seguimiento de riesgo de precio. De esta forma, la Cooperativa poseerá una nueva herramienta para la gestión del riesgo mencionado. La investigación, análisis e implementación a lo interno de nuevas y mejores metodologías, herramientas y modelos, constituye una tarea continua y constante para la Unidad de Riesgos de Coopealianza.
2. Se inicia un proceso de sensibilización y capacitación a la Gerencia Financiera, en lo concerniente a la Gestión de Riesgos de Precio, de forma que los diferentes actores en la gestión del portafolio de inversiones conozcan y se familiaricen con la implementación de la metodología, herramienta y proceso asociado con la implementación del nuevo modelo y, fundamentalmente, la responsabilidad y rol que cada área desempeñará en dicho proceso de gestión.
3. Se elabora y aprueba el plan de trabajo donde se detalla el proceso para implementación de la normativa 23-17 "Reglamento sobre la administración del riesgo de mercado, de tasas de interés y de tipos de cambio".
4. Se realizan informes mensuales para conocer, analizar y definir el accionar respectivo, conforme con el comportamiento de los indicadores de riesgos de la Declaración de Apetito de Riesgo de Coopealianza, así como la ejecución de pruebas de estrés y retrospectivas de los modelos predictivos utilizados.
5. Se monitorea y da seguimiento a la tendencia de la tasa básica pasiva y los precios, para generar alertas tempranas de variaciones estadísticamente significativas, que puedan afectar, directa o indirectamente, el comportamiento del mercado de valores, por ende, el portafolio de inversiones de la entidad.
6. Se realiza una valoración de los servicios de proveeduría de precios, con el objetivo de evaluar como optimizar la gestión diaria del portafolio de inversiones y su consecuente riesgo.
7. Se monitorea y da seguimiento a las expectativas y variaciones de las tasas de interés locales e internacionales, mediante el análisis del comportamiento promedio de la tasa de interés promedio del Mercado Interbancario de Liquidez (MIL), tasa básica pasiva, tasa activa promedio ponderada y tasa de interés activa promedio, en moneda extranjera del Sistema Financiero Nacional; así como las tendencias de factores en los mercados internacionales que influyen, directa o indirectamente, en las tasas asociadas.
8. Se monitorea y da seguimiento a las tasas ponderadas de la Cooperativa, por medio del análisis del comportamiento de la tasa ponderada de inversiones en instrumentos financieros, tasa

de interés de obligaciones con entidades, tasa de interés de las obligaciones con el público, considerando productos, regiones y concentración por montos; así como la tasa ponderada de cartera de crédito.

9. Se utiliza el reporte de brechas de tasas, el cual consiste en una relación de los activos y pasivos sensibles a cambios en las tasas de interés. Esto último mide la capacidad de respuesta (contractual), ante eventuales cambios del entorno financiero, para ajustar las tasas de interés de sus activos y pasivos, de acuerdo con las nuevas condiciones.
10. Se hace análisis de flujos sensibles, cuyos valores actuales se modifican automáticamente o son función, ante una variación en las tasas de interés prevalecientes en el mercado, separadamente por moneda de transacción.
11. Se monitorea y da seguimiento a las expectativas y variaciones del tipo de cambio, mediante el análisis de su comportamiento promedio, en el mercado de monedas extranjeras (MONEX) y cambios en las posiciones en moneda extranjera de los intermediarios cambiarios.
12. Se monitorea y da seguimiento de la posición en divisas de Coopealianza, considerando las compras y ventas al público.

Riesgo de Liquidez

1. Se realizan informes mensuales, herramientas de análisis del comportamiento de los activos líquidos, coberturas de liquidez, liquidez en riesgo, ratios de liquidez y otros indicadores establecidos por la SUGEF. Estos permiten determinar si la Cooperativa, puede hacer frente a las obligaciones contraídas, con los recursos con que cuenta y, de esta forma, tomar las acciones correspondientes para evitar problemas de liquidez que puedan comprometer patrimonialmente a la organización y, por ende, afectar su imagen.
2. Se lleva a cabo el control de las ratios de clasificación de los instrumentos financieros del portafolio, según naturaleza y nivel de liquidez, para determinación de capacidades o niveles de negociación en bolsa para atención de obligaciones de liquidez en períodos establecidos.
3. Se monitorea y da seguimiento de ratios de renovación de Certificados de Ahorro a Plazo, para análisis de comportamiento y entendimiento de ciclos económicos relacionados con los inversionistas.
4. Se hace análisis de la posición de liquidez que mantiene Coopealianza, con el propósito de determinar la exposición a contingencias de liquidez, como consecuencia de factores internos o externos; así como los efectos que pueden implicar en los indicadores relevantes de riesgo de liquidez, proyectados para diferentes períodos.

Riesgo Operativo

1. Se continúa con el proceso de mejora continua de la Metodología para la Gestión de Riesgo Operacional, basada en las mejores prácticas internacionales y la normativa local vigente; también con la ejecución del cronograma para el cumplimiento del Acuerdo SUGEF 18-16 para la Gestión de Riesgo Operacional.
2. Se adquiere e implementa, durante el año 2017, una herramienta tecnológica, Gestor Documental, que permite la digitalización del expediente y la administración de flujos de trabajo automatizados, para cada asociado y trámite.
3. Se avanza en la implementación de una solución informática para la automatización de la Gestión del Riesgo Operacional y de TI.
4. Se ejecuta el plan de trabajo para continuar con la implementación del esquema de clasificación y etiquetado de la información, de manera que la información sea protegida de acuerdo con su criticidad.

Riesgo de Tecnologías de Información

1. Se viene realizando, desde principios del 2016, una serie de estudios técnicos para implementar controles de clase mundial, en los centros de datos de procesamiento crítico, con el objetivo de minimizar los riesgos de continuidad del negocio ante desastres naturales. Inicia, en el 2017, con un proceso de trasladar su procesamiento crítico, a un centro de datos categoría mundial TIER.
2. Se inicia el proceso de transformación, a inicios del año 2017, partiendo del marco de buenas prácticas de gestión de TI COBIT 4, hacia la nueva versión COBIT 5 para el Gobierno y Gestión de las Tecnologías de Información.
3. Se realiza el levantamiento de la matriz de riesgos tecnológicos alineada con los procesos de COBIT 5 y se ejecutan las actividades del cronograma para el cumplimiento del Acuerdo SUGEF 18-16 "Gestión de Riesgo Tecnológico y de Seguridad de la información".

Riesgo Legal

1. Se continúa ofreciendo asesoría legal preventiva dentro de la organización, analizando diferentes procesos o documentación utilizada en la operatividad.

Riesgo de Reputación

1. Se realiza el proceso de posicionamiento de la marca que inició con la definición de la esencia de marca y un refrescamiento de su línea gráfica, y campañas de comunicación masivas, que reflejan y fortalecen la esencia de marca.
2. Se mejora la normativa y actividades de gestión de comunicaciones (quejas, sugerencias e incidentes) con asociados o clientes.

Riesgo de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo

1. Se realizan visitas de verificación del cumplimiento de la normativa interna en las agencias, de acuerdo con la Clasificación de Riesgo o ante situaciones identificadas, que representan riesgo adicional de LA/FT.

Riesgo de Grupo

1. Se monitorea mensualmente el cumplimiento del Acuerdo SUGEF 04-04 "Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad" y SUGEF 05-04 "Reglamento sobre grupo de interés económico"; asimismo, los estados financieros e indicadores de gestión de las empresas del Grupo Financiero Alianza.

Riesgo Estratégico

1. Se refuerzan los puntos estratégicos y se redefinen los objetivos estratégicos para proceso de planeación estratégica, considerando un diseño de tablero de indicadores para todas las gerencias y la implementación de rendición de cuentas.

Principales logros obtenidos en el 2017

1. Se conceptualiza y desarrolla una Planificación Estratégica, en el 2017, para un período de 13 años, comprendido del 2018 al 2030, cuando se traza una ruta estratégica, enfocada en cumplir los objetivos necesarios para garantizar la permanencia, sostenibilidad y competitividad de Coopealianza. Este proceso permite redefinir la Misión, Visión y Declaratoria de Compromiso de Coopealianza, alineada con la Planificación Estratégica.

Se definen los objetivos estratégicos, para el 2030, en los ejes de: crecimiento y aprendizaje, procesos internos, clientes y financieros, así como el mapa estratégico alineado con cada uno de los ejes indicados. Se enfocó en robustecer las actividades comerciales, eficientizar la estructura organizacional y gestionar los riesgos.

2. Se fortalece la estructura organizacional que redefine el modelo de gestión, el cual estará en función de la centralización de operaciones y especialización de las áreas organizacionales, las cuales contribuyen con la gestión y control de los riesgos de la entidad. Por esto, se reconocen y se inicia el proceso de fortalecimiento de las tres líneas de defensa:
 - i. La primera gestiona los procesos directos del negocio o las actividades sustantivas de la entidad. Es la responsable de la gestión diaria de los riesgos, enfocada en identificar, evaluar y reportar cada exposición, en apego del apetito de riesgo aprobado, políticas, procedimientos y controles.
 - ii. La segunda complementa a la primera por medio del seguimiento y reporta a las instancias respectivas. Incluye la unidad de riesgos, contraloría interna y las funciones de cumplimiento normativo y de Ley.
 - iii. La tercera debe proporcionar criterio independiente y de apoyo al Consejo de Administración y a la Plana Gerencial, para garantizar un sólido y eficaz marco de gobierno, con el fin de garantizar la sostenibilidad y permanencia de la entidad.
3. Se sientan las bases para permear en la cultura organizacional y alinearla con el proyecto de transformación del proceso del talento humano, liderado por la Gerencia de Talento Humano, con el acompañamiento de la empresa London Consulting Group.
4. Se realizan avances significativos en la gestión organizacional, iniciando la transformación del modelo, al utilizar como referencia la norma de calidad ISO 9001, que incluye también las actividades de seguimiento y control de los riesgos, para la operación eficaz de los procesos.

5. Se definen, con el acompañamiento de la empresa London Consulting Group, los perfiles de puestos y las metodologías de evaluación para los miembros del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y, Comité de Educación y Bienestar Social.
6. Se aprueban las políticas para definición de los comités técnicos de apoyo, con el objetivo de establecer los roles y responsabilidades, bajo un enfoque de administración integral de riesgos. Este debe ser asumido por los comités de apoyo técnicos, estratégicos y tácticos, con el propósito de facilitar la toma de decisiones a los miembros del Consejo de Administración y la Plana Gerencial.
7. Se define e inicia un proceso de seguimiento a la Declaración del Apetito de Riesgo, para asegurar su alineamiento con los objetivos, la estrategia, el capital, los planes financieros y las prácticas de remuneración e incentivos de la entidad, en línea con las disposiciones de la Norma de Gobierno Corporativo y las mejoras prácticas, como parte de la estrategia, en materia de gestión de riesgos.
8. Se consolida la valoración del perfil de riesgos de la Cooperativa y su contraste con el apetito de riesgo y la incorporación de los indicadores de apetito, aprobado por el Consejo de Administración.
9. Se desarrolla la política de cumplimiento, el manual de procedimientos, programa y metodología para valorar riesgo de incumplimiento, e indicadores, entre otros, con el fin de garantizar que el riesgo por incumplimiento normativo se administre y controle adecuadamente.
10. Se hace un pronóstico de los indicadores de riesgo de la Declaración de Apetito, monitoreados por la Unidad de Riesgos, convirtiéndose en una herramienta para la toma de decisiones, mediante el conocimiento del posible comportamiento de estos, de una forma prospectiva.
11. Se implementan tableros de control con los indicadores de la Declaración de Apetito de Riesgo de la Cooperativa, lo cual permite tener mayor visibilidad y control sobre los riesgos, ya que al prepararlos se analiza de una manera más amplia la exposición a cada tipo de eje estratégico y riesgo.
12. Se realizan mejoras en la presentación del seguimiento y cumplimiento de dicha la Declaración de Apetito al Riesgo de la Cooperativa y los límites establecidos, informando ampliamente al Comité de Riesgos sobre el perfil del riesgo (análisis del cumplimiento del apetito), el análisis de indicadores de apetito al riesgo, los planes de mitigación para los límites que se incumplieron, el impacto en la suficiencia patrimonial, las conclusiones sobre el análisis y resumen del comportamiento, análisis de pronósticos, y recomendaciones.
13. Se revisa y analizan las pruebas de estrés, que se realizan a los diferentes riesgos.

14. Se adquieren algunos programas informáticos, que facilitan el cálculo de indicadores, así como un mejor registro y control de los riesgos, lo cual contribuye con la toma oportuna de decisiones.
15. Se cumple con el plan de trabajo planteado para el 2017.
16. Se simplifica la estructura documental de las Metodologías para la Gestión de Riesgos de Coopealianza, de manera que se adapte a la realidad del negocio y el mercado financiero, y se definen planes de trabajo para el 2018.
17. Se desarrolla mayor culturización y concientización sobre la gestión integral de riesgos en los colaboradores del Grupo Financiero, con una visión prospectiva de los riesgos del negocio.
18. Se revisa y analiza constantemente de impacto por posibles cambios en la normativa o legislación, lo que ha permitido a la organización anticiparse y ajustarse de manera efectiva y eficaz a los cambios normativos.

Riesgo de Crédito

1. Se centraliza el 100 % de los análisis de las solicitudes de crédito; se genera un sistema de trabajo para validar la calidad de la documentación del crédito y el análisis de las solicitudes, según el tipo de préstamo o el segmento; se implementan los indicadores de productividad por cada etapa del subproceso de análisis, mejorando los tiempos de respuesta en cada una e incrementando la capacidad de análisis en las solicitudes de crédito; por ende, mejorando el subproceso con lo que se facilitó la administración integral del riesgo crediticio.
2. Se cambia el enfoque y cultura del área de Cobro, pasando de un cobro por estimación a uno por saldo y clientes vigentes; se rediseña el modelo de asignación, asignando por rangos de saldo y tipificación de clientes, moras altas y moras bajas, especializando gestores de cobro; se define una metodología para tipificar el tipo de deudores de acuerdo con su comportamiento de pago histórico y tendencia de pago, permitiendo definir prioridades de cobranza; se definen estrategias de gestión por tipo de cliente: scripts de llamadas, frecuencia de llamadas y priorización de gestión; se implementan herramientas de gestión que permiten una supervisión activa de los supervisores de cobro, midiendo la cantidad de: llamadas por hora, gestión de cartera y productividad de cobro; se define la estructura de cobro de acuerdo con el modelo de asignación, logrando eficiencias y disminución de costos administrativos; se implementan indicadores operativos, que permiten realizar una rendición de cuentas diariamente en el área, con mejoras en el volumen de llamadas a deudores, llamadas contactadas, gestión de la cartera de cobro, productividad del área de cobro, saldo vigente y tendencia del gasto de estimación.

3. Se tienen importantes avances en el proceso de ejecución del proyecto de “Implementación del Score de Crédito” concluyendo las etapas de Análisis de Datos y Calibración; Elaboración y Modificación de Políticas de Crédito, y, Metodología de Capacidad de Pago. Actualmente se trabaja en la definición de los puntajes del score en busca de definir el marco de referencia sobre los clientes que la Cooperativa desea.
4. Se revisa y analiza la metodología para el cálculo de la capacidad de pago de los deudores.
5. Se desarrollan e implementan matrices de transición, mediante cadenas de Markov, que permiten proyectar las transiciones por categoría de riesgo y por días de morosidad, para saldos y cantidad de deudores, en un horizonte de tiempo de un año. Esto permite conocer el posible aumento en las estimaciones para incobrables para ese plazo.
6. Se participa en la primera etapa de pruebas de estrés de riesgo de crédito, realizada por la SUGEF y denominada *Buttom Up Stress Testing (BUST)*.
7. Se mejora el análisis de la cartera de crédito por cosechas, que muestra la forma como está conformada la cartera, según el período en el cual cada crédito fue desembolsado (colocado), mostrando concentración e indicadores, tanto en función de montos como de deudores, para poder identificar los años, que están impactando significativamente en la calidad de la cartera.
8. Se consolida la parametrización de posibles causas de morosidad de la cartera de crédito e inclusión en base de datos, durante el proceso de cobro, como insumo para la gestión de riesgos de la cartera de crédito, en desarrollo de modelo de prospección de morosidad.
9. Se consolida el Sistema de Información Gerencial, el cual permite crear y consultar información estandarizada de la cartera de crédito, indicadores de calidad de cartera y otros, para que pueda ser utilizada por diferentes grupos de interés.
10. Se imparte capacitación técnica al equipo humano, que ejecuta la administración del riesgo en la empresa, (especialmente personal nuevo, jefaturas, Consejo de Administración y Unidad de Riesgos).
11. Se fortalece la cultura de gestión de riesgos, a través de la implementación de programas de capacitación principalmente orientados a las áreas involucradas, en el proceso crediticio de la Cooperativa.
12. Se efectúa un conjunto de actividades para la integración y simplificación de la normativa de crédito y se mantiene la mitigación del riesgo de crédito.
13. Se fortalece la prospección de asociados, para tarjetas y centralización del proceso de análisis de solicitudes de tarjetas de crédito.
14. Se robustecen los ejercicios de proyección del gasto por estimación, mediante matrices de transición, con el fin de conocer su posible comportamiento de una forma prospectiva.

Riesgo de Mercado (precio, tasas de interés y tipo de cambio)

1. Se tienen importantes avances en el proceso de implementación de una herramienta automática, moderna, actualizada y confiable, la cual permite gestionar, de forma más eficiente, adecuada y precisa, los riesgos referentes al mercado, mediante la generación de indicadores; bajo diferentes metodologías de valor en riesgo, análisis de sensibilidad avanzada por plazos, pruebas de estrés de crédito y mercado, y matrices de transición, entre otros.
2. Se da seguimiento, en forma mensual, a los indicadores de la Declaración de Apetito de Riesgo y se realizan las contrastaciones de estos con la suficiencia patrimonial, para ajustarla por efecto de riesgo de precio.
3. Se fortalece la gestión de Activos y Pasivos sensibles a tasas, a través de la revisión y actualización del modelo interno, manteniendo la capacidad de captura, tanto de las sensibilidades de las tasas de interés como del comportamiento dinámico de activos y pasivos sensibles a tasas. Estos fortalecen la capacidad de la Cooperativa para gestionar con eficacia los descalces de duraciones entre activos y pasivos.
4. Se fortalece la gestión de Activos y Pasivos en moneda extranjera, a través de la revisión y actualización del modelo interno, manteniendo la capacidad de captura, tanto de las sensibilidades del tipo de cambio como del comportamiento dinámico de activos y pasivos, en moneda extranjera. Estos fortalecen la capacidad de la Cooperativa para gestionar el impacto al que puede estar expuesta, ante una variación máxima del tipo de cambio.

Riesgo de Liquidez

1. Se mejora la gestión de riesgo de liquidez, gracias a la implementación de nuevos indicadores de alerta. Asimismo, se inicia la revisión del modelo interno y el plan de contingencia de liquidez, para optimizar su capacidad predictiva.
2. Se revisa y actualiza el Plan de Administración de Liquidez, así como la ejecución de pruebas de estrés de este, con el propósito de evaluar el impacto del estrés sobre su posición de liquidez, así como establecer y, valorar los planes y las medidas de contingencia propuestos.
3. Se monitorea diariamente el valor del ICL, tanto en colones como en dólares, y esta información es almacenada con el fin de mantener un histórico, el cual permite evaluar el comportamiento del indicador a través del tiempo. El sistema permite hacer cargas de información, en caso de materializarse algún riesgo, en los períodos de tiempos determinados: horas o minutos, permitiendo conocer la evolución y comportamiento del indicador en tiempo real.

Riesgo Operativo

1. Se realizan progresos significativos en la implementación del Acuerdo SUGEF 14-17 “Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información”, que se encuentra totalmente alineado con el marco de buenas prácticas de “Gobierno y Gestión de Tecnologías de Información COBIT 5”, para alcanzar altos niveles de eficiencia, con un adecuado proceso de gestión del riesgo de tecnologías de información.
2. Se implementa el Gestor Documental, herramienta que permite obtener beneficios, como: mejora en el servicio al asociado, eficiencias en el manejo de la información y la seguridad en el manejo de los datos. Además, se podrán incorporar los procesos comerciales, como crédito, captación y otros productos, para conformar de forma integral un expediente, mediante el cual se pueda prospectar el perfil de riesgo y comercial de los asociados.
3. Se tienen importantes avances en el proceso de implementación de una herramienta automática, alineada con las mejores prácticas y estándares, que permite la gestión completa de la ocurrencia de eventos de pérdida, incidentes, no conformidades y acciones correctivas/preventivas; análisis de problemas mediante distintas técnicas como Ishikawa, 5 Por qué, y otras; realización de auditorías a los controles implementados; control de actividades, costos, recursos y la visualización a través del gráfico de Gantt de los tratamientos implementados; aplicación de la gestión de proyectos y planes de acción garantizando un amplio control de todos los tratamientos y planes de respuesta a los riesgos.
4. Se depura la base de datos de los eventos de riesgo operativo reportados por los usuarios, obteniendo un registro real y formal de los eventos materializados.
5. Se está ejecutando el plan de implementación de las disposiciones del Acuerdo SUGEF 18-16 sobre Riesgo Operativo, según lo previsto. Los beneficios en la Cultura de Riesgo Operativo son indudables y la Cooperativa ya está experimentado la contribución de estas sanas prácticas de gestión.
6. Se desarrollan talleres de identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos de los procesos, de acuerdo con el orden de prioridades definido, empleando un lenguaje común basado en la metodología interna vigente y, en coordinación con los dueños de procesos y subprocesos. Esto permite revisar y actualizar los riesgos de la Cooperativa para su evaluación y consecuente mitigación.
7. Se diseña una reestructuración de la gestión del proceso de control interno, para su fortalecimiento, en alineamiento con la gestión de riesgos.
8. Se fortalece la revisión y validación de riesgos de proyectos, como parte de la Administración de Proyectos. Esto tiene el objetivo de identificar posibles debilidades y amenazas, las cuales pueden afectar el éxito de los proyectos, en conjunto con las contramedidas a tomar, en el

caso de que existan; reducir el nivel de riesgo hasta un nivel aceptable, buscar un balance eficiente en costos, entre las medidas a tomar durante el desarrollo del proyecto y el impacto que pueden ocasionar las amenazas.

9. Se realiza el análisis externo en seguridad de la información, por medio del cual se efectúa un análisis de vulnerabilidad.
10. Se actualiza el perfil de seguridad de los sistemas de Coopealianza.
11. Se actualiza el Plan de Seguridad de la Información.
12. Se desarrolla una serie de actividades contempladas en el cronograma anual de pruebas, tales como: simulacros de evacuación, entrenamiento para cada una de las brigadas contra incendio y, de evacuación y rescate; así como simulacros, en aras de proveer seguridad y confianza a sus asociados (as), clientes, proveedores y colaboradores.
13. Se da seguimiento y se recopila la información de las pruebas establecidas en el cronograma de actividades del Plan de Continuidad.
14. Se mejora el marco normativo y la estructura de gestión del proceso de continuidad del negocio.
15. Se actualiza de forma integral el Análisis de Impacto del Negocio (BIA), de manera que se aprueben debidamente los procesos críticos del Negocio, su priorización de recuperación; así como el tiempo objetivo de recuperación (RTO) y el punto objetivo de recuperación (RPO).
16. Se realizan sesiones mensuales del Grupo Soporte de Contingencias, en las cuales se analiza la Capacidad y Desempeño de los recursos críticos de TI y los SLAs implementados entre TI y el Negocio.

Riesgo de Tecnologías de Información

1. Se apoya la elaboración y seguimiento de las matrices de riesgo de cada proceso, objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas (COBIT), en cumplimiento del APO12 Gestionar el Riesgo.
2. Se destaca la ejecución de un plan anual de valoraciones de riesgo a procesos relacionados con este tema, de acuerdo con lo establecido en la normativa SUGEF 14-17, en lo que respecta a la gestión de riesgo de tecnología de información. Se identifican y analizan los principales eventos de riesgo que pueden afectar el adecuado funcionamiento de la plataforma tecnológica, con el propósito de generar planes de administración para su adecuado control. Adicionalmente, se monitorean indicadores de riesgo relacionados con las actividades de mayor relevancia crítica para la Cooperativa y se derivan acciones mitigadoras para aquellas situaciones que presenten desviaciones con respecto a los parámetros de aceptabilidad establecidos.

3. Se avanza en la implementación y cumplimiento del proyecto de acuerdo SUGEF 14-17 “Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información”, mediante el cual se identifican posibles brechas y se establecen planes de acción para cerrarlas.
4. Se ejecuta, en conjunto con los dueños de procesos de Tecnologías de Información, aprobados por el Consejo de Administración en el Marco de Gestión de TI, y se obtienen resultados satisfactorios.
5. Se desarrolla una serie importante de campañas para reforzar la cultura seguridad de la información.

Riesgo Legal

1. Se identifican focos de riesgo legal en distintos procesos, unidades y gerencias; así como programación de reuniones con líderes de procesos, para conocer necesidades y, establecer soporte y asesoría legal en aras de minimizar el riesgo legal en la ejecución de sus actividades.

Riesgo de Reputación

1. Se estructura e implementa un proceso de responsabilidad social alineado con la estrategia de la organización, la cual funciona como eje estratégico transversal en Coopealianza, con el propósito de mejorar las relaciones con cada uno de sus grupos de interés.
2. Se fortalece la estrategia nacional de participación en los distintos eventos, según cronograma establecido, con presencia de marca y material impreso.
3. El inicio de un reordenamiento estructural, basado en una ruta estratégica que contempla un período de implementación de 13 años, para el período del 2018 al 2030.

Riesgo de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo

1. Se consideran tasas de incidencia en errores operativos para el desarrollo de las actividades de capacitación por parte de la Oficialía de Cumplimiento; a través de la presentación e implementación del Plan Anual de Capacitación en materia de Prevención de la Legitimación de Capitales y Financiamiento del Terrorismo.
2. Se revisa y actualiza la lista de personas políticamente expuestas (PEPS), por medio de proveedores de información con tiempos de rezago mínimo.

3. Se verifica el cumplimiento de los procesos de capacitación a los nuevos colaboradores y los regulares, y, directores y miembros de comités de apoyo, así como capacitaciones en las regiones sobre temas específicos; mediante la aplicación de pruebas de conocimiento.
4. Se fortalece la capacitación de los miembros de la Oficialía de Cumplimiento.
5. Se fortalece el conocimiento de cada uno de los asociados(as) y sus características particulares, con la política "Conozca a su Cliente", lo cual permite generar una categorización de riesgos adecuada para cada caso.
6. Se realiza una adecuación y completa a la aplicación de la política "Conozca a su Empleado", obteniendo un impacto positivo por la aplicación de una cultura de cumplimiento y apego a la Ley, alto compromiso y ética de los empleados; contribuye con la Cooperativa, agregando valor, seguridad y respaldo a todos los productos y servicios que ofrecemos.
7. Se revisan y analizan detalladamente los fondos que ingresan y cumplen con los requerimientos establecidos por la SUGEF, para el correspondiente reporte en operaciones únicas y múltiples, mensualmente.
8. Se reporta trimestralmente el análisis de los asociados(as) por su categoría de riesgos. Se reporta alguna transacción sospechosa directamente a la Unidad de Inteligencia Financiera del Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)

Riesgo de Grupo

1. Se continúa con el análisis del riesgo de Grupo con la implementación de informes mensuales y semestrales de las relaciones intragrupo; se evidencia el cumplimiento del acuerdo SUGEF 04-04 "Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad" y SUGEF 05-04 "Reglamento sobre grupo de interés económico, así como una serie de criterios cualitativos asociados con buenas prácticas de gestión del riesgo de grupo.

Riesgo Estratégico

1. Coopealianza ha tomado las medidas necesarias para garantizar el éxito del proceso de Planificación Estratégica, las cuales permiten estar preparados ante los nuevos retos y altos estándares que el mercado exige. Este ejercicio de planificación estuvo basado en un mapa de ruta buscando tocar los principales ejes para nutrir de mejor manera el Plan Estratégico 2030.



Coopealianza

 **2785-3000**

Ser buenos
es nuestra
naturaleza