



# INFORME ANUAL DE RIESGOS

A Diciembre de 2018

**SOMOS GENTE  
AYUDANDO  
GENTE.**





## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>I. GOBERNANZA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CS.</b> .....	<b>4</b>
<b>II. RIESGOS OBJETO DE GESTIÓN EN CS</b> .....	<b>6</b>
<b>III. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS</b> .....	<b>9</b>
<b>IV. PRINCIPALES OBJETIVOS Y POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS</b> .....	<b>10</b>
<b>V. AVANCES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS</b> .....	<b>14</b>
Riesgos Financieros .....	15
Riesgos Operacionales .....	17
Riesgos de Tecnologías de Información (TI).....	19
<b>VI. METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS</b> .....	<b>20</b>
Riesgo de Crédito.....	20
Riesgo de Mercado.....	21
Riesgo de Liquidez.....	22
Riesgo Operacional .....	23
Riesgo Legitimación .....	24
Riesgo de Tecnologías de Información (TI).....	25
<b>VII. ACCIONES DE MITIGACIÓN Y CONTROL</b> .....	<b>25</b>
<b>VIII. LOGROS ALCANZADOS DURANTE EL 2018</b> .....	<b>26</b>
Pilar 1- Aprendizaje y crecimiento: .....	26
Pilar 2- Procesos internos:.....	27
Pilar 3- Partes interesadas: .....	28
Pilar 4- Gestión: .....	28



## Introducción

Como parte de lo establecido en la norma que rige el funcionamiento de los participantes del Sistema Financiero Nacional, y en aras de dar a conocer, tanto a sus asociados y demás partes interesadas, el nivel de madurez y avances que COOPESERVIDORES (CS) ha presentado en el tema de Gestión de los Riesgos relevantes a los cuales está expuesta; se hace público este Informe Anual de Riesgos con corte a diciembre de 2018.

Los elementos que se incorporan en el presente informe son los siguientes:

- Enunciación de los riesgos objeto de gestión.
- Resumen de los principios y principales políticas sobre la gestión de riesgos.
- Acciones o avances en la implementación y mejoras en relación con la gestión de sus riesgos relevantes.
- Breve descripción de las metodologías dispuestas para la medición y evaluación de los riesgos relevantes de la entidad.
- Acciones de mitigación y control implementados.
- Logros obtenidos.



## I. Gobernanza para la gestión de riesgos de CS.

La administración integral de riesgos requiere de una definición clara de las responsabilidades, de quienes están involucrados tanto en la toma de decisiones como en la ejecución y monitorización diaria del sistema para la administración integral de riesgos de CS.

Los objetivos que persigue el establecimiento de roles y responsabilidades en la administración integral de riesgos en CS son:

- a. Establecer los roles y responsabilidades para la “Administración Integral de Riesgos”.
- b. Distribuir la toma de decisiones y alcances de las partes interesadas en el proceso para la administración integral de riesgos.

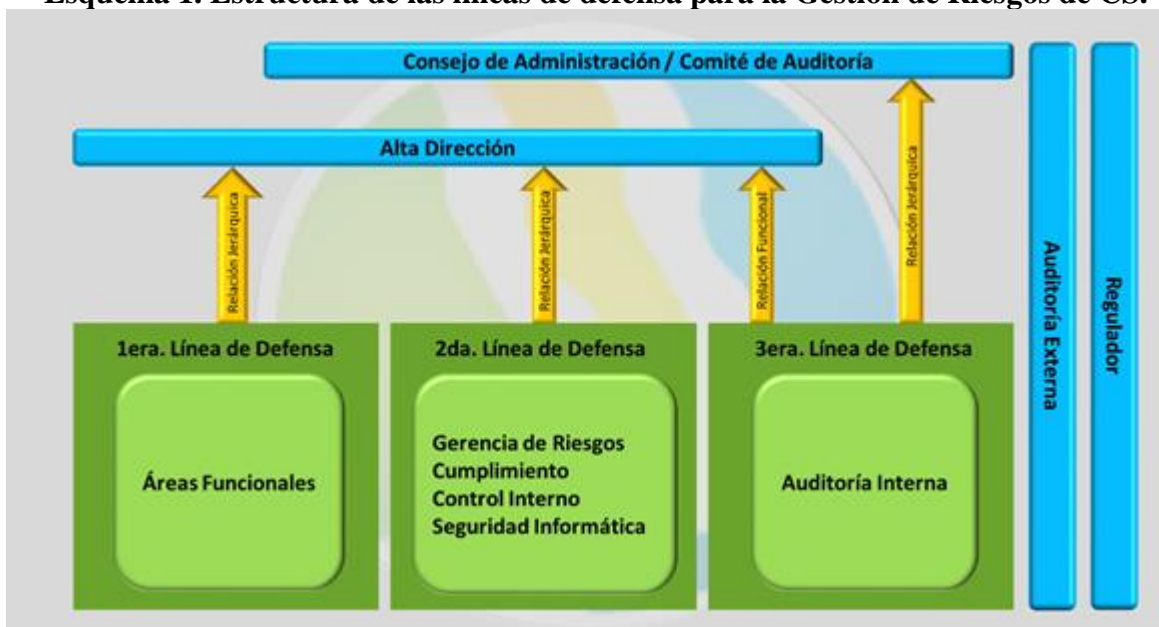
En CS, tanto el marco de gobernanza, como la definición de roles y responsabilidades se considera dentro del enfoque de líneas de defensa, en el cual, cada línea tiene claramente delimitadas sus funciones en el proceso de gestión de riesgos de la entidad:

- Primera línea de defensa: corresponde a las áreas de negocios y de soporte (áreas funcionales). Son propietarias de los riesgos y los gestionan. Son responsable de mantener un control interno efectivo, y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante en el día a día. Así también deben implementar acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control. Identifican, evalúan, controlan y mitigan los riesgos, guiando el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades efectuadas son consistentes con las metas y objetivos, en consideración del marco de políticas y normas establecidas por la Cooperativa. La gestión del riesgo realizado por esta línea de defensa se expone y explica por parte de cada área funcional o de negocio en el Comité de Riesgos y en el Consejo de Administración, con el acompañamiento de la Gerencia de Riesgos. Las áreas funcionales se desempeñan como primera línea de defensa debido a que los controles están diseñados dentro de los sistemas y procesos bajo su dirección como administración operacional.
- Segunda línea de defensa: funciones del área de riesgos, control interno y cumplimiento. Independientes de la primera línea de defensa, reportan directamente a la alta dirección y se encargan de diseñar, coordinar y mantener el modelo de gestión de riesgos de la entidad y de monitorear y verificar su correcta aplicación en el ámbito de las distintas áreas. Además de asistir, guiar y capacitar a los propietarios en la correcta implementación de marco para la gestión de riesgos establecida por la cooperativa, a definir medidas mitigadoras y asegurarse de su implantación. Se

integra en esta línea de defensa, una función de cumplimiento encargada de monitorear riesgos específicos relacionados con el incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables y finalmente a dar seguimiento a la adecuación y efectividad del control interno.

- Tercera línea de defensa: Auditoría Interna, encargada de establecer planes y protocolos orientados a evaluar la aplicación de las políticas y procedimientos relacionados con la gestión de riesgos. Proporcionan al Consejo de Administración y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo sobre la efectividad del Gobierno Corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control.

**Esquema 1. Estructura de las líneas de defensa para la Gestión de Riesgos de CS.**



Adicionalmente, en la Gestión de Riesgos de CS participan los siguientes órganos colegiados y áreas, siguiendo las relaciones jerárquicas y funcionales que a continuación se detallan;



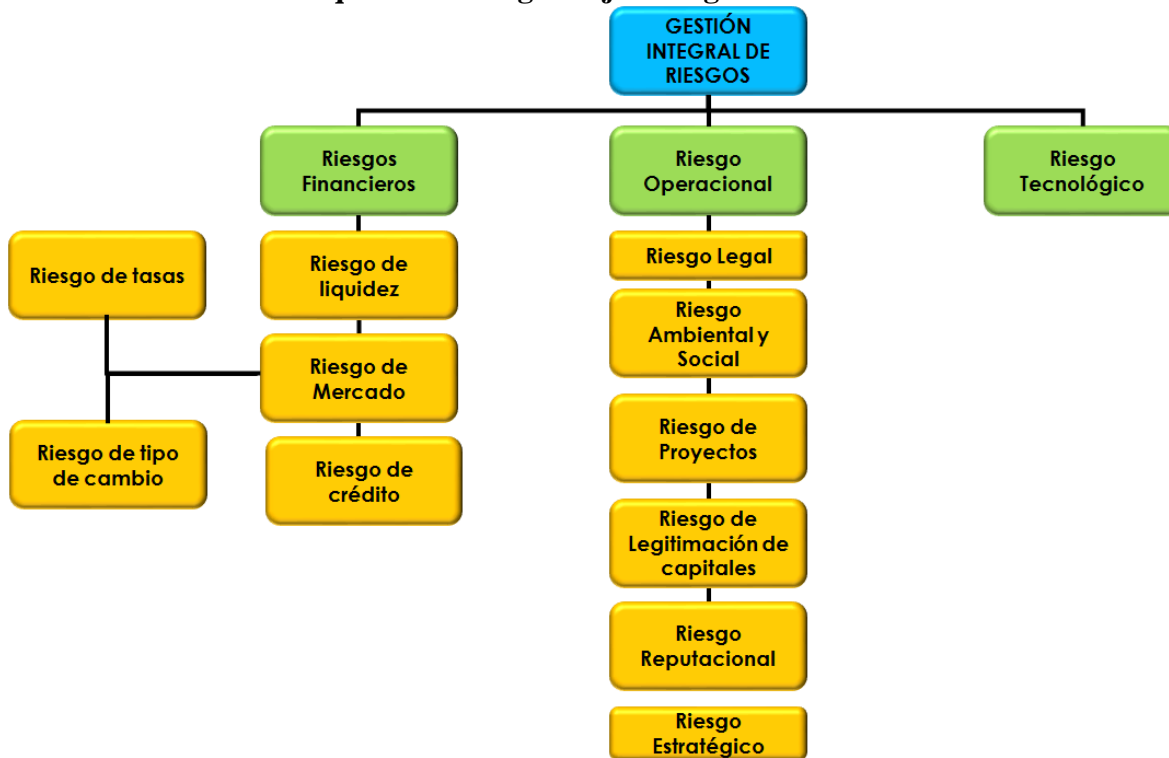
*Esquema 2. Estructura para la Administración Integral de Riesgos de CS.*



## II. Riesgos objeto de gestión en CS

Producto de la naturaleza del negocio y actividades en que participa CS, existe exposición inherente a diferentes tipos de riesgos, los cuales se gestionan a la luz de lo establecido por el ente supervisor y los principios de las mejores prácticas adoptados por CS, en lo que a gestión de riesgos respecta. Específicamente, CS ha declarado como relevantes, por tanto, realiza gestión sobre los siguientes riesgos identificados:

**Esquema 3. Riesgos objeto de gestión en CS.**



1. Riesgos Financieros: se entiende por riesgo financiero a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.
2. Riesgo de crédito: es la posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte. El riesgo de incumplimiento frente a una contraparte se define como, la posibilidad de que una de las partes de una operación mediante instrumentos financieros pueda incumplir sus obligaciones. En tal caso, ocurriría una pérdida económica si las operaciones o la cartera de operaciones con dicha parte tuvieran un valor económico positivo en el momento del incumplimiento. A diferencia de la exposición de una entidad al riesgo de crédito a través de un préstamo o inversión, que es sólo unilateral para la entidad que otorga el préstamo o realiza la inversión, el riesgo de contraparte produce un riesgo de pérdida bilateral, pues el valor de mercado de la operación puede ser positivo o negativo para ambas partes, es incierto y puede variar con el tiempo a medida que lo hacen los factores de mercado subyacentes.

Asimismo, cuando la entidad realiza préstamos e inversiones internacionales, también se encuentra expuesta al riesgo país y al riesgo de transferencia. La exposición al



riesgo de crédito también puede incrementarse debido a movimientos en el tipo de cambio y las tasas de interés.

3. **Riesgo de mercado:** Se define como la posibilidad de sufrir pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance como consecuencia de fluctuaciones adversas en los precios de mercado de los activos. Está compuesto por los riesgos inherentes a los instrumentos financieros conservados para negociación (cartera de negociación).
4. **Riesgo de tasas:** Se define como la posibilidad de que se produzcan cambios adversos en las condiciones financieras de una entidad ante fluctuaciones en la tasa de interés dentro de la cartera de inversión (libro bancario), generando efectos negativos en el margen financiero y el valor económico de la entidad.
5. **Riesgo de tipo de cambio:** Es la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de variaciones en el tipo de cambio. Está compuesto por los riesgos de conversión, riesgos de posición en moneda extranjera y riesgos de transacciones.
6. **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. El riesgo de liquidez también puede asociarse a un instrumento financiero particular, y está asociado a la profundidad financiera del mercado en el que se negocia para demandar u ofrecer el instrumento sin afectación significativa de su valor.
7. **Riesgo de TI:** Consiste en la potencial pérdida económica, asociada con el uso, la propiedad, operación, participación, influencia, y la adopción de las tecnologías de información dentro de la organización. Se compone de eventos relacionados con TI que podrían afectar a la organización, esto incluye la frecuencia y el impacto y la creación de problemas en el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.
8. **Riesgo Operativo:** Es la posibilidad de que CS sufra pérdidas económicas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos.
  - **Riesgo legal:** Es la posibilidad de que CS sufra pérdidas económicas debido a la inobservancia o aplicación incorrecta o inoportuna de disposiciones legales o normativas, instrucciones emanadas de los organismos de control o como consecuencia de resoluciones judiciales, extrajudiciales o administrativas adversas, o de la falta de claridad o redacción deficiente en los textos





contractuales que pueden afectar la formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones.

- **Riesgo ambiental y social:** Es la posibilidad de que CS sufra pérdidas económicas o que se produzca un daño a su reputación, por relacionar sus negocios con actividades que puedan provocar un deterioro en el medio ambiente o que causen un impacto negativo a la sociedad.
- **Riesgo de proyectos:** Es la posibilidad de que un evento incierto o una condición incierta tenga un efecto adverso en alguna de las etapas del proyecto.
- **Riesgo de legitimación de capitales y financiación del terrorismo:** Es la posibilidad en que puede incurrir CS, por pérdida o daño al ser utilizada directamente o a través de sus productos o servicios, como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos como medio de financiamiento de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades. El riesgo de LC/FT se materializa a través de los riesgos asociados, estos son: el legal, reputacional y el operativo.
- **Riesgo reputacional:** Es la posibilidad asociada a la materialización de un evento, que pueda generar una opinión negativa de las partes interesadas sobre la integridad corporativa de CS y por ende afectar la reputación de la Cooperativa ante estas y sus expectativas.
- **Riesgo estratégico:** Es el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas del negocio, la aplicación indebida de las decisiones o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria.

### III. Principios de la Gestión de Riesgos

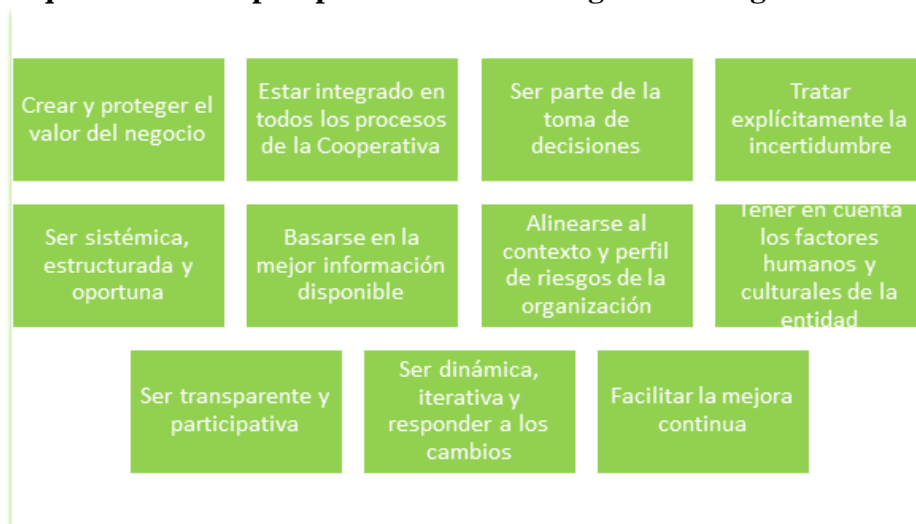
Para la administración integral de sus riesgos, CS se alinea a marcos de referencia establecidos tanto a nivel local como a nivel internacional. Puntualmente, la Gestión de Riesgos de CS se basa en los siguientes marcos orientadores:

- Normativas emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y por el Banco Central de Costa Rica (BCCR).

- Principios internacionales para la sana administración de riesgo en las instituciones financieras. Énfasis especial en las declaraciones emitidas por el Comité de Basilea, estándares ISO 31000, ISO 22301, COSO ERM y COBIT; y en el caso de la gestión de riesgos de legitimación de capitales y financiamiento del terrorismo, las 40 Recomendaciones del GAFI más las 9 anti financiamiento al terrorismo.
- Los lineamientos generales necesarios que considere la Superintendencia General de Entidades Financieras para la aplicación de las normativas emitidas, así como los lineamientos generados por la Unidad de Inteligencia Financiera, del Instituto Costarricense sobre Drogas.

Adicionalmente, de acuerdo con lo anteriormente indicado, los principios definidos sobre los que se fundamentará la Gestión Integral de Riesgos de CS serán:

**Esquema 2. Principios para la Gestión Integral de Riesgos.**



**IV. Principales objetivos y políticas para la Gestión de Riesgos**

En CS el principal objetivo que persigue la gestión integral de los riesgos es proteger los intereses de las personas asociadas, así como las demás partes interesadas, al garantizar que las actividades financieras y operativas que realice CS estén acordes con los límites establecidos por el Consejo de Administración y la normativa aplicable, de manera que se minimicen las posibles pérdidas potenciales.

Con el fin de alcanzar el objetivo anterior, la Gestión de Riesgos de CS se ha regido por políticas o lineamientos generales aprobadas por el Consejo de Administración y que,



adicionalmente, se han comunicado a la totalidad de CS. Dichos lineamientos norman temas como los siguientes:

1. El contar con una estructura organizativa que permita la implementación adecuada de una estrategia para la Gestión de Riesgo Integral.
2. La clara segregación entre la gestión normal del negocio y la gestión del área de riesgo, en relación con las funciones asociadas a la toma de riesgos.
3. El establecimiento de estrategias de riesgos que permitan contar con pautas y políticas específicas para administrar los riesgos relevantes.
4. El alineamiento que debe existir entre las estrategias de riesgos definidas y los incentivos económicos al personal, según el nivel de madurez que vaya adquiriendo la entidad en el tema de gestión de riesgos.
5. El establecimiento de una figura de Gestor de Riesgos en todas las áreas funcionales, que apoye en la gestión descentralizada de los riesgos desde las diferentes áreas de cada una de las líneas de defensa.
6. La definición de un perfil de riesgos congruente con el nivel de tolerancia, modelo de negocio, nivel de rentabilidad deseada y visión sobre la exposición a los diferentes riesgos.
7. La declaración de un proceso organizacional estandarizado de administración integral de riesgos, basado en las etapas de: establecimiento del contexto, identificación del riesgo, análisis del riesgo, evaluación del control, tratamiento del riesgo, seguimiento y revisión y comunicación y consulta del riesgo.
8. La declaración de la condición de integralidad del proceso de gestión de riesgos de CS.
9. La responsabilidad de cada área funcional sobre la identificación de riesgos que puedan afectar de una y otra forma las relaciones laborales, comerciales o de conveniencia con las diferentes partes interesadas.



10. Los requerimientos de información y herramientas con que se deben contar para la identificación de los riesgos.
11. La definición del proceso de medición y evaluación de riesgos con que contará la entidad, dentro de los que se establece la necesidad de contar con herramientas, técnicas, metodologías e indicadores que permitan gestionar proactivamente los riesgos relevantes declarados.
12. La definición del apetito de riesgo de la entidad, su monitoreo y seguimiento, así como el tratamiento en caso de desviaciones del perfil respecto a los niveles de apetito declarados.
13. Criterios de racionalidad para el establecimiento de controles bajo un enfoque costo-beneficio.
14. La definición de procedimientos para el adecuado flujo de información, que permita la oportunidad y calidad de esta.
15. La definición de planes de contingencia y políticas y procedimientos sobre continuidad de negocio para aquellos escenarios o situaciones de estrés que se identifiquen.
16. El requerimiento de pruebas de estrés periódicas, y los detalles mínimos que estas deben contemplar, para los diferentes riesgos relevantes declarados.
17. Las herramientas tecnológicas requeridas para el proceso de administración integral de riesgos, de manera que sean consistentes con su estrategia y el nivel de madurez y sofisticación que posea la cooperativa en la gestión de sus riesgos.
18. Detalle del proceso de comunicación y remisión de información relacionada con los resultados del proceso de Administración Integral de Riesgos a las diferentes partes interesadas y tomadoras de decisiones de CS.
19. La responsabilidad asignada a las áreas dueñas de los riesgos, de recomendar al Comité de Riesgos la estructura y componentes del monitoreo sobre el riesgo que administran.



20. La definición de programas de capacitaciones y formación para el personal, de manera que el recurso humano cuente con los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus funciones dentro del proceso de administración de riesgos.
21. La definición de un proceso de identificación de riesgos relacionados con el lanzamiento o relanzamiento de nuevos productos, herramientas, actividades, procesos, etc.
22. La responsabilidad de emisión y publicación de un informe anual de riesgos que contenga, al menos, los aspectos indicados en la normativa.
23. La asignación de responsabilidad, a las áreas funcionales que tienen relación con las diferentes partes interesadas, de la identificación de eventos de riesgo, incluyendo financieros y operacionales.
24. La responsabilidad asignada al área de Riesgos de realizar, con una periodicidad al menos anual, el ejercicio crítico de autodiagnóstico sobre la formalidad, integralidad y continuidad del proceso de Administración Integral de Riesgos de la entidad, según lo establece la normativa.
25. El tratamiento de excepciones al cumplimiento de cualquiera de los lineamientos o límites declarados.

CS gestiona su riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, mediante la prudente aplicación de las principales políticas aprobadas por el Consejo de Administración:

- **Política Conozca a su Cliente:** incorpora la recopilación, análisis y validación de la información cualitativa y cuantitativa, con lo cual se establecen los procedimientos para la verificación de su origen de fondos y su concordancia con la actividad económica declarada.

Esta información es procesada por el sistema de categorización de riesgo legitimación, que posee el sistema de monitoreo de forma tal que cada mes podemos conocer cuáles son los asociados se encuentran en nivel alto, medio o bajo.



- **Política Conozca a su Cliente para las empresas constructoras:** se establece con la finalidad de conocer con un nivel de certeza razonable las actividades económicas y el manejo de los fondos que realizan este tipo de entidades y con las cuales tiene vínculo con los asociados de CS.
- **Política Conozca a su Empleado:** la finalidad de esta política es conocer los datos personales y patrimoniales que nos permitan determinar señales de alerta sobre endeudamientos o ingresos adicionales no declarados con los que se puedan generar cambios en el nivel de vida de los colaboradores.

De igual manera el análisis oportuno de estos datos con Gestión Humana permite generar acciones preventivas y en el caso que proceda correctivas, para abordar los casos de mayor vulnerabilidad.

- **Política Conozca a su proveedor y socios comerciales:** con este lineamiento se aplican evaluaciones a fin de otorgar un criterio de razonabilidad sobre las actividades económicas, orígenes de los fondos y las posibles señales de alerta que se pueden generar con el establecimiento de relaciones de este tipo.

## V. Avances en la Gestión de Riesgos

La gestión prudente de los riesgos es una actividad diaria, cuya razón de ser ha sido lograr un marco que equilibra la consecución de las metas de rentabilidad, respecto al Apetito de Riesgo definido por el Consejo de Administración, para generar un modelo que establece las condiciones para que el diseño de los productos y servicios ofertados permita crecer con calidad y ordenadamente, sin dejar de lado la competitividad esperada en el sector en que se desempeña CS.

De manera general, es importante recalcar que, a partir del año 2016, dentro del proceso de definición del Plan Estratégico de CS para el período 2016-2020, se agregó como cuarto pilar estratégico, uno relacionado con la gestión de riesgos, de forma que queda claramente establecido como un tema estratégico y que, por tanto, compete a la totalidad de la organización. Esto en alineamiento con lo definido por las mejores prácticas y estándares locales e internacionales sobre la adecuada gestión de los riesgos.

Para el año 2018, y como avance de las actividades programadas en aras de alcanzar el objetivo planteado en el pilar estratégico de gestión de riesgos, se obtuvieron logros significativos en temas de madurez de la cultura de CS en lo concerniente a la gestión del riesgo realizada por parte de las diferentes líneas de defensa, especialmente en relación con el empoderamiento y apropiación por parte de la primera línea de defensa del proceso de monitoreo, control y rendición de cuentas de los riesgos bajo su gestión. Lo anterior en





función de lo que establecen las mejores prácticas a las cuales CS ha decidido adherirse (ISO 31000, ISO 9001/2015, ISO 22301).

Adicionalmente, se realizó una revisión de la declaratoria de apetito de riesgo para los diferentes riesgos relevantes gestionados, obteniéndose, como resultado, un fortalecimiento de esta, mediante un ejercicio en el que participaron los diferentes niveles jerárquicos y líneas de defensa de la entidad. Se amplió el alcance de la declaratoria de apetito, considerándose riesgos adicionales que, si bien se habían declarado relevantes, no estaban aún contemplados dentro del apetito de riesgo de CS. De esta forma, se actualizó el tablero de indicadores clave de riesgo (KRI's por sus siglas en inglés), con la incorporación de indicadores adicionales y ajustes de otros. Como resultado se conformó un conjunto de indicadores que no sólo permiten monitorear el apetito de los riesgos financieros (como se había establecido en la primera versión del tablero de indicadores), sino de todos los riesgos relevantes para la entidad.

Finalmente, se desarrollaron importantes proyectos, liderados por la Gerencia de Riesgos, orientados hacia la implementación de sistemas automatizados que permitan, a los tomadores de decisiones y a las diferentes partes interesadas, contar con información oportuna para la gestión de los riesgos de CS.

## Riesgos Financieros

- **Riesgo de Crédito**

De forma mensual, se realizó seguimiento a los principales indicadores de morosidad, cobertura, recuperación y pérdida.

Se brindó una monitorización a los sectores con mayor exposición al incumplimiento de pago.

Se dio seguimiento mensual al comportamiento de los indicadores clave de riesgo (KRIs) definidos para el riesgo crediticio:

- Mora total
- Mora mayor a 90 días
- Pérdida esperada
- Límites de colocación a sectores
- Porcentajes de líneas sobre cartera total

Del seguimiento de dichos indicadores, se generaron recomendaciones hacia la primera línea de defensa cuando se vislumbró acercamientos de los indicadores a los umbrales definidos,



en aras de activar medidas o planes de corrección, en función del cumplimiento del apetito declarado.

Se realizó una segmentación adicional de la cartera por las líneas definidas por SUGEF para el ejercicio anual conocido como pruebas BUST (Bottom Up Stress Testing) con el fin de incorporar, dentro de los análisis periódicos de riesgo crediticio el estudio del comportamiento de la cartera interna en línea con la segmentación sugerida por el supervisor.

Se brindó seguimiento al comportamiento del sector financiero y cooperativo, mediante análisis comparativo histórico de los diferentes indicadores de riesgo crediticio disponibles (mora total, mora mayor a 90 días, niveles de colocación)

Se implementó, en etapa de plan piloto, un scoring crediticio, con el objetivo de brindar mayor agilidad en el análisis de nuevos créditos por otorgar. En adición, el modelo permitirá prospectivamente identificar aquellos eventuales deudores que puedan incurrir en impago, en un momento determinado, por lo que se espera consolidar una colocación de mejor calidad.

Finalmente, se finalizó un proyecto de implementación de una herramienta automatizada que apoyará el proceso de gestión de riesgo crediticio, permitiéndole a CS contar con indicadores y modelos prospectivos, los cuales, con su mayor robustez estadística permitirán de manera proactiva, la toma de decisiones que posibiliten la mitigación de eventos potenciales de riesgo de crédito.

- **Riesgo de mercado -Tasas de interés y tipo de cambio-**

Se avanzó con el proceso de culturización basado en el estándar ISO 31000, a todas las áreas funcionales de CS, y en especial a los involucrados en la administración directa de estos riesgos en aras de mejorar su gestión, así como el traslado paulatino de la administración y gestión de los riesgos financieros a los procesos responsables, incluyendo la rendición de cuentas ante el Comité de Riesgos y el Consejo de Administración, del estado de los indicadores de riesgos y de los planes de acción y de mitigación para aquellos casos de desviación con respecto al apetito definido. Lo anterior, a la luz de lo sugerido por las mejores prácticas internacionales, en relación con las responsabilidades que, en la gestión de riesgos de la entidad deben tener las diferentes líneas de defensa de la organización.

Por otra parte, se realizaron informes mensuales de concentración de carteras de activos y pasivos, así como de riesgo de mercado (Posición en moneda extranjera, volatilidad del tipo de cambio, patrimonio en riesgo, variación en el tipo de cambio y tasas de interés del mercado), para evaluar los diferentes escenarios de estrés ante cambios en los factores de riesgo.



Se desarrolló una revisión exhaustiva de la normativa Sugef 23-17, Reglamento sobre la Administración del Riesgo de Mercado, Tasas de Interés y Tipo de Cambio, la cual entró en vigencia en julio del 2018, con el objetivo de mapear los aspectos pendientes de cumplimiento por parte de CS. Una vez identificadas las brechas de cumplimiento de la normativa, se desarrollaron actividades encaminadas a cumplir en un 100% con lo establecido en el reglamento mencionado.

Se inició el proceso de implementación de una herramienta tecnológica que permitirá automatizar el proceso de generación de información y la gestión de riesgos de mercado, con base en modelos prospectivos más robustos, considerando, además, los requerimientos del nuevo reglamento Sugef 23-17 ya mencionado.

- **Riesgo de Liquidez y concentración.**

Se establecieron indicadores internos adicionales a los normativos (con ventanas de tiempo menores a las planteadas por los calces de plazo del supervisor), para la gestión del riesgo de liquidez, de forma que se puedan tener alertas tempranas que permitan establecer medidas y acciones anticipadas ante eventuales situaciones que puedan poner en riesgo la liquidez de CS.

Por otra parte, se continuó con la generación de Informes Mensuales de los Riesgos de Liquidez, donde se incluyó análisis detallados de diferentes tópicos relacionados con la Gestión de Riesgos –Tales como los recursos, los activos, la cobertura de liquidez de CS, tanto a nivel interno como los solicitados por SUGEF.

Se avanzó con el proceso de implementación de la estrategia de liquidez, de forma que se finalizó el documento de desarrollo de dicha estrategia, con el fin de contar con la guía y pautas para mantener una gestión oportuna e inclusive, prospectiva, ante el riesgo de incumplimiento en el pago de las obligaciones de corto y largo plazo de CS.

## **Riesgos Operacionales**

- **Riesgo Operacional**

En 2018, la Gestión del Riesgo Operacional consiguió un importante avance hacia la automatización de la Gestión, al implementar una herramienta tecnológica que permite hacer acopio de cada uno de los eventos potenciales e incidentes que se generan como parte de la operativa normal de la entidad. Este logro prepara a la Cooperativa hacia un esquema mediante el cual las bases de datos recopiladas permitirán realizar proyecciones estadísticas que favorecerán una toma de decisiones basada en riesgos y de esta forma salvaguardar el patrimonio de sus asociados e inversionistas.



Se realizó una capacitación virtual sobre los principales tópicos que involucran la Gestión del Riesgo Operacional, con el objetivo de incrementar la cultura en todos los niveles de la organización.

Se aplicó al 100% la metodología de Gestión de Riesgo Operacional en el área de Medios de Pago, realizando un aporte de gran valor identificando aquellos puntos que tienen el potencial de mejorar de cara a una atención expedita sus clientes externos e internos.

- **Riesgo Ambiental**

En coordinación con el área de Relaciones Corporativas, para el 2018 CS realizó esfuerzos de cara a la operativización de una metodología para controlar aquellos créditos que se otorguen para emprendimientos, de tal forma que primero se evalúe el cumplimiento de ciertos parámetros establecidos internacionalmente como mejores prácticas y posteriormente realizar una labor de acompañamiento de tal forma que se asegure que dichos emprendimientos cumplen desde el punto de vista social y ambiental.

- **Riesgo Legal**

En coordinación con el área de Control Interno, en 2018 se inició la confección de la Estrategia para la Gestión del Riesgo Legal en CS, permitiendo de esta forma ejercer un adecuado seguimiento sobre aquellos asuntos que pudiesen desencadenar algún tipo de litigio, siempre con la oportuna asesoría profesional especializada en esta materia.

- **Riesgo de legitimación**

En el año 2018, las principales acciones generadas para gestión de este riesgo se enfocaron en los siguientes aspectos:

Fortalecimiento del sistema de monitoreo y alertas que utiliza la Oficialía de Cumplimiento de manera tal que se incorporen más elementos cualitativos y cuantitativos que permitan tener alertas más precisas y oportunas.

De igual manera la mejora en dicho sistema permite obtener categorizaciones de riesgo más precisas con lo cual se puede gestionar de manera más adecuada la aplicación de Debidias Diligencias Reforzadas generando un mayor conocimiento de las actividades generadoras de los recursos.

La revisión y análisis de las alertas permite obtener patrones, tipologías o comportamientos atípicos que puedan ser atentados de manera oportuna y de esta manera generar las políticas, procedimientos y lineamientos necesarios.



De manera conjunta con el Centro de Inteligencia Analítica y la Gerencia de Riesgos, se desarrolla una metodología predictiva para que se incorpore a los elementos de análisis del sistema de monitoreo con el fin de obtener tendencias y medidas preventivas.

- **Riesgo reputacional**

En el 2018 se planificó el diseño de la Estrategia para la Gestión del Riesgo Reputacional, misma que se estará ejecutando durante el 2019, para atender necesidades especializadas en la materia. Esta permitirá contar con acciones definidas y concretas para garantizar que las expectativas de las partes interesadas siempre serán satisfechas creando una experiencia memorable.

- **Riesgos de Tecnologías de Información (TI)**

CS reconoce la importancia de gestionar adecuadamente los Riesgos de TI para ello se consideran dos perspectivas de riesgo tecnológico inherente a la organización, primeramente, se consideran los riesgos producto de la Gestión de TI conforme el Marco de Gestión de TI aprobado por la organización, alineándose al cumplimiento de la normativa Acuerdo SUGEF 14-17 y SUGEF 18-16 y del marco de referencia Cobit 5. La segunda perspectiva corresponde a los riesgos de seguridad de la información propios de los activos de información considerados dentro del alcance declarado en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

Durante el año 2018 se priorizaron aquellos riesgos de TI de los procesos del Marco de Gestión de TI que tienen una mayor incidencia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CS, teniendo como resultado, un análisis de probabilidad e impacto y una priorización sobre la cual se definieron planes de mitigación.

Desde la perspectiva de seguridad de la información, se reestructuraron las políticas y procedimientos internos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) de

CS, con tal de alinearse al estándar ISO 27001, a partir de ello se aprobó la metodología para gestionar los riesgos de seguridad de la información para lograr gestionar aquellos que comprometan la información de CS, permitiendo priorizar los recursos para mejorar la gestión de la seguridad, ganar eficiencia interna y en consecuencia mejorar de forma relevante en eficacia e imagen.

Se ejecutaron esfuerzos para fortalecer los controles que permitan mitigar riesgos de fuga de información mediante la implementación de herramientas automatizadas basado en políticas



de seguridad definidas por la organización, logrando con ello mejorar significativamente la seguridad de la información de CS, proveedores, socios estratégicos y asociados.

Adicionalmente, como parte de la gestión del riesgo de TI, CS se ocupa de que cada nueva solución tecnológica que ofrece para satisfacer las necesidades de sus asociados cumpla oportunamente con la Gestión Integral de Riesgos de la organización. De tal forma, durante del 2018 se evaluó los potenciales riesgos tecnológicos que cada nuevo sistema de información le podría generar a CS y por ende al patrimonio de los asociados, asegurando que una vez que estos sean puestos en producción, dichos riesgos se encuentren debidamente mitigados.

## **VI. Metodologías de medición y evaluación de los riesgos**

Una de las etapas fundamentales dentro de la Gestión Integral de Riesgos que desarrolla CS se relaciona con la medición y evaluación de los diferentes riesgos objeto de gestión de CS. Por tanto, la entidad cuenta con una serie de metodologías y modelos que permiten monitorear periódicamente el estado de CS en lo que a su nivel de exposición respecta.

A continuación, se describen las metodologías que posee CS para la medición de sus principales riesgos.

### **Riesgo de Crédito**

- **Matrices de transición:** constituye una matriz que permite determinar la probabilidad de que un asociado prestatario, con una determinada calificación de riesgo o en un determinado rango de morosidad, se mantenga en esa calificación o migre hacia otra calificación, o en su defecto, la operación asociada al prestatario haya sido cancelada. De esta manera, es posible determinar la transición de la cartera, a una fecha específica, un año después de haberse constituido, siendo posible identificar mejoras o desmejoras en los rangos de mora o calificación crediticia de una operación.
- **Transición rango de mora:** corresponde a un indicador resultante de la matriz de transición a través del cual es posible determinar los saldos de operaciones trasladados a rangos de mayor atraso. Este es un indicador de base probabilística.
- **Transición calificación de riesgo:** corresponde a un indicador también resultante de la matriz de transición con el que se obtiene el comportamiento de los saldos de operaciones trasladadas a categorías de mayor riesgo. Al igual que el anterior, es un indicador de base probabilística.





- Modelo beta para probabilidad de pago: este modelo permite estimar la pérdida esperada, pérdida no esperada y el valor en riesgo de la cartera. Además, posibilita la obtención de la probabilidad de cumplimiento con base en una distribución de densidad de pérdidas determinada.
- Análisis de la morosidad: parte de la generación periódica de una serie de indicadores que permiten monitorear el comportamiento de la cartera crediticia constituida. Dentro de los principales que se analizan se encuentran: indicador de morosidad simple total, morosidad contagiada, morosidad por cosecha, morosidad mayor a 90 días e indicador de pérdida esperada, entre otros.
- Ruta de la mora simple: este modelo permite visualizar, de manera gráfica a través de un árbol de decisión, la distribución de la morosidad, de forma que se determine la mayor incidencia en concentración de la mora según sector (público o privado), tipo de pago (planilla o ventanilla), rango de atraso (30, 60, 90 días o más) e institución.
- Análisis de cosechas: consiste en el análisis del comportamiento, durante el tiempo, de un conjunto de créditos otorgados en un mismo período. De esta forma, se determina, por ejemplo, el porcentaje de aporte de una determinada cosecha, a la morosidad con corte a un momento específico.

### Riesgo de Mercado

En lo que respecta a riesgos de mercado, se tienen modelos y metodologías que permiten monitorear el comportamiento de cada uno de los factores de riesgo que pudiesen generar la materialización de algún riesgo de mercado. Dichos factores son: precios, tasas de interés y tipo de cambio.

- Sensibilidad del patrimonio a tasas de interés: es un modelo que establece el impacto en el valor patrimonial de CS ante cambios en las tasas de interés del mercado. El modelo permite, entonces, determinar el patrimonio en riesgo de la entidad de forma que se pueda dimensionar el capital o provisiones requeridas para cubrir pérdidas esperadas y no esperadas a nivel patrimonial por exposición al riesgo de tasas de interés.
- Valor en riesgo del patrimonio por exposición al riesgo de cambio: es un modelo que parte de la determinación de la posición neta en moneda extranjera. El valor de esta posición se multiplica por la máxima variación esperada del tipo de cambio para un período específico, determinándose entonces, la máxima pérdida probable de valor



patrimonial ante variaciones del tipo de cambio (patrimonio en riesgo por exposición a variaciones del tipo de cambio) con un nivel de confianza establecido.

- Valor en riesgo de la cartera de inversiones: a través del VaR de la cartera de inversiones, se determina la máxima pérdida (dado un nivel de confianza) que podría experimentar CS en un período determinado, ante cambios en los factores de riesgo que puedan impactar el valor de mercado de los instrumentos que conforman dicha cartera.
- Margen financiero en riesgo: constituye un modelo en el que, a partir de la distribución de los activos y pasivos de CS según sus fechas de vencimiento (y probables renovaciones), mide el impacto que podría darse sobre el margen financiero de la entidad, ante cambios en las tasas de interés de mercado.
- Análisis de estrés de tasas y tipo de cambio: periódicamente se calculan escenarios en los que se determina el impacto en el patrimonio ante movimientos significativos en las tasas de interés y en el tipo de cambio.

Adicionalmente, se brinda seguimiento a los indicadores normativos y a los Indicadores Claves de Riesgo (KRIs) internos.

### **Riesgo de Liquidez**

Para la gestión del riesgo de liquidez, CS cuenta con los siguientes métodos de medición y evaluación.

- Índices de calce de plazos a uno y tres meses: mediante estos índices, establecidos a nivel normativo, se brinda seguimiento a la capacidad de la entidad para poder atender el vencimiento estimado de sus obligaciones en los períodos de uno y tres meses respectivamente. Para ello, se analiza el calce entre los activos que se recuperarán y los pasivos que vencerán en las bandas de tiempo ya mencionadas (1 y 3 meses). Estos indicadores también se calculan por moneda.
- Índice de cobertura de liquidez: constituye otro indicador de carácter normativo, a través del cual se monitorea diariamente la capacidad de los activos líquidos de CS para cubrir la diferencia entre salidas y entradas totales de efectivo.
- Análisis de estrés periódicos: se realizan, periódicamente, análisis de estrés sobre los indicadores de calce de plazos, ante eventuales escenarios de salidas de importantes fuentes de fondeo determinadas para CS.



Con periodicidad mensual se lleva también el seguimiento de los diferentes indicadores claves de riesgo de liquidez (KRI's de liquidez) definidos internamente, los cuales fueron planteados como complemento a los indicadores regulatorios, con el fin de establecer alertas

que permitan, proactivamente, responder a cualquier riesgo de liquidez que pudiese materializarse, tanto en el corto como en el largo plazo.

### Riesgo Operacional

La metodología para la Gestión de Riesgo Operacional de CS cuenta con todo el respaldo de la Alta Dirección y está basada en las mejores prácticas internacionales y en la normativa local vigente, a saber: COSO ERM, Acuerdos de Basilea, normas ISO 9001 e ISO 31000, Acuerdos SUGEF 2-10 y SUGEF 18-16.

De lo anterior se desprende una estrategia que comprende un marco o proceso en el cual los riesgos operacionales deben atravesar por las siguientes etapas:

- Identificación
- Medición y evaluación
- Control y mitigación
- Monitoreo e información

Dicha estrategia es a su vez parte de la planeación estratégica del Área de Gestión de Riesgos y se basa en cuatro ejes básicos, como son:

- ✓ Aprendizaje y crecimiento: Fortalecer la Gestión del Riesgo mediante un proceso de sensibilización y capacitación continua al personal.
- ✓ Procesos internos: Incorporar a la Gestión de Riesgos de CS aquellos principios, consejos y técnicas sugeridas por marcos de referencia internacional que sean factibles, cumplan con la normativa local, actualicen y generen valor.
- ✓ Partes interesadas: Facilitar información de los Riesgos más relevantes a las partes interesadas pertinentes, de manera oportuna, eficiente, eficaz y de calidad, con el fin de asistirles en su toma de decisiones.
- ✓ Gestión: Implementar un modelo de Gestión de Riesgos basado en los estándares COSO ERM, BASILEA, ISO 31000 e ISO 9001

El proceso de Gestión del Riesgo Operacional se fortalece en la pro actividad de cada uno de los colaboradores que diariamente ejecutan las actividades productivas de CS, que es



reforzada constantemente por medio de capacitaciones, encuentros técnicos, cápsulas informativas e inclusive a través del contacto directo y asertivo de nuestros Analistas de Riesgo cuando se requiera una asesoría personalizada y de primera mano.

Dicha metodología se basa en cuatro principios básicos, como lo son:

1. Propiedad descentralizada de los Riesgos Operacionales, con responsabilidad directa de los dueños de proceso. Esto por cuanto dichos riesgos se materializan directamente en las áreas funcionales.
2. Coordinación y seguimiento general por parte del Proceso de Gestión de Riesgos, con base en un equipo de Analistas de Riesgos expertos en la materia.
3. Evaluación independiente por parte de las Auditorías Interna y Externa.
4. Supervisión independiente de la ejecución por parte del Comité de Riesgos.

La operativización de la estrategia se realiza por medio de la figura del Gestor de Riesgo Operacional que es un colaborador seleccionado para servir como enlace entre las áreas funcionales y el Proceso de Gestión de Riesgos y que cuenta con funciones adicionales orientadas a lograr la mejor Gestión posible de los Riesgos Operacionales.

Por último, no se omite el valor que en este proceso tiene el cumplimiento de nuestras obligaciones para con el regulador, por tanto, se ha establecido una serie de actividades, debidamente calendarizadas para el adecuado cumplimiento de las obligaciones de CS en el plano regulatorio.

### **Riesgo Legitimación**

Nuestros asociados son categorizados de acuerdo a su nivel de riesgo legitimación mediante una metodología diseñada acorde a lo establecido en el Acuerdo SUGEF 12-10, con una recopilación de sanas prácticas nacionales e internacionales y lineamientos generales dictados en la Ley 8204.

Las matrices que conforman esta metodología son: Clientes, productos y servicios, transaccionalidad, canales de distribución y zona geográfica, los cuales se dividen en factores y sub factores calificados y clasificados de acuerdo con su nivel y naturaleza individual de riesgo, para de esta forma establecer una ponderación final por cada matriz, y con estas la calificación final del cliente.



La identificación de factores o focos de riesgo para generar una atención prioritaria, así como las medidas de debida diligencia reforzada o específica son parte de los beneficios que se obtienen con esta metodología.

### **Riesgo de Tecnologías de Información (TI)**

La metodología para la gestión de riesgos tecnológicos y la metodología para la gestión de riesgos de seguridad de la información de CS están basadas en la norma ISO 31000, la cual es una norma internacional para la Gestión de Riesgos, que permite mejorar las técnicas de gestión y garantizar la seguridad y protección de las tecnologías de información y en general para cualquier proceso de la entidad. La ejecución de una adecuada gestión integral del riesgo conduce a que los dueños de los procesos sean los responsables de la administración de los riesgos asociados a su proceso, apoyados en esta tarea por el proceso de Gestión de Riesgos.

De esta forma se realiza la identificación y evaluación de riesgos tecnológicos, inherentes y residuales, previo a la implementación de nuevas aplicaciones, sistemas informáticos, productos y/o servicios, así como cambios significativos en los recursos TI, y que representen un impacto potencial sobre los objetivos o las operaciones de CS, incluyendo aspectos de negocio, regulatorios, legales, tecnológicos, sobre socios comerciales, sobre recursos humanos y operacionales, para posteriormente darle el respectivo tratamiento de ser necesario y de acuerdo al apetito de riesgo definido por la organización.

Es importante destacar, además, que las metodologías están basadas en marcos de referencia de COBIT 5, ISO 27001 y en la normativa SUGEF 14-17, permitiendo de esta forma gestionar los riesgos relacionados con la gobernanza de las tecnologías de información y de seguridad de la información.

### **VII. Acciones de mitigación y control**

- CS cuenta con la metodología para la identificación, evaluación, medición e implementación de controles con el propósito de mitigar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los eventos de riesgo.
- Mediante la Oficialía de Control Interno se efectúa la gestión mensual de seguimiento y monitoreo sobre todos los informes resultantes de evaluaciones internas y externas aplicadas por fiscalizadores, supervisores, auditores y áreas de control.
- Establecimiento de la metodología de Cumplimiento Legal y Normativo para el monitoreo, seguimiento y control de las normas y leyes aplicables a CS; con el objetivo de validar su cumplimiento a nivel organizacional.



- Se definió la metodología de gestión institucional para el registro, análisis y reporte de incidentes.
- Las diferentes áreas deben establecer planes de acción y mitigación que permitan retornar sus indicadores clave de riesgo (KRI's) a su nivel de apetito, en el momento en que estos queden fuera de dicho nivel (dentro del rango de tolerancia). El estado de los diferentes indicadores, y de los correspondientes planes de acción para el caso de aquellos que se han desviado del apetito deseado, se informa periódicamente por parte de las diferentes áreas responsables al Comité de Riesgos y al Consejo de Administración.

### **VIII. Logros alcanzados durante el 2018**

En CS, el principal objetivo que persigue la Gestión Integral de los Riesgos es proteger los intereses de las personas asociadas, al garantizar que las actividades financieras y operativas que realice CS estén acordes con los límites establecidos por el Consejo de Administración y la normativa aplicable, de manera que se minimicen las posibles pérdidas potenciales.

Con el fin de alcanzar el objetivo anterior, la Gestión de Riesgos de CS continúa rigiéndose por 4 pilares fundamentales basados en las mejores prácticas internacionales tales como COSO ERM, ISO 9001, 31000 y 22301, Basilea y GAFILAT.

De esta forma se ha garantizado la mejora continua en cada uno de los pilares del eje, alcanzando los siguientes logros en el año 2018 para cada uno de ellos.

#### **Pilar 1- Aprendizaje y crecimiento:**

Este pilar busca fortalecer continuamente la cultura de riesgos de la organización, de manera que progresivamente el comportamiento de nuestros colaboradores evolucione hacia un modelo que promueva el análisis constante, en función del como las acciones se transforman en mitigadores para reducir los impactos que los riesgos inherentes a la actividad puedan generar.

Este pilar avanzó en el 2018 de la siguiente forma:

Se utilizó el mecanismo de capacitación virtual para lograr una cobertura del 100% de CS en temas relacionados con riesgo operacional, continuidad de negocio y riesgo de legitimación de capitales y financiamiento del terrorismo, con énfasis en las responsabilidades de las diferentes líneas de defensa, así como en las implicaciones que la materialización de los riesgos mencionados puede tener sobre la operativa y objetivos de CS.





Se desarrolló un taller - capacitación, con participación activa del cuerpo gerencial, Comité Ejecutivo y Consejo de Administración, sobre el fortalecimiento de la Declaratoria de Apetito de Riesgo de CS.

### **Pilar 2- Procesos internos:**

Consiste en incorporar, a la Gestión Integral de Riesgos de CS, aquellos principios, consejos y técnicas sugeridas por marcos de referencia internacional que sean factibles, cumplan con la normativa local, actualicen y generen valor.

Para el 2018 se brindó acompañamiento a las áreas de operaciones y negocios en el desarrollo del scoring crediticio, el cual constituye una herramienta cuyo fin es facilitar y agilizar el análisis de deudores potenciales y/o actuales, sobre su probabilidad de no pago de las cuotas de los créditos que suscriban con CS. Dicha herramienta se pasó a etapa de plan piloto en el segundo semestre del año.

Por otra parte, en cuanto a los riesgos de mercado y liquidez, se brindó acompañamiento constante a las áreas de Tesorería y Análisis Financiero en el desarrollo de la Estrategia de Riesgo de Liquidez y en la implementación de los aspectos requeridos para cumplir con lo establecido en la nueva normativa sobre riesgos de mercado, tasas de interés y tipos de cambio (Reglamento Sugef 23-17).

Se acompañó a las áreas funcionales de CS en el proceso de revisión y fortalecimiento de los Indicadores Clave de Riesgo (KRI's) bajo su gestión, con los cuales se ha establecido un esquema de alertas para detectar de forma anticipada posibles situaciones que puedan comprometer la salud financiera de la entidad, así como su reputación de cara a los reguladores.

Se acompañó en la identificación de los riesgos relevantes inherentes y controles, a las áreas funcionales que generan y desarrollan nuevos productos, actividades, sistemas y procesos, desde una perspectiva de RCC (Riesgo, Control y Cumplimiento), de forma que los análisis incorporen, de manera integral, no sólo la identificación y valoración de los riesgos relevantes, sino también el análisis y evaluación de los controles correspondientes.

En conjunto con las áreas de negocio, Gestión de Riesgos y Control Interno se realizó el levantamiento de flujos de cuatro subprocesos de la gestión de Tarjetas de crédito; así como, la identificación y análisis de riesgos y controles. Las debilidades detectadas se encuentran en proceso de definición de planes de acción.



En lo concerniente a Riesgos de TI y Seguridad de la Información se realizaron informes de riesgos de los principales procesos del Marco de Gestión de TI aprobado por la organización, se generaron informes de riesgos de recursos tecnológicos de la organización basado en análisis de vulnerabilidades a las que están expuestos.

### **Pilar 3- Partes interesadas:**

Consiste en facilitar información de los riesgos más relevantes a las partes interesadas, de manera oportuna, eficiente, eficaz y de calidad, con el fin de asistirles en la toma de sus decisiones.

Para el año 2018, se logró la implementación de sistemas de automatización para la gestión de los riesgos, con el objetivo de reducir el proceso operativo manual (y los riesgos asociados a este) y se mejore, además, la oportunidad y calidad de la información suministrada para la toma de decisiones.

En relación con la implementación de sistemas, estos consideraron también nuevos modelos, con carácter más prospectivo, que permitan adelantarse a la materialización de eventos potenciales, a través de toma de decisiones y ejecución de acciones que prevengan dicha materialización. De esta forma, se implementa el enfoque de mitigación por prevención (antes de que ocurra), antes que mitigación por corrección (una vez materializado el evento).

De esta forma, se implementó en un 100% una herramienta automatizada para la medición del riesgo de crédito, el cual constituye, por criterios de prioridad, de los riesgos más relevantes a los que está expuesta CS. Adicionalmente, se implementó en aproximadamente un 80% el módulo automatizado para riesgos de mercado

Finalmente, se trabajó en la implementación de una herramienta tecnológica que incorpora la gestión de registro, análisis y seguimiento de planes de acción, incidentes, riesgos y controles con el objetivo de garantizar la calidad, oportunidad e integridad de la información.

### **Pilar 4- Gestión:**

Consiste en detallar adecuadamente la implementación del modelo de gestión integral de riesgos basado en los estándares COSO ERM, ISO 31000, BASILEA, COBIT y GAFILAT.

Para el 2018, en relación con el tema de Apetito de Riesgo, se realizó una revisión exhaustiva de los indicadores clave de riesgos financieros de CS. Se ajustaron umbrales y se depuraron algunos indicadores. Se amplió el tablero de indicadores, incorporando otros riesgos declarados relevantes por parte de la entidad, de forma que se cuente, a nivel de la organización, con un único tablero de indicadores clave de riesgos, que permita monitorear,



de manera estandarizada y centralizada el cumplimiento de apetito de riesgo declarado para los diferentes riesgos relevantes.

En resumen, y según lo que se ha expuesto en este informe, CS ha sido consistente en la aplicación de sus principios para la administración de los riesgos, de forma tal que se han concretado esfuerzos importantes en todos los niveles de la organización para que se incremente el nivel de madurez de la entidad en lo que a gestión integral de riesgos respecta. Lo anterior con el único fin de velar por los intereses de los asociados y demás partes interesadas de CS, a través de una gestión seria, transparente y responsable, que garantice la sostenibilidad de la entidad, mediante la consecución de niveles de rentabilidad que sean, a su vez, consistentes con el apetito de riesgo definido.