



CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMOS DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EDUCADORES
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

**INFORME
ANUAL
DE RIESGOS
2024**



Informe Presentado en :

Comité de Riesgos
Nº 217-2025
21 de febrero de 2025

Junta Directiva
Nº 8225-2025
27 de febrero de 2025

Contenido

Informe Anual de Riesgos.....	4
Aspectos Generales	4
Principales riesgos gestionados por la institución	5
Principios sobre la gestión de riesgos	6
Principales Políticas sobre la Gestión de Riesgos	6
Acciones o avances en la implementación de mejoras	7
Descripción de las metodologías	10
Acciones de mitigación y control implementados	13
Logros Obtenidos	15
Conclusiones	19

Aspectos Generales

La Caja de Ahorro y Préstamos de la Asociación Nacional de Educadores, de ahora en adelante Caja de ANDE, es una institución privada fundada en el año 1944 bajo la Ley Constitutiva N° 12.

Caja de ANDE procura mantener un proceso formal, integral y continuo de gestión de riesgos congruente con el tamaño, complejidad, volumen de sus operaciones y apetito de riesgo. Este proceso está enfocado en la identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y comunicación de los diferentes riesgos.



Para una gestión efectiva de los riesgos a los que se tiene que enfrentar la institución, se han establecido las condiciones y estructuras necesarias que propicien una cultura de riesgos que fluya hacia toda la entidad.

Durante el desarrollo del proceso de gestión integral de riesgos, la institución cuenta con una Unidad de Administración Integral de Riesgos, adecuada a las características y apetito de riesgo de la entidad, con independencia del área de negocios, con el fin de evitar conflictos de interés y asegurar separación de responsabilidades.

Asimismo, posee un Comité de Riesgos debidamente conformado que se encarga de reportar a la Junta Directiva.

Principales riesgos gestionados por la institución

Los riesgos gestionados en Caja de ANDE se agrupan en: Riesgos Financieros y No Financieros.

Para cada tipo de riesgo se tiene definido el Ciclo de Gestión de Riesgos. El cumplimiento de este ciclo es fundamental para el control y la gestión de los mismos.

Riesgos Relevantes



**El Riesgo de Conglomerado contiene riesgos financieros y no financieros*

Principios sobre la gestión de riesgos

La gestión integral de riesgos de Caja de ANDE se fundamenta en los siguientes principios:

- Promover una cultura integral de riesgos y una comunicación eficaz, a través de capacitaciones y otros medios de comunicación a lo interno de la entidad.
- Constituir una estructura organizativa con una clara segregación de funciones, acorde a su estrategia, tamaño, complejidad y volumen de las operaciones, facilitando de esta forma la gestión integral de riesgos y evitando posibles conflictos de interés.
- Contar con un proceso formal, integral, dinámico y continuo que le permita gestionar de forma eficiente, transparente y oportuna los diferentes riesgos a los que se encuentra expuesta la institución.
- Implementar políticas, procedimientos y herramientas adecuadas a la estrategia, tamaño, complejidad y volumen de las operaciones, en función del apetito y tolerancia de riesgo aprobado por Junta Directiva.
- Establecer las medidas necesarias para el cumplimiento de las directrices y lineamientos que las entidades regulatorias establecen.

Principales Políticas sobre la Gestión de Riesgos

La Unidad de Administración Integral de Riesgos gestiona los diferentes riesgos a través del Ciclo de Gestión de Riesgos: identificando, midiendo, evaluando, controlando y mitigando, así como monitoreando y comunicando al Comité de Riesgos, Comité de Gestión de Liquidez e Inversiones, Comité de TI y Seguridad de la Información, Comité Ejecutivo, Comité de Gobierno Corporativo del Conglomerado y a la Junta Directiva, para que se vincule a la toma de decisiones.

La institución ha establecido un marco de políticas que contienen límites razonables de riesgo adecuados a las diferentes áreas, con la finalidad de lograr la mitigación de los efectos adversos provocados por la materialización del riesgo, generando valor a la entidad y protegiendo el patrimonio institucional.

Las políticas están acordes a la normativa emitida por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), a las necesidades del negocio y su apetito de riesgo, así como procedimientos, manuales técnicos, metodologías y planes de contingencia que formalizan la gestión integral de los riesgos relevantes de la institución. Estos documentos se encuentran debidamente publicados en la “Intranet” y a disposición de los colaboradores para ser consultados y aplicados en sus labores.

Además, en las diferentes políticas se establece el marco normativo de gobierno y gestión de riesgos, basado en el estándar de mejores prácticas, tales como: Basilea I, II, III, COBIT, ISO 31000, entre otras.

Por normativa interna todos los documentos se revisan y, de ser necesario, se actualizan al menos una vez al año, lo anterior sin detrimento de los ajustes que se deban efectuar, en función de mantenerla permanentemente actualizada según los cambios del entorno y el apetito de riesgo de la institución.

Acciones o avances en la implementación de mejoras

Con el fin de alinear la gestión integral de riesgos al enfoque de supervisión por parte del Ente Regulador, la administración de Caja de ANDE ha estado comprometida con su desarrollo, implementación de mejoras y su mantenimiento; es así como la Junta Directiva ha aprobado los cambios y ajustes normativos correspondientes.

Se efectúa de forma permanente un monitoreo del entorno nacional e internacional, con la finalidad de anticipar los cambios adversos y establecer las estrategias para minimizar los efectos de la materialización de los riesgos a los que está expuesta la institución conforme a la naturaleza, volumen y complejidad del negocio. Estos temas se incluyen en los diferentes informes de riesgos, los cuales son conocidos por los diferentes Comités y aprobados por la Junta Directiva, con el propósito de coadyuvar en la toma de decisiones.

Asimismo, como parte de dicha gestión, la Unidad de Administración Integral de Riesgos realiza el análisis de capacidad de pago de los deudores, el cual incorpora entre otras cosas, un análisis de estrés con aspectos del entorno que pudieran derivar en un deterioro en el rango de atención de las obligaciones crediticias de los deudores, enfocando las mismas al grupo de deudores pensionados que poseen operaciones de crédito con la institución, con el propósito de estar conscientes del riesgo que se asume ante cambios en estas variables y sus implicaciones en el nivel de riesgo, considerando dichos resultados en las decisiones crediticias que se tomen.

Por su parte, se efectuaron escenarios de impacto ante los cambios del Acuerdo SUGEF 3-06 (vigentes a partir del 2025), en donde se desarrolló una simulación del resultado de los diferentes indicadores que conforman el capital requerido por nivel de riesgo, con base en la información remitida al regulador en los *“Informes de Impacto Modificaciones sobre el Indicador de Suficiencia Patrimonial”*.

Asimismo, se emitieron una serie de criterios de riesgos para productos, servicios, procesos y sistemas.

Se mantiene un seguimiento y monitoreo de los indicadores de los diferentes riesgos que administra la institución, los cuales están plasmados en las normativas correspondientes, mismos que se reportan a los Comités respectivos y a la Junta Directiva.

Se revisó la metodología para el pronóstico de tasas de interés, la cual utiliza un proceso de reversión a la media para describir la evolución del tipo de interés instantáneo, mismo que sigue una ecuación diferencial estocástica.

Se realizó una prueba de tensión al Modelo de Deterioro del Portafolio Inversiones según la NIIF 9 (Metodología de Pérdida de las Inversiones), con la finalidad de estimar posibles pérdidas crediticias en caso de ocurrir una degradación significativa en el emisor, producto de la rebaja en la calificación, entre otros.

Por otro lado, se efectuó una proyección constante de las principales variables macroeconómicas, con el fin de utilizarse como insumo para el análisis prospectivo de los riesgos asociados y escenarios de tensión para los riesgos financieros.

La Junta Directiva, con la aprobación del Plan Estratégico 2022-2026 y el Plan Anual Operativo 2024, en su tercer año de ejecución, mantiene la ruta sobre el proceso de transformación integral con sus proyectos en desarrollo como Analítica de Caja de ANDE, Gestión del Cambio, Banca Digital, entre otros; en la búsqueda de la eficiencia, aprovechamiento de las nuevas tecnologías y mejoras en la calidad de vida de los accionistas, por medio de los diversos productos y servicios.

La transformación digital será trascendental en la historia de Caja de ANDE, con el fin de volver memorable la experiencia de servicio al accionista. Es por este motivo que la institución encuentra en la Gestión Integral de Riesgos un punto de apoyo, en la ruta del cumplimiento estratégico y con ello, la visión y misión institucional.

La gestión de Riesgo de Conglomerado se asegura de conocer y comprender los riesgos y los niveles de éstos, de tal forma que sean compatibles con la estrategia y apetito de riesgo del Conglomerado.

La Unidad de Administración Integral de Riesgos ha participado en el desarrollo de la implementación de la declaración de apetito de riesgo y la definición de los indicadores de la matriz de riesgo, así como sus límites y tolerancia, según lo establecido en el *Reglamento Sobre Supervisión Consolidada* (Acuerdo CONASSIF 16-22).

Como parte de la Gestión del Riesgo de Conglomerado, la Unidad de Administración Integral de Riesgos participó en el proyecto *“Consolidar la gestión del Conglomerado Financiero mediante la implementación de acciones alineadas a las buenas prácticas de gobierno corporativo”*.

La Unidad de Administración Integral de Riesgos ha puesto a disposición de los colaboradores de la institución una serie de capacitaciones virtuales en temas de Riesgo Operativo, Financieros, Reputación, Legitimación de Capitales, Tecnologías de Información, Estratégico, Cultura de Riesgo, Apetito y Tolerancia de Riesgo, con la finalidad de que todos los usuarios tengan acceso a conocimientos generales de la gestión del riesgo. Dichas capacitaciones se incluyeron en la plataforma denominada Universidad Corporativa, ya que con esta herramienta se aprovecha el recurso tecnológico para poder evaluar el nivel de conocimiento adquirido por los colaboradores.

En cuanto a la gestión del Riesgo Legal, se implementó un modelo en la herramienta Delphos Continuum, permitiendo de esta forma asegurar que se identifiquen los riesgos legales en los procesos institucionales.

Sobre el Riesgo de Legitimación de Capitales, se tuvo una participación más activa en el tema de la autoevaluación, así como en la valoración de la metodología de riesgo en los clientes, y todos los puntos asociados al acuerdo CONASSIF 12-21 *“Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la Ley 7786”*.

Adicionalmente, se ha incorporado la gestión de riesgos relacionados con el financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, lo cual representa una mejora significativa en el enfoque integral de la gestión de riesgos.

Con respecto al Riesgo de Reputación, el Departamento de Relaciones Corporativas y Mercadeo, cuenta con un recurso dedicado a la gestión de la imagen institucional. Esta labor también incluye la supervisión de riesgos operativos, lo que contribuye a mitigar posibles crisis desde la perspectiva de la reputación y proyección pública de la institución.

La Unidad de Administración Integral de Riesgos ha implementado nuevos indicadores, así como la automatización de los mismos por medio de herramientas tecnológicas, con la finalidad de reducir los tiempos de análisis y la toma de decisiones.

Durante el periodo se mantiene la planificación del proyecto Modernización del CORE Bancario SisteCA, el cual tiene como objetivo realizar mejoras al principal sistema transaccional con el que cuenta la institución, de manera que se gestionan diferentes actividades con el fin establecer la ruta a seguir para llevar a cabo su pronta implementación. Dicha iniciativa tiene un gran impacto institucional, en aras de alcanzar una mayor competitividad, además de soportar las múltiples iniciativas regulatorias y de innovación que se avecinan.

Respecto a la Transformación digital, se mantienen los esfuerzos con el fin de definir diferentes aspectos desde una perspectiva tecnológica, humana y operativa, para una exitosa implementación.

En cuanto a la Gestión y Gobierno de TI, las mismas se continúan llevando a cabo con base a las buenas prácticas, en línea con la implementación del acuerdo CONASSIF 5-24 *“Reglamento General de Gobierno y Gestión de la Tecnología de Información”*. Esta iniciativa transversal involucra a muchas unidades y departamentos de la organización, abordando temas como la seguridad de la información, la gestión de riesgos relacionados con conglomerados y la tercerización de servicios de TI, la seguridad en la nube, la resiliencia y la continuidad de las operaciones de los servicios de TI. Se anticipan cambios significativos en la Gestión y el Gobierno de los riesgos de TI como resultado de esta implementación.

Aunado a lo anterior, se prevén grandes retos a nivel de cumplimiento normativo, los cuales están enfocados en fortalecer diferentes mecanismos que prevengan estafas de índole informático, así como la implementación de diferentes requisitos de seguridad que permitan una adecuada comunicación con el Banco Central de Costa Rica, evidenciando la preocupación del país en fortalecer la seguridad de los diferentes clientes financieros, ante la gran exposición que se presenta en la actualidad sobre los diferentes ataques cibernéticos.

Descripción de las metodologías

Con la finalidad de administrar de forma eficiente los diferentes riesgos a los que se encuentra expuesta Caja de ANDE, la Unidad de Administración Integral de Riesgos dispone de manuales técnicos y diferentes metodologías, los cuales son actualizados, al menos, una vez al año o en el momento que se requiera, y que son aprobados por el Comité de Riesgos y Junta Directiva.

Como parte de las labores de calibración de modelos, se actualizó la Metodología para el cálculo de la Probabilidad de Incumplimiento, la cual está diseñada para mostrar un resultado de la probabilidad de incumplimiento por operación de la cartera de crédito, a través del uso de metodologías de machine learning para obtener un scoring de comportamiento, y de esta manera determinar el nivel de riesgo de impago, ya sea de forma individual (operación o deudor) o institucional. Este modelo es calibrado anualmente con el propósito de optimizarlo y adaptarlo a las nuevas condiciones del entorno imperante.

Por otro lado, a través del cálculo de las matrices de transición, se determina la migración de los deudores en las diferentes categorías de riesgo, a través del tiempo.

El análisis de cosechas es otra de las metodologías utilizadas como parte de la administración del Riesgo de Crédito, misma que permite dar seguimiento a través del tiempo al desembolso de un crédito en una fecha determinada, de ahí que ha sido de utilidad para conocer la evolución en la calidad de la cartera de crédito y de esta manera robustecer los análisis de este riesgo.

Adicionalmente, se efectuaron pruebas retrospectivas (back-testing) de cartera de crédito, cuyo objetivo es verificar si un modelo que se ha implementado para predecir un fenómeno se ajusta a los resultados reales observados, y que para este caso se aplica sobre los resultados de los pronósticos de morosidad.

También se realizaron pruebas de estrés que tienen como propósito conocer el impacto en la exposición al riesgo de crédito, ante cambios en el entorno que pudieran derivar en un deterioro en el rango de atención de las obligaciones crediticias de los deudores, enfocando las mismas al grupo de deudores pensionados que poseen operaciones de crédito con la institución, con el propósito de estar conscientes del riesgo que se asume ante cambios en estas variables y sus implicaciones en el nivel de riesgo, considerando dichos resultados en las decisiones crediticias que se tomen, con el propósito de conocer la eventual migración a mayores niveles de compromiso salarial.

Como parte de los análisis del riesgo de cartera de crédito, se aplicó modelos de series tiempo para elaborar pronósticos de distintas variables de interés a un plazo determinado. Estos métodos tienen la ventaja de ser adaptables a medida que la nueva información esté disponible, aparte de ser intuitivo, es de fácil comprensión, útil y permiten realizar calibraciones en sus componentes para lograr obtener resultados acordes a la realidad institucional.

Para el seguimiento del Riesgo de Mercado, se consideró como métrica el Valor en Riesgo (VeR), según los criterios establecidos por la SUGEF, donde se determina el nivel de pérdida que podría tener la cartera propia de inversiones, debido a las fluctuaciones de los precios de los activos financieros, dado un horizonte de tiempo y un nivel de confianza determinado, que depende del objetivo de análisis al cual se aplica.

Asimismo, se continuó con el cálculo del VeR Condicional, a un nivel de confianza del 95%; y en donde el mismo cumple con mejores propiedades matemáticas que el VeR Regulatorio, el cual lo hace una medida coherente de riesgo en comparación a este último.

Se realizaron pruebas de tensión para establecer el impacto en la exposición a los diferentes riesgos, mismas que incorporaron factores de riesgos como variables macroeconómicas, entre ellas: tasas de interés, tipos de cambio, mercado (precio de las inversiones).

En la prueba de tensión sobre el margen financiero, se crearon escenarios con el fin de sensibilizar las tasas de interés, tomando como punto de partida cambios abruptos en las condiciones de mercado que afectan las tasas activas y pasivas, dadas las condiciones de la institución; además se ajustó la información base con situaciones de tensión sobre las condiciones de la cartera de crédito y las inversiones.

En el caso de las pruebas de tensión sobre el Riesgo de Liquidez, se realizó una prueba de resistencia sobre el Flujo de Efectivo Operativo, aplicando una serie de simulaciones en las cuales se afectaron las principales partidas de dicho flujo. Bajo los supuestos planteados, se hizo el recálculo del flujo de efectivo proyectado y se determinó el resultado neto, con el fin de medir la capacidad de liquidez ante un escenario extremo.

Se realizaron ejercicios de pronósticos de variables como inflación, tasas de interés y tipos de cambio, con el fin de analizar futuros impactos sobre los indicadores de riesgo que monitorea la Unidad Administración Integral de Riesgos.

Se aplicaron pruebas retrospectivas (back-testing), con el fin de comparar la estimación de la exposición por tipo de riesgo de los modelos desarrollados a lo interno, con los resultados reales.

De igual manera, se dispuso de indicadores de riesgo establecidos por el Ente Regulador y otros internos, así como de apetito y tolerancia de riesgo, los cuales fueron monitoreados y aprobados por la Junta Directiva de forma mensual y trimestral.

Para el proceso de identificación y evaluación de riesgos en el Plan Anual Operativo Institucional, se utilizaron matrices de probabilidad y severidad para realizar una valoración cualitativa de los

riesgos estratégicos y operativos, lo que permitió determinar la magnitud de los riesgos y establecer acciones para mitigarlos, así como medir y dar seguimiento al índice de materialización de los riesgos operativos de los objetivos de contribución.

En la gestión del riesgo operativo, se llevaron a cabo pruebas de estrés, con el objetivo de estimar la cantidad de incidentes que podría enfrentar la institución, así como el impacto monetario asociado. Este ejercicio se realizó mediante simulaciones estadísticas y pruebas de bondad de ajuste, lo que permite evaluar la resiliencia de la organización ante escenarios adversos.

Asimismo, se aplicó la metodología basada en el enfoque de pérdidas históricas, que consiste en el registro y análisis de eventos de pérdida operativa ocurridos en el pasado. Este enfoque permite identificar patrones y áreas de vulnerabilidad, facilitando la predicción y prevención de futuros eventos de riesgo.

En cuanto al Riesgo Legal y el Riesgo de Reputación, se establecieron indicadores de apetito y tolerancia al riesgo, los cuales son monitoreados de manera mensual para asegurar que la exposición de la institución se mantenga dentro de los límites aceptables.

Adicionalmente, se realizó un mapeo de procesos y riesgos, cuyo objetivo es identificar y documentar los procesos críticos dentro de la organización. Esta práctica permite comprender mejor los puntos vulnerables y establecer controles efectivos para mitigar los riesgos operativos.

Para la gestión del riesgo de legitimación de capitales, se ejecutan evaluaciones de riesgo enfocadas en el Lavado de Dinero y el Financiamiento al Terrorismo, conforme a la Autoevaluación establecida en la norma CONASSIF 12-21 *“Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la Ley 7786”*. Además, se realiza un monitoreo constante de las transacciones de los clientes para detectar actividades sospechosas, en cumplimiento con los Artículos 24 y 25 de dicha normativa.

Con respecto al Gobierno y la Gestión de Riesgo Tecnológico, se cuenta con una metodología de valoración de riesgos que contempla valoraciones cualitativas y cuantitativas, lo cual permite establecer de mejor manera las calificaciones de los distintos escenarios de riesgo que conforman el perfil de riesgo institucional.

Por otra parte, se efectuó un análisis del Riesgo Sistémico a través de una matriz de riesgo inherente, el cual proporciona un nivel de riesgo, basado en el criterio experto de los miembros de la Unidad de Administración Integral de Riesgos, conforme al comportamiento del entorno.

La Unidad de Administración Integral de Riesgos emite informes que contienen análisis y resultados de las evaluaciones de los diferentes riesgos, los cuales se reportan al Comité de Riesgos, Comité de Gestión de Liquidez e Inversiones, Comité Ejecutivo, Comité de TI y Seguridad de la Información y a la Junta Directiva.

Acciones de mitigación y control implementados

Dentro de las acciones de mitigación y control Caja de ANDE cuenta con regulación dictada por la SUGEF, así como normativa interna adoptada por la institución, misma que es actualizada al menos una vez al año. A continuación, se detallan las acciones de mitigación y control que permiten colaborar con una efectiva administración de los riesgos:

- a) Políticas, Manuales Técnicos, Planes de Contingencia, Metodologías y Reglamentos aprobados por la Junta Directiva, así como los Procedimientos que corresponde a cada Jefatura para su aprobación. Dichas normativas coadyuvan con una efectiva administración de riesgos.
- b) Límites y niveles de alerta para los diferentes riesgos, los cuales cuentan con umbrales de apetito y tolerancia aprobados por la institución, que incorporan el tratamiento y la respuesta correspondiente.
- c) Existe un Comité de Riesgos, Comité de Gestión de Liquidez e Inversiones, Comité de TI y Seguridad de la Información, Comité Ejecutivo, Comité de Alto Nivel y Comité de Gobierno Corporativo del Conglomerado, los cuales se reúnen regularmente para la revisión y análisis de los diferentes riesgos que administra la entidad.
- d) Antes del otorgamiento del crédito, la institución comprueba que la cuota a cancelar se cubra satisfactoriamente con el salario del accionista y que su nivel de compromiso salarial esté acorde con lo que establece la normativa correspondiente.
- e) Para aquellos casos donde no sea posible el cobro de la deuda, Caja de ANDE dispone de la garantía como mitigadora de riesgo.
- f) Adicionalmente, en caso de incumplimiento de pago, se cuenta con otros mitigantes para disminuir la posible pérdida económica, como por ejemplo la provisión de crédito de riesgos no asegurables y el mecanismo de seguro crediticio.
- g) Se realiza un monitoreo del entorno nacional e internacional sobre el comportamiento actual y futuro de las diferentes variables macroeconómicas (inflación, tasas de interés, tipos de cambio, entre otras) que inciden en el modelo de negocio institucional.
- h) Elaboración de pruebas de tensión con el fin de anticipar movimientos abruptos en las variables macroeconómicas que afectan los diferentes indicadores institucionales, y así poder tomar las acciones mitigantes necesarias para conservar la continuidad del negocio y la calidad en el servicio a sus accionistas.
- i) Análisis prospectivo para determinar el capital económico de las empresas del Conglomerado, con el fin de estimar el capital mínimo ante una eventualidad que ocasione pérdidas inesperadas.
- j) Capacitación continua y formación periódica, tanto para el personal en general por medio de la plataforma institucional del E-learning como para los equipos especializados en gestión de riesgos. Estas acciones aseguran que todos los colaboradores estén actualizados en las mejores prácticas

y regulaciones vigentes, fortaleciendo así la capacidad institucional para prevenir, identificar y mitigar cualquier amenaza potencial.

k) Se realizaron diferentes opiniones y criterios de riesgo, con el propósito de validar la adecuada gestión del riesgo inherente, tal como lo solicita la normativa correspondiente.

l) Para mitigar el riesgo operativo, riesgo legal, riesgo de reputación y el riesgo de legitimación de capitales, la institución ha implementado mecanismos robustos de monitoreo y control orientados a garantizar el cumplimiento normativo y la gestión efectiva de estos riesgos. Entre estos mecanismos se incluyen, la creación y aplicación de normativas internas como políticas, manuales, procedimientos y planes de contingencia, adaptados a cada uno de los riesgos mencionados.

m) Se realizaron importantes esfuerzos a nivel de los escenarios de Riesgo de Tecnologías de Información que forman parte del inventario de riesgos institucionales, para lograr que el nivel de riesgo residual disminuya, mediante la implementación de tratamiento y controles. En el caso de los escenarios que presentaron niveles no aceptables, se ejecutaron diferentes planes de trabajo, con la finalidad de llevar éstos a niveles aceptables.

n) Con el fin de disminuir posibles riesgos operativos, se está trabajando en la planificación para la adquisición de una herramienta que permita agilizar el proceso de gestión y riesgo de TI.

o) La Junta Directiva ha gestionado diferentes consultorías que buscan ampliar el espectro de oportunidades de mejora identificadas sobre aspectos relacionados con las tecnologías de información, en aras de mitigar los diferentes eventos que podrían suscitarse.

p) Se mantienen las estimaciones respectivas para mitigar el impacto por litigios y Riesgo Legal.

q) La Unidad de Administración Integral de Riesgos mantiene una comunicación efectiva y permanente con la Unidad de Estrategia y Proyectos, sobre el marco de Gestión de Riesgo Estratégico Institucional, especialmente en el seguimiento del comportamiento de los proyectos considerados relevantes y aprobados por la Junta Directiva. Aunado a ello, se realizaron sesiones de trabajo para brindar seguimiento a los distintos indicadores que conforman la estrategia institucional y realizar las valoraciones respectivas ante posibles desviaciones o cambios en el entorno interno y externo, sumando el impacto que puedan tener en el plan.

Cabe mencionar que la Unidad de Administración Integral de Riesgos mantiene la revisión periódica del comportamiento de los riesgos incluidos en la Matriz de Riesgos Estratégicos Institucional, mismos que por metodología se relacionan a las amenazas identificadas en el FODA para el año 2024.

Por otra parte, es importante indicar que la UAR dentro sus funciones de Gobierno de Riesgos, continúa participando en el proceso de Planeación Estratégica para el quinquenio 2022-2026.

Logros Obtenidos

Como parte de los logros obtenidos durante el año 2024 en la gestión de riesgos se pueden mencionar:

- Caja de ANDE mantiene la calificación de riesgo efectuada por la empresa Fitch Ratings, de AA+(cri) para el largo plazo, F1+(cri) para el corto plazo y de perspectiva a largo plazo de estable, la cual representa la mejor calificación posible para un ente financiero; destacando como factores clave: la Ley Constitutiva, Capital Robusto, rentabilidad favorable, calidad de activos buena, Fondeo Estable, entre otros.
- La evaluación efectuada durante el año 2024 por parte de la Auditoría Externa de Riesgos al proceso de Administración Integral de Riesgos de Caja de ANDE, señaló que la institución mantiene un cumplimiento razonable sobre la efectividad, oportunidad y adecuación del proceso de Administración Integral de Riesgos.
- Monitoreo anual de los indicadores de apetito y tolerancia de riesgo, los cuales fueron comunicados a las diferentes instancias y aprobados por la Junta Directiva, evidenciando el adecuado tratamiento de los riesgos en la institución.
- Se efectuaron diferentes análisis de la cartera de crédito por segmento crediticio, por producto relevante (análisis endeudamiento), por condición de la plaza y otras agrupaciones.
- La metodología para el cálculo de la capacidad de pago de los deudores fue sometida a revisión y análisis, lo cual derivó en un ajuste de los niveles de capacidad de pago.
- Por octavo año consecutivo se desarrollaron y ejecutaron las pruebas BUST de Cartera de Crédito, obteniendo resultados favorables dentro de escenarios severos. Asimismo, se realizó un plan de divulgación mediante el boletín institucional llamado “*El Mensajero*”, en donde a nivel interno, el personal de la institución tuvo a su disposición la información relativa a estas pruebas de estrés, fomentando la cultura de riesgos y ampliando los conocimientos de los funcionarios en este tipo de temas.
- Como parte de los cambios normativos que comenzaron a regir en el año 2024 referentes al Reglamento CONASSIF 14-21 “*Reglamento sobre Cálculo de Estimaciones Crediticias*”, se comenzó a calcular y monitorear los indicadores de riesgo de crédito, por categoría de riesgo, etapa y segmento crediticio, con sus respectivos límites de alerta y riesgo, así como los indicadores de calidad de cartera, los cuales fueron comunicados al Comité de Riesgos y la Junta Directiva de forma mensual.
- Participación de la Unidad de Administración Integral de Riesgos en conjunto con el Departamento Financiero y el proveedor Ernst & Young de las actividades a desarrollar como parte del cumplimiento de la normativa Acuerdo CONASSIF 14-21 “*Reglamento sobre cálculo de Estimaciones Crediticias*”, en atención del contrato “*Adquisición de un Sistema para el Cálculo de Pérdidas Esperadas de la Cartera de Crédito*”.

- Apoyo a funcionarios de otras áreas de la institución en la preparación de información requerida para diversos requerimientos tales como: Pruebas de Estrés BUST, requerimientos de SUGEF para envíos particulares o regulares, entre otros.
- Se realizó una prueba de sensibilización al portafolio de inversiones vía tasas de interés, con la finalidad de anticipar posibles pérdidas, tomando como eje central un deterioro de la situación de las finanzas públicas, así como un Stressed VaR al VaR Histórico-SUGEF, para conocer las posibles pérdidas bajo eventos extremos o de condiciones no normales de mercado, todo esto de acuerdo a supuestos establecidos previamente.
- En cuanto al Riesgo de Tipos de Cambio, para su proyección se utilizaron los métodos de pronóstico para series de tiempo mediante la herramienta RStudio, a través de un ejercicio de competencia de dichos métodos, y posteriormente, tomando como referencia el mejor modelo que obtenga un menor resultado en el error cuadrático medio, es que se realiza la predicción final.
- Para la gestión de Riesgo de Liquidez, se realizó un análisis de sensibilidad sobre el Flujo Proyectado de Caja como medida preventiva para la adecuada administración de la liquidez, ante posibles escenarios que puedan influir en la entrada o salida de recursos.
- Se continuó realizando los ejercicios de pruebas de tensión sobre el margen financiero, donde se construyen escenarios, que permitan sensibilizar las tasas de referencia, tomando como punto de partida los cambios abruptos en las condiciones de mercado que afecten las tasas activas y pasivas de la institución y su posible impacto en la Suficiencia Patrimonial.
- Se aplicó una prueba de tensión al modelo de deterioro del portafolio inversiones según la NIIF 9 (Metodología Pérdida Esperada de Inversiones), con la finalidad de estimar posibles pérdidas crediticias en caso de ocurrir una degradación significativa en el emisor, producto de la rebaja en la calificación, entre otros.
- En cuanto a la Gestión del Riesgo Estratégico, la Unidad de Administración Integral de Riesgos en coordinación con la Unidad de Estrategia y Proyectos, realizaron análisis y calibraciones a los niveles de riesgo inherente de los riesgos estratégicos incluidos en la Matriz para la Identificación y valoración de Riesgos Estratégicos de Caja de ANDE, de acuerdo con el contexto normativo nacional e internacional, que pueda impactar el cumplimiento estratégico institucional.
- Asimismo, se realizaron cambios a la Matriz para la Identificación de Riesgos Operativos de los objetivos de contribución del Plan Anual Operativo, con el propósito de alinear la identificación de los mismos con la Metodología para la Identificación y Evaluación de Riesgo Operativo aprobada.
- Aprobación por parte de la Junta Directiva de la declaración del apetito de riesgos y las matrices de indicadores de apetito de riesgo del Conglomerado Financiero.
- Se definieron las actividades para la atención de las brechas identificadas en el informe del estado actual del cumplimiento de la regulación aplicable al Conglomerado Financiero Caja de ANDE.

- Participación en la propuesta de la estructura del Conglomerado Financiero Caja de ANDE, Junta Directiva, Comités, Unidades y organigrama.
- Se realizó la actualización del Código de Marco de Gestión de Gobierno Corporativo del Conglomerado Financiero.
- Se efectuó el análisis y monitoreo de los indicadores de Riesgo del Conglomerado Financiero de forma trimestral.
- Se promovió la cultura del Conglomerado, mediante diferentes métodos de comunicación, propiciando un ambiente de gestión y colaboración.
- La información y reporte de los eventos potenciales e incidencias que tiene la institución, posee un gran valor para la realización de diversos análisis, de ahí que la misma fue compartida con otras unidades, generando integralidad.
- Se logra robustecer las metodologías de los riesgos operativo, legal, legitimación y de reputación y por ende su gestión.
- Ajustes y envíos exitosos de los XML de Riesgo Operativo, en concordancia con lo estipulado en el acuerdo SUGEF 2-10 *“Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos”*.
- Se logró robustecer la comunicación entre las áreas responsables para gestión de los riesgos mencionados con los Analistas de Riesgos Operativo de los Departamentos y la Unidad de Control Interno y Procesos.
- La institución ha intensificado la autoevaluación y evaluación de metodologías de riesgo aplicadas a clientes, alineándose con la norma CONASSIF 12-21 *“Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la Ley 7786”*. Además, se ha ampliado la cobertura con la inclusión de riesgos relacionado con el financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva.
- Atención de los requerimientos de entes reguladores, en tiempo y forma según lo solicitado.
- A nivel institucional, se implementaron los requisitos de seguridad obligatorios para participar en el SINPE, permitiendo la continuidad de las operaciones interbancarias con controles más robustos.
- Basado en la auditoría realizada a nivel interno sobre el proceso de Gobierno y Gestión del TI, no se identificaron debilidades ni riesgos considerables en dicho proceso.
- Se llevó a cabo la contratación de nuevo recurso humano, permitiendo la estabilización de la operativa en la Unidad de Administración Integral de Riesgos, específicamente para Riesgo Tecnológico.

- Se actualizan de forma constante los dashboards en la herramienta QlikSense, permitiendo contar con un mejor insumo de información para la toma de decisiones de los diferentes Comités y Junta Directiva.
- Producto de los informes trimestrales elaborados a nivel de tecnologías de información, se ha logrado generar una discusión de valor sobre distintos temas por mejorar en la institución, lo que ha llevado a la toma de acciones concretas por parte de los distintos Comités y la Junta Directiva, en aras de promover la mejora continua y beneficio en última instancia al accionista.
- La Unidad de Administración Integral de Riesgos, al formar parte de los principales Comités de toma de decisiones de la institución, ha generado un aporte de valor sobre temas de interés tanto a nivel de negocio como de Tecnologías de Información. Asimismo, al ser integrantes de éstos, se cuenta con acceso a la información en forma oportuna, lo cual permitió realizar diversos análisis sobre el Riesgo de Tecnologías de Información, al cual se podría ver expuesta la Caja de ANDE.
- Durante el año se desarrollaron opiniones de riesgo con el propósito de validar la adecuada gestión del riesgo operativo inherente, tal como lo solicita el Acuerdo SUGEF 2-10 “*Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos*”, previendo de riesgos que puedan generar alguna implicación para la institución.
- Participación en la ejecución de pruebas de continuidad, validando los trabajos realizados por parte de las áreas técnicas del Departamento de Tecnologías de Información.
- Asesoramiento en algunas iniciativas institucionales desde un enfoque de riesgo.
- Participación de los funcionarios de la Unidad de Administración Integral de Riesgos en diferentes capacitaciones en temas como:
 - Cambios normativos de índole regulatorio
 - Riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG)
 - Riesgo Sistémico y de Concentración
 - Gestión del Riesgo Climático
 - Gestión de riesgos y planes de continuidad bancaria
 - Gestión de Riesgos Financieros con Simulación y Series de Tiempo
 - Capacitaciones sobre temas de Riesgo Operativo, Reputación y de Legitimación de Capitales
 - Uso de herramientas tecnológicas y analíticas de datos
 - Tendencias digitales, ciberseguridad y tecnológicas emergentes

Conclusiones

- La institución demuestra eficiencia y transparencia en la gestión de riesgos, según las evaluaciones realizadas tanto internas como externas. Esto se evidencia en sus políticas que establecen límites de apetito y tolerancia al riesgo, mediante un proceso formal, integral, dinámico y continuo. La Auditoría Externa de Riesgos confirma que la institución cumple de manera razonable con la efectividad, oportunidad y adecuación del proceso de Administración Integral de Riesgos.
- La estructura organizativa mantiene una clara segregación de funciones, conforme a la estrategia, tamaño, complejidad y volumen de las operaciones, facilitando de esta forma la Gestión Integral de Riesgos y evitando posibles conflictos de interés.
- Se ha logrado un aprovechamiento de las herramientas tecnológicas suministradas, para optimizar procesos operativos y brindar un mejor insumo de información para la toma de decisiones.
- Se evidencia que la Gestión Integral de Riesgos es un proceso dinámico, por cuanto la Unidad de Administración Integral de Riesgos se mantiene en constante calibración e innovación de sus metodologías y procesos internos, a fin de agregar valor a la gestión de negocio, apoyando el proceso de toma de decisiones con información prospectiva, oportuna y veraz.
- Se han realizado programas de capacitación y de actualización para que los funcionarios de la institución conozcan los diferentes riesgos a los que se encuentra expuesta, así como la forma en que a través del Ciclo de Gestión de Riesgos se logra administrarlos, fortaleciendo de esta manera la cultura de riesgos institucional.
- La estrategia basada en riesgos bien definida y ejecución adecuada ha contribuido a posicionar a Caja de ANDE, como la entidad de mayor Patrimonio y solidez en el Magisterio Nacional.
- Producto de los cambios normativos requeridos por el Ente Regulador, la institución ajustó y mejoró sus normativas internas, incorporando nuevos indicadores de gestión, cuyo objetivo es robustecer el análisis para la adecuada toma de decisiones. Se han tenido acercamientos con otras unidades con el fin de mejorar la calidad de la información, así como sus indicadores.
- Es importante continuar avanzando hacia la implementación del Marco de Gestión de Gobierno Corporativo del Conglomerado Financiero.
- Caja de ANDE continúa realizando esfuerzos importantes para reforzar el Gobierno y la Gestión del Riesgo de Tecnologías de Información, con una participación activa de todas las partes interesadas, lo que ha permitido promover la mejora continua y madurez del proceso, lo cual se puede ver reflejado en el cumplimiento de las valoraciones de riesgos por servicios, reporte de incidentes y eventos potenciales, solicitud de estudios de riesgos en situaciones particulares, así como los resultados favorables de las auditorías relacionadas con el proceso, generando una

participación activa y confiable en aras de brindar a la Junta Directiva un asesoramiento en la toma de decisiones.

- A nivel financiero, las entidades bancarias vislumbran retos considerables ante los grandes cambios normativos que se vienen suscitando en diferentes aspectos relacionados con las tecnologías de la información, especialmente en temas referentes a la protección de los datos y la prevención de estafas informáticas, a lo cual Caja de ANDE no está exenta. Esto radica principalmente en una preocupación mundial, que debe ser atendida de manera eficaz y eficiente, a través de la obtención de mejores alternativas que brinden un ambiente tecnológico más seguro para los accionistas.



UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Año 2025