

SESIÓN ORDINARIA 6201

Acta de la sesión ordinaria número **SEIS MIL DOSCIENTOS UNO** de la Junta Directiva Nacional, celebrada de manera presencial en la sala de sesiones, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **CATORCE HORAS CON TREINTA Y SIETE MINUTOS** del **JUEVES DIEZ DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL VEINTICINCO**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Presentes: el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, el vicepresidente Sr. Eduardo Navarro Ceciliano, la directora Sra. Iliana González Cordero, la directora Sra. Shirley González Mora, el director Sr. Raúl Espinoza Guido, la directora Sra. Clemencia Palomo Leitón y la directora Sra. Nidia Solano Brenes.

Además, participaron: el asesor legal de la Junta Directiva Nacional Sr. Manuel Rey González, la subsecretaria general a. i. Sra. Andrea Castillo Gonzalo y la directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Silvia Goyez Rojas.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja da la bienvenida a la sesión y procede a comprobar el cuórum.

Seguidamente, se procede con el conocimiento del orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

- *Aprobación del acta de la sesión ordinaria n. ° 6199.*

3.- Asuntos Informativos.

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

6.1.- Entrevistas a los candidatos para el puesto de Auditor General.

6.2.- Recomendación de la conformación de la terna de Auditor General.

7.- Informes y seguimiento de dependencias de Junta Directiva.

8.- Asuntos Resolutivos:

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3.- Comités de Apoyo.

8.4.- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.

8.5.- Otras dependencias internas o externas.

8.6.- Sociedades Anónimas.

8.7.- Asamblea de Cuotistas.

9.- Asuntos Varios."

Todos los directores manifiestan su acuerdo con el orden del día.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el orden del día para la sesión ordinaria 6201 celebrada el 10 de abril de 2025”. (333)

ARTÍCULO 2

Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 6199.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a consideración la aprobación del acta 6199.

Todos los directores manifiestan su acuerdo con la aprobación del acta 6199.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6199 celebrada el 2 de abril de 2025”. (334)

ARTÍCULO 3

4.- Asuntos de Presidencia.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja desea a todos los presentes que disfruten la Semana Santa y menciona que la próxima sesión será el 22 de abril.

ARTÍCULO 4

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

6.1.- Entrevistas a los candidatos para el puesto de Auditor General.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja menciona que, como parte del proceso de selección y nombramiento del puesto de auditor interno del Banco Popular, se procederá a la fase de entrevistas.

En primer lugar, la directora corporativa a. i. de Capital Humano procederá a entregar a cada persona un sobre sellado con la información de los postulantes, la valoración del perfil de cada uno de ellos, cuya calificación correspondía a un 40% del total.

Asimismo, se adjuntan una serie de preguntas que pueden ser utilizadas a discreción de los directores en la fase de entrevista, la cual corresponde a un 60% de la calificación final.

Igualmente, se adjunta una tabla para consignar la evaluación de la entrevista que se haga a cada candidato.

Todos los directores se cercioran del contenido del sobre.

Seguidamente, da el paso a la Sra. Goyez Rojas para que haga una introducción al proceso.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas explica que, en el sobre entregado, se incluye un resumen de los perfiles de los diez candidatos.

No obstante, informa que en los últimos días tres de ellos han confirmado que no participarán en el proceso. Debido a que las convocatorias ya se habían enviado, aclara que se procederá a llamar al siguiente candidato en el orden correspondiente. Añade que el sobre contiene un resumen de la experiencia laboral, el lugar de trabajo y la edad de cada aspirante, así como una tabla que resume el cumplimiento del perfil requerido, a modo de recordatorio visual. También se incluyen dos legajos de preguntas.

La directora Sra. González Cordero pide a la Sra. Goyez Rojas que le indique cuáles son las tres personas que deben excluirse del proceso.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas responde que se trata de 3 mujeres: Maritza Gómez, Grettel Alpizar y Johanna Chinchilla.

Explica que una de ellas está incapacitada, otra se encuentra de vacaciones, y otra se encuentra fuera del país.

Añade que también se incluyen dos grupos de hojas con preguntas, para que los miembros del directorio seleccionen aquellas que desean utilizar durante las entrevistas. Aclara que en uno de los grupos hay una cantidad considerable de preguntas, algunas de las cuales contienen palabras clave que se espera que los candidatos incluyan en sus respuestas. Aunque se ofrecen respuestas sugeridas, el objetivo es evaluar la experiencia y la forma en que cada persona se expresa.

Indica que existe amplia posibilidad de que los candidatos expongan múltiples aspectos de su trayectoria, pero destaca que hay ciertas palabras que se deben tomar en cuenta al evaluar. Señala que el segundo grupo de documentos incluye siete hojas, una por cada candidato, destinadas a consignar la evaluación de la entrevista. Precisa que la evaluación no se basa en una sola pregunta, sino en el bloque completo, y que luego de finalizar todas las preguntas, se asigna una calificación general al candidato.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja interviene para consultar a la Sra. Goyez Rojas si, además de la información brindada por el candidato, se cuenta con referencias sobre su profesión. Por ejemplo, un abogado o un administrador

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas aclara que todos los candidatos cuentan con esa información.

Además, menciona que en la hoja de evaluación se puede colocar el nombre de pila o las iniciales del candidato en la parte superior de la hoja, para identificar claramente a quién corresponde cada evaluación.

Explica que, una vez finalizada la entrevista con el primer candidato, se debe asignar la nota y entregar la hoja de inmediato para agilizar el proceso de tabulación. Por esta razón, se han entregado siete hojas, una por cada persona evaluada.

Pregunta si alguien tiene alguna consulta adicional y aclara que la calificación debe asignarse en una escala del uno al cinco.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano recuerda que días atrás se conoció el informe que resume la información de cada candidato, y aclara que en dicho resumen solo se anotó la carrera principal requerida según el perfil. El resto de la información no fue incluida.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas señala que la información faltante se encuentra en la segunda hoja del grupo entregado.

Menciona que todos los candidatos que han llegado cumplen con los requisitos en cuanto a formación académica, experiencia y actividad profesional.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano pregunta si se conocen las razones por las que 3 de las personas convocadas no van a asistir a la entrevista, ya que le llama la atención que tres de los diez candidatos se hayan retirado. Señala que desea confirmar la información y, posteriormente, aclara que su inquietud se debe a que las tres personas ausentes son mujeres.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas le responde que ya se había explicado previamente, pero vuelve a detallar: una de las candidatas está incapacitada, otra se encuentra de vacaciones y la tercera está fuera del país por razones laborales.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja interviene y solicita que se evite dar la impresión de que la situación está relacionada con cuestiones de género, proponiendo una redacción más genérica que refleje que se trata de una coincidencia y no de una situación discriminatoria. Sugiere que se indique claramente que las ausencias responden a circunstancias específicas.

La directora Sra. Palomo Leitón plantea una inquietud relacionada con la dinámica de la entrevista, preguntando si se va a proporcionar una directriz o protocolo cuando los candidatos ingresen, con el fin de que todos estén alineados.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja responde que ya se ha perdido casi una hora y que no se había establecido un protocolo precisamente para construirlo de manera conjunta en ese momento. Explica que, aunque la presidencia tiene facultades limitadas en este proceso, ha optado por permitir flexibilidad. Añade que, en el pasado, se han planteado tres preguntas por candidato, pero que, si una intervención resulta representativa se puede preguntar más. Pide evitar la repetición innecesaria, aunque señala que, si es necesario repreguntar, se puede hacer.

Comenta que valora mucho el trabajo realizado por doña la Sra. Goyez Rojas, tanto lo solicitado por acuerdo como lo ya preparado anteriormente. Observa que ahora cuentan con dos grupos de preguntas, lo cual considera positivo porque ofrece más opciones para seleccionar. Añade que, aun así, la presidencia debe actuar con coherencia y permitir que se hagan más preguntas.

Continúa su intervención indicando que, tras la reducción del número de candidatos de diez a siete, se debe otorgar un poco más de libertad a los directores, dependiendo del interés que despierte cada candidato. Expresa que sugiere dar la palabra a todos, con la única recomendación de evitar repetir preguntas ya formuladas por otro compañero. No obstante, si es necesario repreguntar, se debe hacer.

La directora Sra. Palomo Leitón solicita una aclaración más específica sobre el procedimiento al momento de la entrevista, en particular cuántos minutos tendrá el candidato para presentarse.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja responde que se trata de una presentación muy breve, ya que lo central no corresponde a la presentación sino a la entrevista, por lo que basta con que el candidato diga quién es. A partir de ahí, él comenzará a dar la palabra a los miembros del directorio.

Aclara que cada persona podrá hablar. Señala que serán los propios miembros quienes regulen las intervenciones. Comenta que se ha hecho un esfuerzo desde las 2:00 de la tarde, entendiendo las dificultades logísticas, y recuerda que, dado que originalmente había diez candidatos. Explica que, debido a diversas circunstancias como la hora pico y los compromisos personales de varios miembros, se ha hecho un ajuste razonable. Añade que, desde temprano, incluso desde las 9:00 de la mañana, se ha estado trabajando en este tema.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas indica que el que el primer candidato es el señor Anyel Rodríguez Rojas.

Al ser las **catorce horas con cuarenta y ocho minutos** ingresa el candidato al puesto de Auditor Interno del Banco Popular Sr. Anyel Rodríguez Rojas.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja se dirige al candidato y le agradece su participación. En nombre de la Junta Directiva del Banco, le expresa el agradecimiento por formar parte de este proceso, el cual considera importante tanto para el conglomerado como para la institución. Le solicita que, de forma breve, haga una pequeña semblanza sobre sus títulos y estudios, de manera concreta.

Aclara que, aunque ya cuentan con el historial, en ocasiones el enfoque se centra demasiado en el perfil, y podrían omitirse aspectos relevantes que el propio candidato puede aportar en este momento. Reitera que no se trata de una exposición formal, sino de una breve presentación personal, y agradece su disposición para luego proceder con las preguntas. Antes de iniciar, ofrece disculpas por las circunstancias, indicando que la convocatoria se realizó inusualmente temprano debido a las características del proceso, pero igual se sufrieron atrasos.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas toma la palabra y se presenta. Informa que tiene 46 años y es contador público autorizado. Explica que, desde que egresa del colegio, comenzó a trabajar en una firma de contadores públicos, donde permaneció durante seis años realizando auditorías de diversos tipos. Posteriormente, se incorporó al Banco Promerica, donde acumula ya 21 años de experiencia laboral.

Detalla que, dentro de dicho banco, ha ocupado varios cargos, comenzando como asistente de auditoría, luego como subauditor, y más adelante como gerente de servicios financieros, puesto que desempeñó durante seis años, lo cual incluye una realimentación con el Área de Comercio Exterior y la relación con entidades multilaterales.

Más adelante, indica que asumió, en el 2019, el puesto de auditor general del Banco Promérica. En cuanto a su formación académica, menciona que es licenciado en Contaduría Pública. Además, es miembro de Felaban, miembro activo del Colegio de Contadores Públicos y se desempeña como primer vicepresidente del comité del país de Felaban.

Destaca que, a través de dicha participación, ha podido desarrollar una red de contactos (networking) que le permite mantenerse actualizado en las nuevas tendencias de auditoría. Adicionalmente, señala que también fue jefe del área de riesgos operativos durante dos años. Concluye indicando que toda su carrera profesional se ha desarrollado en el ámbito bancario.

La directora Sra. González Mora se presenta, saluda cordialmente y agradece al candidato su participación en este proceso. A continuación, formula su pregunta: indica que el Banco tiene una misión y un enfoque social, y pregunta si, a efectos de mantener un control adecuado sobre esta orientación, el candidato considera que se debería cambiar dicho enfoque en la auditoría. Asimismo, le solicita que explique cómo garantizaría que la auditoría contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con ese compromiso social.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde que considera importante aplicar nuevas herramientas de auditoría, mencionando como ejemplo la auditoría continua. Explica que es fundamental observar cada uno de los productos que ofrece el Banco y darles seguimiento, especialmente considerando la diversidad de líneas de crédito existentes en la actualidad. Señala que se deben revisar los extremos establecidos para garantizar que los objetivos sociales estén alineados con los objetivos estratégicos del

Banco Popular. Agrega que, para alcanzar esa meta, es necesario elaborar un plan anual de trabajo en auditoría basado en el cumplimiento de dichos objetivos, así como ejecutar auditorías dirigidas específicamente a verificar ese cumplimiento.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano toma la palabra para formular la siguiente pregunta. Saluda cordialmente y destaca que el candidato posee amplia experiencia en auditoría, aunque en el contexto de un banco privado. Aclara que este Banco es una entidad especial, lo que implica que sus funcionarios deben cumplir también con requerimientos propios del sector público. En ese sentido, pregunta cómo visualiza el candidato la relación entre la auditoría interna del Banco y la Contraloría General de la República, y por qué considera que dicha relación es o no importante.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde que considera importante mantener una relación con la Contraloría General de la República, dado que el Banco, por su carácter especial, debe cumplir con requisitos que implican coordinación con dicha entidad. Subraya que esa relación debe basarse en el cumplimiento normativo, siguiendo siempre los protocolos establecidos dentro del Banco para canalizar de forma adecuada la información hacia la Contraloría. Concluye indicando que esa relación debe mantenerse abierta y objetiva.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja formula una pregunta al candidato, consultándole cómo se aseguraría de tomar decisiones imparciales y no dejarse influenciar por nadie dentro del Banco.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde que lo más importante en auditoría es la independencia y la objetividad. Señala que toda auditoría debe basarse siempre en evidencias, y que los hallazgos deben sustentarse en hechos verificables. Explica que su enfoque se basa en mantener tanto la independencia como la objetividad, y que su relación con los funcionarios del Banco sería cordial, pero siempre preservando esos principios esenciales, como corresponde al rol que desempeñaría.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la respuesta y continúa la conversación señalando que entiende que existe una relación con la Contraloría General de la República establecida por ley, y solicita al candidato que amplíe cómo sería esa relación desde su experiencia. Además, le pregunta cómo haría para que dicha relación sea más eficiente, ágil y efectiva, en atención a su trayectoria profesional previa.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas indica que estaría totalmente abierto a mantener una relación funcional con la Contraloría General de la República, en cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes. Señala que cuando la Contraloría realiza un requerimiento al Banco, este debe dar respuesta con base en la Ley de Control Interno y en las directrices que esa entidad establece. Subraya que cualquier contestación a requerimientos debe estar alineada con dichas normativas.

La directora Sra. Solano Brenes toma la palabra y plantea una nueva consulta. Indica que este es un Banco regulado por la Sugef y pregunta cuál considera el candidato que es el rol de la auditoría interna en temas de buen gobierno corporativo. Además, le solicita que explique cómo garantizaría, en su rol de auditor, el mantenimiento de la confidencialidad de la información.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde que lo más importante en un departamento de auditoría interna es mantener siempre la independencia, la objetividad y la confidencialidad. Añade que el departamento debe establecer políticas y procedimientos para resguardar esa confidencialidad, la cual es fundamental dentro del gobierno corporativo. Señala que la auditoría tiene la responsabilidad de garantizar que la gestión del gobierno corporativo del Banco sea transparente, eficaz y respetuosa del principio de confidencialidad en todos sus aspectos. Concluye indicando que la auditoría también puede contribuir a establecer una cultura de gobierno corporativo a través de sus informes y revisiones.

La directora Sra. Palomo Leitón se presenta e indica que planteará dos preguntas sencillas. En primer lugar, consulta si el candidato conoce la naturaleza del Banco Popular, y le pide que explique por qué se dice que es un banco público no estatal. En segundo lugar, le solicita que explique cuál es la función de la Asamblea de Trabajadores en el Banco, en relación con ese carácter especial.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde a la primera pregunta explicando que el Banco Popular fue creado por una ley especial, lo que le confiere el carácter de banco público. Añade que, sin embargo, la Ley Orgánica del Banco Popular le otorga autonomía absoluta. Precisa que se trata de un banco creado para los trabajadores y que pertenece a ellos, conforme a lo establecido en su legislación fundacional.

En cuanto a la segunda pregunta, señala que la Asamblea de Trabajadores es el órgano que nombra y ejerce la Junta Directiva Nacional. Explica que está conformada por aproximadamente 200 representantes, según lo establecido en la ley, y que su función principal es dar seguimiento a la gestión del Banco.

La directora Sra. González Cordero saluda al candidato y le desea éxito en el proceso. Le pregunta cuántas personas tiene a su cargo en Banco Promérica.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde que tiene a su cargo 16 personas.

La directora Sra. González Cordero señala que el puesto al cual aspira el candidato implicaría supervisar aproximadamente cuatro veces esa cantidad de personal, y plantea su inquietud en ese contexto: si al asumir el cargo encontrara procesos que se estén realizando de manera inadecuada, o si detectara resistencia por parte del personal que ya lleva muchos años en la Auditoría del Banco, ¿cómo gestionaría esa situación para implementar su visión o nuevos procesos sin generar conflicto debido a su procedencia de otra entidad ajena al Banco Popular?

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas manifiesta que abordaría esta situación mediante liderazgo y motivación del personal, incorporando nuevas tendencias de auditoría. Explica que su enfoque consistiría en convencer técnicamente al equipo de trabajo sobre la eficacia de los procesos propuestos, mostrando que estos pueden ser más ágiles y eficientes. Añade que el liderazgo debe sustentarse en la motivación y en la capacidad de demostrar, de forma técnica y fundamentada, que los cambios propuestos les permitirán ejercer mejor sus funciones.

La directora Sra. González Cordero señala que una palabra clave utilizada por el candidato fue “nuevas tendencias de auditoría” y le solicita que las mencione específicamente para completar su evaluación.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas indica que algunas de esas nuevas tendencias son: la auditoría continua, el análisis de datos y la inteligencia artificial. Explica que, como anécdota, están implementando en su entorno laboral un asistente virtual con inteligencia artificial que permite realizar consultas sobre normativa interna del banco en el que labora, así como sobre normativa externa aplicable, como la emitida por el órgano regulador y otras leyes relevantes. Añade que esta herramienta está siendo entrenada para establecer procesos y programas de trabajo en auditoría, lo que permite planificar con mayor eficacia las auditorías, considerando en tiempo real la normativa vigente.

Menciona también el análisis de datos como otra tendencia clave, que permite revisar transacciones virtuales para detectar posibles fraudes u omisiones. Finalmente, se refiere nuevamente a la auditoría continua, señalando que consiste en el análisis en tiempo real de transacciones, lo que permite generar alertas ante operaciones que puedan presentar alguna irregularidad. Concluye indicando que estas son algunas de las tendencias actuales más relevantes en el campo de la auditoría.

El director Sr. Espinoza Guido toma la palabra, se presenta y saluda cordialmente. Indica que tiene dos preguntas breves. La primera se refiere a la experiencia del candidato, que aunque es sólida en banca y auditoría, ha sido desarrollada exclusivamente en el sector privado. Por ello, le pregunta cómo planea solventar esa falta de experiencia en el sector público, considerando que aspira al puesto de auditor interno en un banco público.

La segunda pregunta está relacionada con el rol que considera que tendría, como auditor interno, en cuanto a la relación con la Junta Directiva y con la Gerencia General.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde en primer lugar a la segunda pregunta formulada, refiriéndose al rol del auditor interno frente a la Junta Directiva y la Gerencia General.

Explica que el papel de la auditoría es actuar con objetividad y establecer una comunicación abierta y firme. Indica que debe haber una relación de transparencia con la Junta Directiva y con la Gerencia General. Añade que esta última debe ser vista como un socio estratégico, especialmente bajo las nuevas tendencias de auditoría, en las que la función del auditor genera un valor agregado para la administración. Este valor, explica, contribuye al logro de los objetivos estratégicos, asegurando que los procesos y riesgos asociados sean identificados y gestionados oportunamente.

En relación con la primera pregunta, reconoce que la transición del sector privado al público representa un gran desafío. Explica que su estrategia para enfrentar esta diferencia consistiría en identificar las particularidades que distinguen la gestión de un banco público respecto a un banco privado, y cerrar esas brechas mediante estudio, capacitación y experiencia directa en el trabajo. Señala que, durante los primeros 90 días, establecería un plan personal de trabajo para facilitar su adaptación al nuevo entorno institucional. Concluye que su participación en este proceso representa una oportunidad de crecimiento profesional y aprendizaje en la dinámica de un banco público.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja indica que desea plantear dos preguntas, aunque admite que el candidato ya ha respondido en parte a ambas. Sin embargo, expresa su interés en no dejar pasar la oportunidad de que el candidato se refiera explícitamente a estos temas.

Plantea que, en un entorno donde la auditoría es tradicionalmente vista como una función inquisitiva, desea saber cómo fomentaría el candidato una relación de colaboración con los equipos operativos y con la administración, con el fin de promover un ambiente de confianza. Asimismo, le consulta cómo equilibraría la necesidad de identificar errores con el apoyo y acompañamiento a la administración en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco. Solicita un breve comentario sobre ambas afirmaciones.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde que lo más importante es dejar claro que la auditoría no debe entenderse como una función inquisitiva, sino como un socio estratégico. Señala que la auditoría contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos del Banco, y que esto se logra comunicando a los equipos que su función es ayudarles a mejorar y a hacer más eficientes los procesos. Añade que la auditoría actúa sobre las áreas operativas para identificar riesgos de forma efectiva y proactiva, con el objetivo de que el personal perciba que el auditor está ahí para apoyarles y asesorarles en el logro de sus metas institucionales.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano se refiere a un punto mencionado anteriormente por la directora González Cordero, relacionado con la magnitud del personal bajo la dirección del área de auditoría del Banco, señalando que es aproximadamente cuatro veces mayor que el equipo actual que el candidato supervisa.

Además, recuerda que el Sr. Espinoza Guido ya le consultó al candidato sobre cómo solventar su falta de experiencia en el sector público, y reconoce que la respuesta fue válida y valiente, en especial por la propuesta de establecer un plan de transición durante los primeros 90 días en el cargo. No obstante, subraya que, además de ese plan inicial, ya existe un plan de trabajo en ejecución para el trimestre, con entregables definidos y auditorías en curso, algunas de carácter administrativo y otras que escalan a la Junta Directiva.

Añade que el nuevo auditor se encontrará con un equipo humano diverso, incluyendo jefaturas de áreas de riesgo dentro de la Auditoría, y que además participa en este concurso junto con otros compañeros que ya forman parte del equipo. Señala que, por razones evidentes, esos 90 días no serán únicamente de transición, ya que el candidato deberá asumir funciones de inmediato y podrían existir fricciones.

En ese sentido, plantea que el candidato deberá entender simultáneamente cómo funciona el Banco como institución pública no estatal, manejar la relación con la Contraloría General de la República y liderar un equipo humano con experiencia y participación directa en el proceso de selección. Finaliza su intervención preguntando cómo se visualiza el candidato en ese rol durante los primeros 90 días, mientras asume el conocimiento de la auditoría interna del Banco.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas agradece la pregunta y señala que lo primero que debe considerarse es que la Auditoría Interna, independientemente de si pertenece a un banco público o privado, se rige por procesos y normas establecidas. En ese sentido, los principios de auditoría son los mismos y deben cumplirse en cualquier tipo de organización. Explica que la auditoría a la que se refiere el Sr. Navarro Ceciliano continuará en ejecución, y que las funciones y procesos seguirán desarrollándose conforme a lo establecido, bajo la supervisión de las áreas correspondientes.

Reconoce que todo cambio de institución implica una curva natural de aprendizaje, ya sea por pasar de un banco privado a uno público o incluso al cambiar de sector y que es necesario conocer la cultura organizacional de la institución a la que se incorpora, así como comprender todos los procesos tanto del departamento como de la organización en su conjunto. Afirma que este proceso de adaptación es una etapa inherente a cualquier transición profesional.

Considera que es una manera de motivar a tener nuevas tendencias de auditoría y a mejorar los procesos de auditoría. Además, motivar al personal para que se sienta importante y para que lo acompañen a llevar a adelante todo el proceso de auditoría.

La directora Sra. Palomo Leitón solicita que se le mencione la regulación que emite la Contraloría General de la República para que la Auditoría haga su trabajo en las instituciones públicas.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Rodríguez Rojas responde que está la Ley de Control Interno de la Contraloría General de la República. Hay varias directrices de cómo establecer una auditoría basada en riesgos y comunicar a la Contraloría cuando se den eventos de fraude.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la presentación. Solicita que hagan la votación y después recoger la boleta.

Al ser las **quince horas con catorce minutos** se retira el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Anyel Rodríguez Rojas.

Al ser las **quince horas con dieciocho minutos** ingresa el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Marco Chaves Soto.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la participación del Sr. Marco Chaves Soto. Solicita que indique su nombre completo, estudios y profesión para que quede constando.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto dice que su nombre es Marco Chaves Soto. Ha trabajado en el Banco Popular un poco más de 32 años en la Auditoría Interna. Ha pasado prácticamente por todos los puestos de auditoría, desde

auditor asistente, encargado, supervisor y jefe de las tres áreas de auditoría, a saber, tecnología, negocios y financiera. Es contador público autorizado con una maestría en finanzas y un posgrado en mercado bursátiles. Recientemente ha terminado una maestría en inteligencia artificial.

La directora Sra. Palomo Leitón pregunta qué pasaría si se le hace una recomendación a la Junta Directiva Nacional y esta no está de acuerdo con esa recomendación, o sea, cómo manejaría una situación de ese tipo.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto contesta que primero es revisar técnicamente que cuanta con la evidencia y la certeza de que lo que está planteando es correcto. Si no se lograra un acuerdo con la Junta Directiva, buscaría la discusión sana, ya que la Auditoría Interna lo que persigue es alertar del riesgo que se puedan materializar o de generar algún valor agregado. En última instancia, tratándose de que hay una recomendación importante de alto riesgo que la Junta Directiva no acepta, el procedimiento es elevar la recomendación a la Contraloría General de la República para que esta resuelva e indique quien lleva razón.

No se requiere que haya una confrontación, pues se está hablando en términos técnicos y profesionales, lo cual es muy importante. La importancia es tener la comunicación y la madurez necesaria, que al final es buscar lo que es mejora para la entidad.

La directora Sra. Palomo Leitón pregunta si el órgano que al que él acudiría es la Contraloría General de la República, es decir, no pensaría remitir la recomendación a algún supervisor.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto responde que él considera como auditor que cuando hay un informe de auditoría es en la Junta Directiva donde debe verse. Acudir a terceras instancias es de cuidado, pues no es normal. Lo importante es que es resuelva a lo interno.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta cómo se fomentaría una relación de colaboración con los equipos administrativos de la Gerencia para generar un ambiente de confianza, cómo equilibraría la importancia de identificar errores y riesgos con el apoyo de la Administración para lograr los objetivos estratégicos del Banco, entendiendo que el fin último dentro de los marcos de legalidad en los que el Banco debe desenvolverse es un negocio.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto contesta que la misión de la Auditoría Interna es clara en las normas emitidas por la Contraloría General. La Auditoría Interna está para agregar valor a la organización al contribuir al logro de los objetivos institucionales. La Auditoría Interna tiene que cumplir su labor de fiscalización, pero uno de sus principales fines es contribuir con el logro de los objetivos de la organización. Uno de los cambios más fuertes que él implementaría es en la cultura de la Auditoría en cómo transmite el resultado de sus estudios. La visión 2035 que establece el Instituto Global de Auditores Interna habla de una auditoría mucho más colaborativa y cercana al negocio y a los proyectos.

Se busca una auditoría con un menor porcentaje de evaluaciones de aseguramiento, pasando de un 79% a un 55% en la actividad de aseguramiento y aumentando las labores de asesoría de un 21% a un 41%, porque se está viendo que la Auditoría debe tener un enfoque de asesoría, más de acompañamiento, sin desmeritar que debe ser una auditoría independiente y objetiva.

Además, la Auditoría no puede coadministrar, es decir, no puede participar en la ejecución de operaciones ni en la toma de decisiones, pues así lo establecen las normas globales. La Auditoría puede ser observadora, dar recomendaciones y asesoría, pero no puede hacer esas dos actividades ni tampoco influenciar para que un gerente haga lo que el auditor cree que es correcto. El auditor está para alertar sobre riesgos y dar recomendaciones, ya que la toma de decisiones le compete a la Administración como tal.

La directora Sra. González Mora agradece la participación en el proceso y le desea éxitos. Comenta que este Banco ha tenido procesos históricos muy importantes desde 1969. El proceso de nombramiento del Banco es histórico, ya que el último auditor duró casi 30 años. En este interín para nombrar al auditor interno el Sr. Marco Chaves ha estado casi por diez meses en el cargo de forma interina.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto aclara que va a cumplir casi ocho meses en el cargo.

La directora Sra. González Mora dice que le gustan las palabras que él ha dicho en cuanto a agregar valor, ayudar a los objetivos institucionales e ir haciendo contribución. Señala que ella es del Comité de Auditoría y conoce el plan del auditor interno a.i. para el próximo proceso auditable del Banco e incluso ella misma lo felicitó porque le gustó mucho ese plan. No obstante, le gustaría saber qué ha hecho en este periodo como auditor interno, qué cambios hizo desde que asumió.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto contesta que el Comité de Riesgo solicitó a esta Auditoría Interna un servicio en materia de cumplimiento normativo. La Auditoría Interna trabajó en esa labor. Cuando él recibió el producto para elevarlo al Comité de Riesgo, este venía en los términos de antes. Él puntualizó que como se debe agregar valor a la cultura del Banco no se hace nada criticando lo que no se ha hecho en materia de cumplimiento normativo, sino más bien cómo se agrega valor en cuanto a las

mejores prácticas en materia de cumplimiento normativo para que el Comité de Riesgos tenga un panorama general y pueda tomar decisiones de cómo implementar la función de cumplimiento normativo en la organización.

Le parece que esa es la forma en que él ha venido manejado diferentes temas. Ha trabajado en la manera cómo el personal escribe los informes porque no se trata de atacar personas, sino de detectar riesgos y dar recomendaciones para que la Administración busque soluciones técnicas. Ha tenido coordinaciones importantes con miembros de la Junta Directiva Nacional y con la alta Gerencia para ponerse de acuerdo de lo que se espera de una auditoría que agregue valor. Eso se trasmite al equipo de la Auditoría Interna para que cuando llegue el producto final eso incida en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que tiene planteado el Banco.

Ese es un tema en el que ha venido trabajando fuertemente, cambiando la manera como se presentan los informes de labores y los planes de trabajo. El último informe de labores que se vio en el Comité de Auditoría tiene un enfoque de cómo la Auditoría ha contribuido de cierta forma en el logro de los objetivos institucionales, alertando de riesgos. Se divide el informe en cómo se impactan las líneas significativas que tiene el Banco y cada uno de los objetivos estratégicos. Le parece que ese es el enfoque apropiado de cómo construir y agregar valor sin perder objetividad e independencia.

La directora Sra. González Mora pregunta cómo emprendería el proceso para cambiar la gestión de una Auditoría tradicional y que trabaja a posteriori para que se convierta en un asesor y en un órgano que acompaña en los procesos de toma de decisiones.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto responde que hoy es fundamental y así se está viendo en las mejores prácticas a nivel mundial la construcción con base en la información y los datos. Al incorporar la tecnología y la inteligencia artificial en una auditoría como tal, eso está permitiendo ser mucho más oportunos en la detección de fraudes y de riesgos que se estén materializando.

Se ha venido construyendo la inteligencia artificial en un lago de datos, lo cual ha permitido anticiparse al comportamiento de la cartera, a hacer análisis predictivos, que es parte de lo que las nuevas normas están requiriendo de las auditorías internas. La inteligencia artificial es una herramienta valiosísima para agregar valor.

Se debe ir hacia la industria 5.0, es decir, el auditor trabajando hombro a hombro con la tecnología, lo cual significa que la tecnología con robots construya los análisis, de modo que se puedan abordar muchas variables. Si la Auditoría llega a ese punto, entonces puede transmitir ese conocimiento a la Administración, pues se le puede dar la construcción de la tecnología que le permita a la Administración tomar decisiones mucho más oportunas.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano comenta que el Sr. Marco Chaves ha hecho su carrera profesional en el Banco. Además, hay compañeras del equipo de Auditoría Interna que también están concursando. Este Banco se caracteriza por tener grupos de poder y al estar tantos años dentro del Banco puede que no ayude a ver cómo está evolucionando las auditorías en el mercado. Desea saber cómo asegurarse que la toma de decisiones sea imparcial y no dejarse influir por nadie ni por nada en el Banco. Además, en el escenario que una compañera de la Auditoría Interna esa nombrada en el cargo, cómo se ve él en ese nuevo equipo de trabajo.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto contesta que él como auditor interno es un asesor técnico, entonces la técnica es lo que va a indicar cuál es la decisión más acertada, no la influencia de una persona o de otra. Si algo debe caracterizar a un auditor interno es ser un asesor técnico. Toda decisión que se vaya a tomar debe tener fundamentos técnicos, es decir, no puede revestir una influencia de algún otro tipo.

Por otra parte, cuando se lidera un equipo de trabajo, se busca rodearse que las personas que estén abajo sean muy buenas técnicamente y eso provoca que quien lidere un equipo de trabajo tenga una visión acertada. Hay auditores que en su especialidad son mejores que él, lo cual es normal. Tiene auditores que manejan las NIIF o el negocio de tarjetas de crédito con un detalle impresionante. Hay jefaturas que tienen mucho dominio en sus temas de especialidad, pero lo relevante es que la Auditoría sea un equipo. Las normas indican que el conjunto de conocimientos y destrezas de todo el equipo de auditoría es lo que hace una auditoría fuerte.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta a cuál banco debe parecerse el Banco Popular, no solo en materia normativa, sino operativa, porque lo operativo hace que la Auditoría sea muy diferente, sin renunciar a las legalidades. Además, pregunta si se crearía más direcciones o se plantearía una reestructuración de la Auditoría para lograr un refrescamiento del Banco. Asimismo, consulta si el tamaño de la Auditoría es excesivo, si está bien para el tamaño del Banco o todavía le plantearía a esta Junta Directiva el aumento de la Auditoría. Todo esto es en función del Banco que se quiere, ya que la Auditoría es una de las líneas de defensa en la que más se apoya la alta gobernanza.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto responde que este Banco es único y muy particular, a la vez que sus objetivos sociales son claros, por lo que es difícil compararlo con otros bancos por sus características. Como auditor no pensaría en crecer en cuanto a estructura y cantidad de funcionarios. La tendencia marca que la tecnología lleva a eficientizar procesos y una de las perspectivas dentro de un cuadro de mando integral de una auditoría es la parte de procesos y los procesos internos son de mejora constante.

Un ejemplo al respecto de lo que él ha hecho en estos últimos meses es que el refrendo en los estados financieros requería aproximadamente a dos auditores trabajando un día completo. No obstante, incorporando un robot y agregando la base de datos que se ha construido, se genera la verificación de la cifra de los estados financieros en media hora. Ese es el tipo de cosas en las que él se concentraría en construir que son fundamentales en los procesos internos de auditoría.

Cada vez que se ejecuta una auditoría entraba un auditor a verificar de la calidad de esa auditoría, a analizar si se cumplieron los procedimientos, si hay un plano, si se firmó, si hay una carta de presentación, si se establecieron los objetivos, si se envió un informe borrador, etc., es decir, todos los elementos de calidad que exigen las normas. Uno de los planes que se están haciendo es que esa verificación la haga un robot para no tener a un auditor haciendo tareas repetitivas. Por eso, lo que se hace es buscar aquellas tareas repetitivas y llevarlas a la automatización.

Desde que él ingresó a la Auditoría tiene siete plazas congeladas porque se han creado algunas herramientas y los niveles de exigencia del personal han permitido reducir la cantidad de recursos que se requieren para atender las labores. Todo se puede mejorar y se debe seguir mejorando con el tiempo.

En cuanto al tamaño de la Auditoría, menciona que al momento de realizar la planificación estratégica se compara con otras entidades similares, como el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional, los cuales cuentan con mayor cantidad de auditores. Agrega que en el caso del BCR, su equipo de auditoría se encuentra en un nivel comparable al de la institución. Aun así, enfatiza que eso no significa que no se puedan mejorar o hacer más eficientes los procesos y aclara que no considera necesario crear nuevas direcciones u otras estructuras, dado que la línea institucional es la de reducir el gasto administrativo y eficientizar procesos.

Al ser las **quince horas con cincuenta y cinco minutos**, sale el presidente Sr. Jorge Sánchez Sibaja.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano expresa una curiosidad e interrumpe para preguntar si se conoce cuántos auditores tiene el BAC, es decir, si lo ha monitoreado.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto responde que, aunque no tiene el dato preciso en ese momento, sí se ha monitoreado el tema y considera que el BAC cuenta con un número de auditores ligeramente menor al de la institución.

La directora Sra. Solano Brenes interviene y agradece a los oradores anteriores. Dirige una pregunta al Sr. Chaves Soto, reconociendo que este es uno de los funcionarios con más trayectoria en el Banco. Seguidamente, le consulta sobre cómo fomentar una cultura de confianza en la institución, en especial considerando que el Banco se ha caracterizado por vivir ciertos eventos internos que han afectado esa cultura. Agrega que el entorno político también ha influido, por lo que le solicita su opinión sobre la importancia de la confidencialidad de la información, así como propuestas concretas para mejorar la cultura organizacional, especialmente en lo que respecta a las relaciones con la Auditoría, de modo que no se repitan situaciones del pasado.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto retoma la palabra indicando que, en su opinión, el auditor general debe desempeñar un rol técnico y asesor. Subraya que mantenerse dentro del ámbito técnico y evitar involucrarse en otros espacios es fundamental. Señala que cuando se brinda asesoría técnica y se genera confianza con las áreas del negocio, se da un fenómeno positivo: las áreas comienzan a buscar activamente a la Auditoría para pedir su opinión. Esto, afirma, es lo que actualmente está ocurriendo y considera que se trata de un signo claro de confianza técnica.

Menciona como ejemplo una conversación reciente con el jefe de auditoría de TI, quien le indicó que estaban siendo invitados a participar en un proyecto para analizar una situación específica. A su criterio, este tipo de solicitudes reflejan que la Administración ha dejado de ocultar información y ahora busca apoyo en la Auditoría, lo cual es un indicador de confianza.

Asimismo, comenta que tuvo una reunión con el jefe de transformación digital, quien le solicitó apoyo para evaluar y asesorar temas relacionados con la fiscalización de contratos con terceros en tecnología de información. Subraya que este tipo de acercamientos solo se dan cuando se ha construido una relación basada en la confianza técnica y es justamente en esa línea en la que ha venido trabajando e implementando su estrategia en los últimos meses.

Respecto de la confidencialidad de la información, aclara que las normas de auditoría son muy claras al respecto. Señala que no es posible revelar resultados de estudios en proceso y que se debe tener extremo cuidado con la información. Menciona que existen procedimientos específicos para proteger la identidad de los denunciantes, así como para preservar la confidencialidad de los informes emitidos, dependiendo del tipo de informe y de su nivel de sensibilidad. Destaca que la información debe ser tratada en los foros apropiados y no debe filtrarse a niveles no autorizados.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano agradece la intervención y le da la palabra al Sr. Espinoza Guido.

El director Sr. Espinoza Guido reconoce sus 32 años de trayectoria en el Banco, con lo cual desprende que ha podido ver muchas situaciones a nivel interno, por lo que le pregunta cómo califica la situación actual de la institución en términos de oportunidades y riesgos, considerando su experiencia a lo largo de ese tiempo. Además, le solicita dos o tres recomendaciones dirigidas a la Junta Directiva y a la Gerencia General, desde una perspectiva técnica y evaluativa propia de su rol como auditor y asesor.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto indica que efectivamente ha sido mucho tiempo y que puede referirse con propiedad a los riesgos y a las oportunidades actuales. Comienza por los riesgos, destacando los de índole legal, específicamente la posible eliminación del aporte patronal, lo cual tendría un impacto político y afectaría el patrimonio institucional.

Considera que el Banco debe prepararse para operar sin ese aporte, de modo que su modelo de negocio sea viable aún sin contar con ese ingreso. Asegura que, si bien el aporte actual fortalece a la institución, la preparación para su eventual eliminación permitiría al Banco fortalecerse aún más.

Advierte, también, sobre riesgos en el ámbito tecnológico. Asegura que los servicios bancarios están evolucionando con gran rapidez y que el Banco no se está moviendo al mismo ritmo que el mercado, lo cual representa un riesgo significativo. Destaca que la tecnología afecta todos los negocios y los servicios al cliente, señalando que hoy los usuarios no desean ir físicamente a las sucursales, sino que buscan soluciones digitales inmediatas.

Resalta como una oportunidad positiva la creación del Centro de Servicios Compartidos, dado que podría acelerar la adopción de tecnología en la institución. No obstante, recomienda dar un seguimiento cercano a este proceso para asegurar que la evolución tecnológica sea afín a las exigencias del mercado. De lo contrario, advierte, las repercusiones podrían ser significativas a mediano y largo plazo; tanto para la continuidad del negocio como para su posición en el mercado.

Desde la perspectiva financiera, señala que el análisis más reciente muestra que los ingresos por servicios no alcanzan para cubrir los gastos administrativos y las iniciativas que se impulsan, muchas de las cuales aún no están maduras. Subraya, por tanto, que es necesario fortalecer esas iniciativas para que lleguen a consolidarse y contribuyan efectivamente a la sostenibilidad de la institución. Al respecto, añade que sostuvo una reunión reciente con la Gerente General en la que se analizó la generación de ingresos por servicios. En esa reunión, planteó que existen dos fuentes claves en bancos sistémicos: medios de pago y servicios como sinpe o tarjetas de crédito. Considera que, aunque el Banco puede crear nuevas fuentes, debe concentrarse en estas dos para fortalecerlas y mejorar el indicador de eficiencia operativa.

Al ser las **dieciséis horas**, reingresa el presidente Sr. Jorge Sánchez Sibaja.

El director Sr. Espinoza Guido le recuerda que no respondió la primera parte de la pregunta: si el Banco está mejor o peor que antes, según su experiencia de más de 30 años.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto responde que el Banco ha pasado por ciclos. Indica que actualmente enfrenta muchas oportunidades, pero que el tiempo ha pasado sin que se hayan resuelto ciertos temas claves. Esto, a su juicio, acorta el tiempo disponible para resolverlos. Añade que, si no se generan ingresos por servicios adecuados y no se establecen fuentes sólidas, el Banco no alcanzará los niveles deseables. Advierte que la competencia ha cambiado y que la fusión de otros actores del mercado ejercerá presión adicional. Por tanto, recomienda prestar atención especial a este momento.

El director Sr. Espinoza Guido agradece por la respuesta.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja aprovecha la consulta anterior para repreguntar desde cuándo el Banco está así y si actualmente hay más o menos transparencia que hace dos o cuatro años. Explica que la transparencia permite evaluar la realidad y añade que los problemas parecen estructurales más que coyunturales o mediáticas. Opina que probablemente esta consulta solo se le podrá realizar al Sr. Chaves Soto, dado que es el único de los candidatos que ha laborado para el Banco y plantea el ejemplo del problema de vinculación internacional, que lleva años sin resolverse y que afecta el servicio a las pymes globalizadas de hoy.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Chaves Soto responde que entre 2014 y 2015, la Auditoría ya recomendaba trabajar en la generación de ingresos por servicios y mejorar la página web del Banco, comparándola con la competencia. Menciona que también se recomendó revisar la mezcla de fondeo u ordenar la rentabilidad de las líneas de crédito, considerando el balance entre el rol social del Banco y su sostenibilidad financiera.

Explica que han pasado más de 10 años en los que, por múltiples cambios de gerencia y Junta Directiva, los planes y las estrategias se han iniciado y luego desechado o cambiado de enfoque, sin llegar a su culminación: esto ha impedido ejecutar adecuadamente los procesos. Incluso, se suelen presentar planes de acción o estratégicos, pero al poco tiempo con el cambio de la alta Administración, todo cambia. Incluso, opina que la Sugef es muy clara en su normativa y destaca la importancia de la estabilidad del gobierno corporativo como condición

para que los procesos puedan desarrollarse fluidamente. Señala que esto es un tema estructural que el Banco no ha logrado resolver por diferentes circunstancias.

Opina que actualmente existe un plan en esa línea e indica que recientemente discutió con la Gerente General sobre la necesidad de retomar temas como fideicomisos, extranjería -fundamental para los negocios, agrega- y banca de inversión para la generación de ingresos por servicios. Ella preguntó por qué no se habían hecho antes a lo que respondió que sí se intentaron en el pasado, pero se tomaron decisiones inapropiadas, por ejemplo, con la banca de inversión, de modo que fracasó.

Sobre los corresponsales bancarios, indica que el tema se fue posponiendo y añade que, inclusive, durante años la Auditoría pidió informes periódicos sobre los avances en la negociación de un nuevo corresponsal de manera trimestral, dada su importancia para la generación de negocios, pero esas gestiones no avanzaron y hasta ahora se retoma.

En cuanto a los fideicomisos, recuerda que la Junta Directiva y la alta gerencia de ese momento decidieron abandonar ese negocio, dejándolo en una operación mínima. Subraya que muchas decisiones no se tomaron o se pospusieron y eso ha tenido consecuencias.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece nuevamente al Sr. Chaves Soto, hace un comentario sobre la noche anterior y saluda afectuosamente.

Al ser las **dieciséis horas con diez minutos**, se retira el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Marco Chaves Soto y da inicio un receso.

Al ser las **dieciséis horas con quince minutos**, ingresa el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Luis Guillermo Jiménez Vargas y, con esto, termina el receso.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja toma nuevamente la palabra para agradecer la participación en el concurso de auditor general. Señala que es importante contar con variedad de perfiles para poder escoger. Seguidamente, solicita que el candidato haga una breve autopresentación sobre su formación profesional y experiencia laboral para efectos del acta. Informa que después comenzarán con las preguntas de los directores, sin una estructura rígida de entrevista.

El candidato Sr. Jiménez Vargas saluda a los presentes y comienza por indicar que es un gusto estar presente en ese espacio y lo cataloga como un reto personal el participar en el proceso, dado que la responsabilidad es muy grande.

Seguidamente, externa su nombre completo e informa que tiene 21 años de trabajar en la Auditoría Interna de Popular Pensiones. Dice haber pasado por todos los puestos en su área; desde auditor junior, hasta supervisor. En los últimos once años, por su parte, ha sido el auditor interno de la sociedad.

Explica; no obstante, que su arraigo con el Banco Popular trasciende esa experiencia, dado que su padre laboró por casi 30 años en la institución, aunque ya falleció y piensa que le hubiese resultado ameno darse cuenta de su evolución laboral, aunque lamentablemente no pudo darse. Por ende, como su arraigo con la entidad es muy grande, deja todo en las manos de Dios.

Agrega que es contador público autorizado, con una especialidad en Tecnología de Información y cuenta con estudios en Riesgo llevados a cabo en el INCAE. Además, está próximo a sacar una certificación CIA de auditor especializado internacional. Detalla que siempre ha trabajado en temas de auditoría, al menos en los últimos 25 años de su vida. Incluso, trabajó en Grupo TACA, en la auditoría interna.

De este modo, finaliza con el resumen de su carrera laboral.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja consulta quién desea comenzar con las preguntas.

La directora Sra. González Cordero da la bienvenida al proceso al Sr. Jiménez Vargas y le desea muchos éxitos. Agradece por su participación, además, a la vez que comenta que ya se conocen desde muchos años atrás.

Por su parte, con base en el contexto del Banco Popular, tomando en cuenta su burocracia y baja eficiencia en algunos procesos, pregunta qué implementaría en caso de llegar a la Auditoría Interna, a partir de dicho contexto y considerando lo difícil que resulta el manejo del área en cuestión.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Jiménez Vargas responde que el concepto "difícil" lo define cada persona. Por ende, opina que la integración del trabajo en equipo es sumamente importante. Por su parte, la Auditoría Interna no está exenta de eso, tomando en cuenta la correlación de los sujetos interesados. Al final, son quienes brindan el servicio.

Desde el contexto de la Auditoría, se brinda un servicio acompañado de trabajo en equipo y de ser políticamente correctos. No solo esto, sino que adiciona toda la experiencia que aporta cada área.

Ciertamente, la Auditoría no es la duela de los procesos, pues debe conocerlos y comprenderlos. Por tanto, la idea es contribuir para hacer más eficiente la gestión de forma expedita. Esto, pues no solo existe para determinar hallazgos, sino para mejorar procesos asociados con todo lo relativo al proceso en ejecución.

Opina, además, que para ello la comunicación entre todas las áreas es esencial, pues es del pensamiento de establecer diálogos positivamente. De otro modo, no se obtienen resultados de una auditoría que señale mil hallazgos, pero que solo vea de mala manera a la Administración, pues al final, eso no es válido: todos deben trabajar para un mismo equipo. Obviamente, cada uno, con sus responsabilidades, pero abordar las situaciones de esa manera.

La directora Sra. González Cordero agradece por la respuesta.

La directora Sra. González Mora agradece por la participación del Sr. Jiménez Vargas en el proceso y le desea mucha suerte.

Seguidamente, comenta que, con base en los atestados presentados, ha laborado para Grupo TACA y el resto de su experiencia profesional se ha desarrollado en la actividad de pensiones. Por ende, destaca que el Sr. Jiménez Vargas tiene claro el reto que habría de asumir como auditor interno del Banco Popular, por lo que pregunta si la actividad en Popular Pensiones es similar, en parte, a la del Banco. Al menos a un área o un departamento, pero es sabido que alrededor hay otras actividades y es justamente donde el giro del negocio donde su persona no ha tenido experiencia como auditor. Por ejemplo, en temas de crédito, fideicomisos y lo relativo a Banca Social. Por lo tanto, tomando en cuenta que el tren va a mil kilómetros por hora, se debería de adaptar a un departamento en operación y que tiene la responsabilidad de todo el Banco y su sistema, el cual es uno de los más grandes del país.

Dicho lo anterior, pregunta qué estrategia aplicaría para solventar esa falta de experiencia en áreas estratégicas que no ha tenido la oportunidad de abordar.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Jiménez Vargas responde que esa falta de experiencia es propiamente del negocio como tal, pero la Auditoría es la misma, sea donde sea que se audite, así como los procesos que conlleva. Eso no va a cambiar y, también, es crucial la gente que está alrededor de un auditor, pues por sí solo, no debe conocer todo, aunque debe tener claro todo el panorama, con el apoyo de la gente que le rodea.

Manifiesta que es obvio conocer, porque cualquier otra persona que labore en otro banco puede tener la noción de cómo se hace la auditoría, pero los negocios son diferentes. Lo que se puede aportar, desde esa óptica, puede cambiar, pero se debe hacer acompañar del equipo de trabajo y ser consciente de las debilidades que, como ser humano, tiene, así como las fortalezas. Incluso, una de las debilidades se puede corregir con el acompañamiento, junto con la parte de las capacitaciones y la experiencia que tenga el equipo de trabajo.

Por ejemplo, dice tener experiencia en ese sentido, cuando trabajó con la Auditoría Interna de Bancop, aunque no recuerda si incorporó ese tema en su hoja de vida, porque eso fue hace muchos años, pero reafirma su experiencia trabajando en equipo.

La directora Sra. González Mora agradece por la respuesta.

La directora Sra. Solano Brenes se presenta y opina que no le conocía.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Jiménez Vargas responde que sí, pues le impartió clases de una maestría alrededor del año 2012 en la Universidad Latina.

La directora Sra. Solano Brenes se alegra de haberlo tenido como alumno. Seguidamente, comenta que el Banco tiene un ente regulador, por lo que le pregunta cuál rol le ve a la auditoría interna para asegurar el buen gobierno corporativo y, si dentro del papel del auditor, en el contexto de la nueva normativa de supervisión consolidada, considera alguna diferencia para desarrollar su papel como auditor.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Jiménez Vargas dice que comenzará respondiendo la última pregunta. Manifiesta ser del concepto de que en la auditoría consolidada es sumamente importante que todas las auditorías trabajen de una sola forma. Hoy, dice que están tratando de hacerlo así, aunque con la independencia correspondiente en cada sociedad y en el Banco, pero debe haber un líder para que todos sigan por la misma línea.

En ese sentido, la auditoría consolidada, todos deben trabajar alineados y destaca que en la actualidad se procura hacer eso, aunque no resulta fácil, pues unos van más rápido que otros, pero opina que se debe garantizar ese avance.

Por su parte, sobre la primera consulta relativa al buen gobierno corporativo, destaca que la Auditoría Interna está para brindar mejores consejos desde la óptica y la independencia que le corresponde. Destaca que las normas ahora establecen que la Auditoría Interna debería ser ese socio prioritario de las juntas directivas para no solo reportar hallazgos, sino también para brindar caminos de mejora en los procesos de control y ante los riesgos emergentes que se puedan presentar ahora o a futuro.

Señala que lo más importante es tratar de prever riesgos con mejores prácticas y sobre todo implementando tecnología.

La directora Sra. Palomo Leitón indica que a ella también le llama la atención el tema de la supervisión consolidada. Sabe que a nivel conglomeral se tiene una comisión interna de auditores que realiza reuniones para tratar de consensuar formatos estandarizados de los informes y mejores prácticas. Le consulta, si tuviera el sombrero de auditor interno del Banco, cómo se plantearía mejorar esas sinergias de las auditorías internas de las Sociedades Anónimas con la Auditoría Interna del Banco o si ve alguna vía de cambio para establecer esas relaciones y, a su vez, en temas de supervisión consolidada, agregar valor a la Junta Directiva Nacional para hacer recomendaciones apropiadas al respecto.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Jiménez Vargas considera que el camino que se ha seguido en esa materia ha sido bueno, pero quizá no el más rápido. Cree que desde la Auditoría Interna del Banco tiene que haber ese posicionamiento desde el punto de vista de jerarquía y aclara que cuando dice esto no se refiere a que no guíe o no apoye, sino llevarlo más allá. Comenta que en algún momento se trató de hacer con la figura tal vez mal llamada "auditor corporativo" y en gran medida no se pudo dar por razones obvias.

Estima que sí es fundamental ese acompañamiento como un buen padre de familia para llevar a todos los hijos a un buen camino. Aclara que no es que los demás no sepan, sino que a veces por falta de recursos, limitaciones propias o falta de tiempo no pueden lograr ciertos hitos que podría facilitarles el Banco con su orientación para trabajar en una misma línea.

Considera que teniendo unas Auditorías Internas sólidas en las Sociedades Anónimas se podría aportar mayor valor a la Junta Directiva Nacional. Anota que ahora está muy en boga el término "aportar valor", pero el valor para un auditor es prevenir riesgos. Opina que al fortalecer esa interacción de las Auditorías Internas se podría lograr grandes cosas.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja señala que, bajo el título de gestión de cambio y liderazgo, es sabido que la cultura del Banco ha sido tradicionalmente rígida y jerárquica, por lo cual le consulta cómo lideraría el proceso de cambio cultural dentro de la Auditoría Interna para pasar a un enfoque más colaborativo, flexible, pero sobre todo más moderno.

Asimismo, le pregunta cómo lograría que el equipo de la Auditoría Interna adoptara una mentalidad ágil y se enfocara en la mejora continua de procesos en lugar de solo concentrarse en el cumplimiento.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Jiménez Vargas manifiesta que la persona líder que puede guiar a la Auditoría Interna del Banco Popular debe tener muy claro el contexto de para qué fue creado el Banco, porque es un Banco social y de ahí nacen todas las actividades. Además, es supremamente importante conocer a las personas y su idiosincrasia. Partiendo de todo esto, se debe conocer el equipo que se tiene, pues es posible que sea un equipo de muchos años con tradiciones o actividades que hacen de la misma forma, lo cual se puede cambiar haciendo pequeñas mejoras en su accionar para reportarles beneficios.

Estima que el proceso de agilidad no está solo en generar hallazgos rápidos ni en durar menos tiempo en un proceso de auditoría, sino en entregar actividades para mejorar esos procesos. La mejora de procesos se tiene que lograr mediante la automatización y esto no es un asunto de gusto, sino de necesidad, y el análisis integral de datos es fundamental.

Destaca que, a nivel del Conglomerado, ha dolido mucho la parte de datos o de mejora de procesos, por lo cual estima que la Auditoría Interna tiene que meterse y fortalecer ese acompañamiento al mismo negocio, proponiendo desde su conocimiento, su mejora de procesos y de controles, acciones que permitan a la organización mejorar de forma continua y permanente en el tiempo.

Actualmente, cuando se habla de procesos o de agilidad, se deja de lado la parte tecnológica, y no es que con ella se va a dejar procesos de auditoría ni los robots van a sustituir a los auditores, porque siempre se necesita de la interacción humana, pero hay un punto de inflexión para lograr hacer todo con los sistemas. Si no se ha logrado todavía, hay que construirlo yendo de la mano el equipo de la Auditoría Interna con el equipo del negocio.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano indica que brindará un antecedente para hacer su pregunta. Menciona que la Auditoría Interna del Banco tiene un equipo humano de 60 personas, con cuatro Direcciones relevantes, y algunos de los concursantes que compiten con el Sr. Jiménez Vargas son de esas áreas, más el actual auditor interno interino. En el escenario de que el Sr. Jiménez Vargas sea elegido, le consulta cómo abordaría el asegurarse de que su gestión como líder de la Auditoría Interna del Banco sea imparcial y no se deje influenciar ya sea por estos mismos compañeros que están compitiendo en este proceso o por otros grupos de poder dentro del Banco.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Jiménez Vargas destaca que la independencia del auditor no solo depende del auditor interno y cada uno de los miembros de la Auditoría Interna debe tenerlo claro. Declara que relacionarse con las personas no es fácil, pero se tiene que hacer, y la influencia solo se da si se permite, es decir, no se puede ser permisivo en ese tipo de cosas. Hay valores que él practica y entre ellos está que todo auditor que tenga su propio criterio debe ser totalmente objetivo e independiente.

Enfatiza que se debe tener un criterio propio, independiente y objetivo, y para ello hay que analizar datos y evidencias, además de anteponer los valores que como persona y como trabajador siempre se ha ejercido.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja le agradece mucho su participación en el proceso.

Al ser las **dieciséis horas con cuarenta y dos minutos** se retira el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Luis Guillermo Jiménez Vargas.

Al ser las **dieciséis horas con cuarenta y seis minutos** ingresa el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Gustavo Flores Oviedo.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece mucho al Sr. Gustavo Flores Oviedo por participar, pues todas las participaciones enriquecen el proceso. Le solicita que se refiera brevemente a su formación académica, sus profesiones y su experiencia laboral, junto con una semblanza de su carácter.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Flores Oviedo saluda a todos y les agradece por la oportunidad de presentar su candidatura para el puesto de auditor interno del Conglomerado Banco Popular. Tiene 28 años de experiencia profesional y el 30 de enero pasado cumplió esa cantidad de años como contador público autorizado.

Estudió y se graduó, y actualmente también es abogado y notario. Añade que también tuvo la oportunidad de prepararse como administrador de empresas con énfasis en Finanzas. Adicionalmente, la profesión le ha llevado a una serie de especializaciones que, de una u otra forma, son necesarias para el quehacer del auditor interno o externo (también fungió como tal) y que se basan en las mejores prácticas, entre ellas, las Normas ISO y el Modelo COSO.

Agrega que también le ha tocado prepararse en materia de normas antisoborno, cumplimiento y gobierno corporativo, entre otras. Actualmente, está finalizando una maestría en Ciberseguridad y Prevención Digital de Fondos España, precisamente con base en la necesidad que tiene en la actualidad el ejercicio de la auditoría interna en relación con todos los temas de transformación digital.

Expresa que, en algún momento, cuando se daba una serie de situaciones por los informes de carácter confidencial de las auditorías internas, hubo un momento clave en la discusión de esos informes. Por ello, costaba a veces un poco entender el mensaje y sobre todo cuando los abogados en los órganos tenían posiciones intransigentes, lo cual le creó la necesidad imperante de entender el valor agregado que podía significar para su carrera profesional el estudiar Derecho. En Derecho, se ha especializado en dos temas, a saber, el cumplimiento penal en la administración pública, que es un elemento que le gusta muchísimo y con el cual ha venido aportando a lo largo de los últimos años.

También le ha tocado tener trayectoria en el ámbito gremial, de modo que fue presidente del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica, y actualmente es el presidente de la *World Compliance Association*, cuya sede en Costa Rica se encarga de todo lo que tiene que ver con cumplimiento en el país.

En cuanto a experiencia, manifiesta que tiene casi tres décadas de experiencia en materia de auditoría interna, auditoría externa y como consultor en riesgos, y en sus últimos nueve años ha sido destacado como auditor general del Banco Hipotecario de la Vivienda, lo cual considera una experiencia muy rica porque los primeros años de su profesión fueron muy dedicados a las áreas de economía solidaria, ya que le correspondió auditar mucho el área de las cooperativas y de las asociaciones solidaristas, y, en ese sentido, también a algunos bancos al ser consultor asociado de firmas grandes.

En esa línea, le tocó participar en algunos bancos importantes no solamente del país, sino también en el exterior. Por ejemplo, en México está el Banco Banorte, el cual es el segundo banco con la cartera de crédito más grande entre los conglomerados mexicanos, de modo que también le correspondió auditarlo, denominado por el IAIA Global (Instituto de Auditores Internos Global), que a todos los evaluadores de calidad de los programas de la auditoría interna invita en algunos casos a realizar los procesos de auditoría.

Añade que también auditó al Monte Nacional Piedad en México y en los dos últimos años, más desde la perspectiva docente, que es otra actividad que en alguna medida pueden hacer los auditores internos, ha tenido la posibilidad de estar con el Banco General de Panamá, que es el banco más grande de ese país. Recuerda que en Panamá no se le llama "banco sistémico", como en Costa Rica sí se le llama al Banco Popular, sino que se le llama "banco de consumo".

Reitera que los últimos nueve años de experiencia le han ayudado mucho porque su trayectoria venía muy enfocada en los aspectos de volumen y rentabilidad, pero al acumular experiencia en un banco cuyo objetivo es una misión social, recibió un verdadero complemento a su carrera profesional.

Manifiesta que hoy que se enfrenta a la posibilidad de un nuevo reto en el Banco Popular, Banco creado por una ley especial y donde se tiene dos contextos muy importantes, no solo el tema de sostenibilidad, sino también el de rentabilidad, cree tener la experiencia suficiente para poder asumir este reto y poder servir a todos los presentes como su primera intención.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja le agradece, pues varias de las preguntas que tenía pensadas ya fueron abarcadas. Le consulta también cómo se ha enfrentado a la resistencia de la administración y de los equipos operativos, y qué cambios implementaría en los procesos de auditoría interna en el Banco Popular para mejorar su efectividad, considerando que el contexto actual de burocracia y baja eficiencia en el Banco demuestra un bajo impacto de la auditoría tradicional.

Por otra parte, desea conocer qué opinión tiene el Sr. Flores Oviedo sobre la idoneidad que deben tener los miembros de las juntas directivas y qué opinión le merecen los estados financieros del Banco Popular, si los conoce.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Flores Oviedo expresa que es muy interesante esa batería de preguntas. En relación con la resistencia de los equipos operativos, hay dos escenarios fundamentales que se debe entender. Actualmente, hay algo que se llama visión 20-35 y la transformación 4.0 de la auditoría interna. Esos dos elementos fundamentales tienen que ser parte medular de la actuación de cualquier cuerpo asesor y, en este caso, mucho más del que representa la tercera línea de defensa, como es la Auditoría Interna.

Esto significa que se tiene que pensar en esa transformación no solo de la profesión, sino también del equipo de la Auditoría Interna. Si bien es cierto el auditor general tiene la responsabilidad de los informes o productos que se genera, es importante trasladar esos mismos tópicos a todo su equipo. Pensando en el Banco Popular, se puede interpretar que un Banco que tiene casi 5.000 colaboradores y un poco más de 100 sucursales definitivamente hace analizar cómo podría ser la posibilidad de su enfoque.

Señala que, ante esos cambios que se le solicita implementar en los procesos de auditoría interna del Banco Popular para mejorar su efectividad, sobre todo bajo un contexto considerado como de burocracia o poco rendimiento, debe hacer una aclaración fundamental y es que la Auditoría Interna, como tercera línea, tiene que respetar de manera absoluta su función y su rol. Esto representa que es prohibido, que no hay excepción, que no hay posibilidad alguna, de que la Auditoría Interna secuestre a las organizaciones desde la perspectiva de poder coadministrar, pero esto no significa que no se tenga, en un enfoque moderno, la posibilidad de un detalle importante y es la transformación 4.0.

Menciona que, en el enfoque tradicional, la Auditoría Interna hacía aseguramiento en un 80% y asesoría en un 20%, pero hoy es todo lo contrario. Hoy se debe cambiar la proporción de ese 80-20, lo cual significa entender y hacer entender al auditado, a la administración superior y a los titulares subordinados que se debe crear una forma sobre la cual la Auditoría Interna se convierta en un rol estratégico y colaborativo, sin que ello afecte su independencia ni su objetividad.

Anota que el enfoque tradicional de la Auditoría Interna se basaba en control, pero actualmente el enfoque está basado en riesgos, pero para ello se tiene que enumerar una serie de elementos fundamentales y regirse no solo por lo establecido en la regulación, sino también por las mejores prácticas. Con esto quiere decir que, en alguna medida, y lo discutía en un foro hace unos días, es necesario definir hasta dónde pueden y hasta dónde no pueden actuar las auditorías internas.

Comenta que hace algunos años se editó un libro de los auditores internos con la Fábrica del Pensamiento en España que determinaba las reglas claras de cómo los auditores tienen que convertirse en un asesor de confianza. Recuerda que, de conformidad con el mejor modelo de gobernanza, esa confianza y esa estrategia van dirigidas hacia el órgano de dirección, o sea, hacia la Junta Directiva Nacional del Banco Popular.

En cuanto a idoneidad profesional y lo que ha venido regulando desde hace algunos años la Sugef, recuerda que instituciones como el Banco Popular tienen dos focos, uno es supervisión y otro es fiscalización. La fiscalización la realiza la Contraloría General de la República, la cual tiene establecida una serie de criterios y reglamentaciones, pero también le ha dejado a la Superintendencia la potestad de regular todo lo que tiene que ver con gobernanza, idoneidad, gestión de riesgos y gobierno de tecnología.

Anota que hace tres semanas tuvo la oportunidad de ser invitado por el Instituto de Gobierno Corporativo para dictar una conferencia sobre diferentes temas de herramientas, pero uno de los expositores, el Sr. Danilo Montero, quien es miembro del Instituto, hacía ver entre sus desafíos el tema de la idoneidad profesional y preguntaba entre paréntesis qué es eso.

Expresa que se ha malentendido el contexto de la idoneidad profesional, porque esta no puede radicar solamente en la experiencia y en títulos académicos. La idoneidad profesional va más allá. Y esto lo lleva un poco a la pregunta sobre los estados financieros y su opinión, según lo que ha podido analizar e investigar del Conglomerado.

Desea compartir una experiencia fundamental para esto. Menciona que el Banco Hipotecario de la Vivienda tiene dos fondos, uno de reparto y otro que genera intermediación, integrado por el Fosuvi y el Fonavi. Sin embargo, en la creación de su ley, que ya casi va a cumplir cuatro décadas, siempre el perfil de idoneidad se basó en directores que estuvieran relacionados solo con ciencias administrativas y económicas.

El año pasado la Superintendencia atacó un poco el tema de la idoneidad profesional de sus miembros y más bien desde la auditoría se vio esto como una oportunidad para solicitar, a través de un enfoque integral, un cambio sustancial a la ley en materia de idoneidad, aunque la Normativa CONASSIF 15-22 contempla la excepción.

Bajo ese contexto, lo que él planteó fue convertir ese rayo en una oportunidad y realmente fue una gran experiencia, porque debe decir que a raíz del informe de la auditoría interna y del enfoque que se logró, la Ley 7052 cambió, lo cual significa que hoy el órgano de dirección del Banco Hipotecario de la Vivienda ya no está limitado en su conformación a lo que fue su ley de creación original, sino que, gracias a los artículos modificados, ya se permite que haya abogados, arquitectos e ingenieros.

Destaca que esa fue una contribución especial para ese órgano de dirección y también para poder cumplir la estrategia de negocio. Si el Banhvi se dedica a la construcción de viviendas y al otorgamiento de subsidios, cuando vienen discusiones sustanciales y no se tiene un ingeniero o un arquitecto, la toma de decisiones puede ser más complicada.

Indica que, en su caso, en la auditoría interna tuvo que recurrir a lo que la norma plantea como el uso de especialistas, porque a pesar de que es abogado, respeta mucho la línea en el tema de asesoría de los informes para efectos de poder asesorar.

Adicionalmente, un aspecto de confianza que se ha generado es precisamente que desde la auditoría y en los comités se ha hecho ver la necesidad de ir creciendo desde la perspectiva de habilidades fuertes de los directores, porque hoy tiene un director de riesgos que no es de competencia propia o un presidente del comité de auditoría que tampoco lo es, pero se los ha ido formando desde la perspectiva de la auditoría.

Manifiesta que durante toda su trayectoria profesional le ha encantado compartir mucho con la cátedra y la academia, lo cual es un punto vital para mantenerse actualizado y mucho más en la auditoría interna, donde la zona de confort quedó atrás hace muchos años.

Recalca la unidad, hace hincapié en su importancia y confirma que fue atacada una de las dos personas de la Junta Directiva de su entidad, esta era abogada y es la actual presidenta del Comité de Auditoría.

Precisa que la administración pública se rige por el principio de legalidad, entonces, es inadmisibles que, dentro de la concepción de un órgano de dirección, donde se toman acuerdos que generan una responsabilidad ilimitada no exista la posibilidad de tener profesionales en el área del derecho para consolidar un equipo que le diera garantía al funcionamiento del órgano.

Pasa a la última pregunta que se le realizó sobre los estados financieros del Banco y precisa que la institución, al ser creada por una ley especial, tiene dos focos importantes que deben visualizarse. Especifica los fondos de sostenibilidad para que exista tal sostenibilidad; adicionalmente, tienen la parte relacionada con la rentabilidad.

Llama poderosamente la atención cuando se analizan los indicadores financieros y lo que antes se conocía como la Ficha Camels que, añade, hoy ha sido muy señalada y ha golpeado el sector financiero en aspectos de la suficiencia patrimonial.

Aprecia que en el análisis que realizó de los estados financieros, por lo menos los intermedios con corte a diciembre de 2024 reflejan una suficiencia patrimonial del Banco Popular de 19,16% y recuerda que la norma Sugef 3-06, reglamenta la suficiencia patrimonial de los conglomerados.

En el caso del Banco Popular, la norma señala que debe ser igual o más de 10%; al mencionar un 19,16% con corte a diciembre 2024, cuando esta institución asumió la cartera de Coopeservidores bajo la figura de banco bueno/banco malo que, de hecho, no existía en el pasado durante el evento de Coopemex.

Ante tal situación, proyecta, sin ser atrevido, que posiblemente hoy la suficiencia patrimonial del Banco Popular podría andar en 23,24%. Entonces, desde esa perspectiva, sí llama la atención que el impacto social generado por el Banco Popular.

Aprovecha para observar que el enfoque de marketing es interesante, destaca a todas esas personas con educación financiera, mujeres que empiezan proyectos y aprovecha para comentar que el Banco Hipotecario de la Vivienda se nutre de las entidades supervisadas y una institución de este tipo es precisamente el Banco Popular.

Amplía que, si los bancos del estado en estos momentos generaran contribución como la del Banco Popular, hoy no se tendría el nivel y ese déficit de la población en temas de vivienda.

Explica que en el último año y, por supuesto, lo ven en las sesiones de la Junta Directiva, el Banco Popular, como ente autorizado, con algunos desarrolladores, ha prestado vital atención a ciertos proyectos sustanciales. Aprovecha para señalar el que más le ha impactado y especifica el relacionado con Isla Venado, Chira y también con el sector indígena.

Hace hincapié en que son sectores realmente abandonados en la mayoría de los países de América Latina y precisa que, al observar ese elemento, valorarlo y permearlo, pues el Banco, desde el punto de vista de Sugef que obliga a tener día a día niveles de rentabilidad aceptables, sino también la misión para la cual fue creada la institución puede apreciar que la institución genera impacto social.

El director Sr. Espinoza Guido saluda al Sr. Gustavo Flores Oviedo.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Flores Oviedo saluda al Sr. Espinoza Guido, afirma tener el gusto de conocerlo, recuerda que por muchos años fungió como capacitador y tuvo relación los promotores del Centro de Capacitación del Movimiento Solidarista, donde el Sr. Espinoza Guido ha dejado un gran legado y ahora está al frente de la Confederación.

El director Sr. Espinoza Guido agradece la referencia y comenta que hoy día las organizaciones financieras y bancarias en particular no pueden sobrevivir sin el apoyo tecnológico y se ha indicado constantemente que los bancos deben ser empresas tecnológicas que brindan servicios financieros.

Reconoce que todo esto ha cambiado de una manera extraordinaria a lo largo de los años y pregunta, desde la perspectiva de la auditoría, como línea de defensa, cuáles han sido las implementaciones que el Sr. Gustavo Flores Oviedo ha realizado en su función de auditor interno y cuáles podría visualizar que son factibles de implementar en este Banco Popular.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Flores Oviedo comenta, desde su apreciación y experiencia, que las instituciones financieras hoy se han convertido en un modelo tecnológico, pero que brindan un servicio financiero. Al analizar el nivel de productos que ha generado el Banco Popular, el sector financiero, hay que entender algunos elementos fundamentales y precisa que ha existido la perspectiva de la tercera línea, donde no es posible que la Auditoría Interna asesore en función del proceso de un producto.

Hace énfasis en que eso no es cierto, todo lo contrario, lo que debe cambiarse es el enfoque, es decir, la transformación digital y el apoyo tecnológico que requiere una institución cuando esta crea una cantidad de productos importantes.

Le llama la atención de cómo está dándose el manejo contable de la producción de los servicios financieros del Banco y recuerda que para esos efectos tienen una norma internacional de información financiera que les ayuda como la NIIF 38, relacionada con los activos intangibles.

Al analizar los estados financieros es posible darse cuenta en que se ha convertido en un pecado capital, destaca el gasto, comenta que han capitalizado ese elemento y esto, reconoce, es una fortaleza importante.

Desde la Auditoría debe visualizarse el manejo contable que eso representa y acota que un activo de esa naturaleza siempre es un recurso propio de la organización y eso les va reflejando la situación financiera distinta. Desde su experiencia, deben ser sumamente prudentes con el apoyo tecnológico y con la transformación, sin embargo, no pueden estar ausentes.

Aprovecha para informar que en agosto de todos los años se desarrolla el Congreso de Aptitudes Internas y este año le solicitaron a este servidor una recomendación de cuál podría ser el lema del congreso e indica que para este año fue *Disrupción o Extinción*. Aprecia que en estas dos palabras puede englobar su perspectiva como profesional de auditoría interna.

Indica que se debe migrar a los modelos predictivos o transformación digital de los servicios a riesgo de quedar rezagados. Compara la situación con una analogía tomada de un libro conocido, que aborda la temática de los "muertos vivos", y plantea que muchas organizaciones podrían estar operando bajo la lógica de la "teoría del caballo muerto", es decir, sin generar ningún valor real.

Como ejemplo, menciona el proceso relacionado con los reportes regulatorios (RPA), específicamente en bancos supervisados por la Superintendencia. Señala que, en estos casos, corresponde a las auditorías internas realizar un refrendo de los estados financieros, proceso que anteriormente podía tardar entre cinco y ocho días. En ese contexto, explica que el auditor no es quien ejecuta directamente la tarea, sino quien firma bajo el modelo de supervisión establecido.

Agrega que, en su experiencia reciente, ha tenido la oportunidad de implementar un robot para realizar esa revisión en tiempo real, lo cual ha reducido significativamente los tiempos de auditoría, pasando de cinco días a tan solo tres horas. Esta optimización permite aprovechar el tiempo ganado de manera eficiente para realizar revisiones más profundas sobre parámetros que representen desviaciones importantes.

También aborda el tema de la inteligencia artificial, destacándola como un elemento sustancial en la evolución de las auditorías internas. Comenta que, según lo que ha investigado, el Banco ya utiliza la herramienta ACL en diferentes escenarios. Comparte su experiencia en el uso de herramientas como IDEA y ACL, que brindan una ayuda significativa en el análisis de datos y permiten a las auditorías internas conocer, en tiempo real, los movimientos que se generan en la operación, incluyendo patrones de fraude, lo cual considera de suma importancia.

Seguidamente, plantea que el interés debe centrarse en definir el momento oportuno, suficiente y necesario para aplicar tanto la inteligencia artificial como la inteligencia artificial generativa. Considera que actualmente no se puede concebir una auditoría interna sin el respaldo de estas tecnologías. Precisa que la inteligencia artificial se orienta principalmente al apoyo cuantitativo y operativo, mientras que, en los casos donde se requiere análisis más profundo, los métodos generativos ofrecen herramientas útiles, especialmente en la mejora de la comunicación y comprensión de situaciones complejas.

Finalmente, indica que, en su cargo actual, se encuentra liderando un proceso de auditoría y ciberseguridad, el cual ha resultado muy enriquecedor. Explica que dicho proceso se ha centrado en tres aspectos fundamentales: los impactos de penetración interna y externa, el análisis de vulnerabilidades. Resalta que, aunque cuenta con el apoyo de expertos en estas áreas, su formación continua en esta línea ha sido clave para su desempeño, permitiéndole comprender en profundidad los efectos que pueden derivarse de estas amenazas y cómo anticiparse a ellos.

La directora Sra. González Cordero expresa su agrado por conocer al candidato Flores Oviedo. Señala que es una de las directoras con una formación profesional divergente, en referencia a lo comentado previamente por el candidato. Añade que no detallará su profesión, pero recalca que toda acción y proceso dentro de un banco requiere análisis, y que, además de los informes mencionados por el candidato, en el Banco Popular también se generan advertencias.

Consulta si en el Banvhi —institución de la cual proviene el candidato— se emiten advertencias, y si él está familiarizado con su uso. Explica que, dentro del contexto del Banco Popular, el manejo de las advertencias ha sido especialmente complejo, debido a que se trata de una institución con una carga tanto social como política, lo que ha generado dificultades para la Junta Directiva en cuanto a la gestión de la imagen corporativa. En ese sentido, pregunta cuál sería el enfoque del candidato respecto al uso de las advertencias en caso de ser nombrado auditor interno del Banco.

Al ser las **diecisiete horas con treinta y dos minutos** sale momentáneamente el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja.

Seguidamente, le consulta sobre su experiencia con los canales de denuncias en el Banvhi y sobre los posibles cambios que consideraría implementar en esos canales dentro del Banco Popular. Finalmente, pregunta si el Banvhi cuenta con una estructura de control interno y cuál ha sido la relación entre la auditoría interna y dicha estructura en su experiencia, considerando que en el Banco Popular el control interno aún está en una fase incipiente de desarrollo, a raíz de procesos de equiparación con la normativa vigente.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Flores Oviedo agradece las preguntas, que califica como muy interesantes y altamente relevantes. Señala que la Ley de Control Interno, específicamente la Ley N.º 8292, establece los productos que puede generar una auditoría interna. Dentro de esos productos se encuentran las advertencias, las asesorías y los estudios especiales. Explica que estos deben estar reglamentados conforme al ROFAI, el Reglamento de Operación y Funcionamiento de las Auditorías Internas.

Aclara que una advertencia no debe desviar la atención del objetivo general del informe o del proceso de auditoría. Por ello, en su experiencia, ha priorizado el uso de asesorías como mecanismo preventivo. No obstante, indica que, aunque las asesorías no son vinculantes, ya que la decisión final corresponde al jerarca o titular del riesgo, en varias ocasiones ha emitido advertencias cuando ha sido necesario.

Comenta que estas advertencias, lejos de ser percibidas negativamente, han sido bien recibidas tanto por la alta gerencia como por los titulares subordinados, lo cual atribuye a un enfoque adecuado en su emisión. Añade que las auditorías internas están sujetas a una directriz y norma internacional conocida como el PAMC-AI (Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad de las Auditorías Internas), el cual orienta estas acciones.

Señala que, en muchas ocasiones, es posible generar una asesoría oportuna que elimine la necesidad de emitir una advertencia. Sin embargo, aclara que la principal diferencia entre ambas es que la advertencia sí conlleva una recomendación vinculante.

Añade que no debe desvirtuarse el objetivo general del oficio de advertencia, ni utilizarse de forma inapropiada. Comenta que hay auditorías que tienden a "satanizar" a través del uso de advertencias, lo cual genera tensiones innecesarias entre la auditoría, el órgano de dirección y la administración de la institución. Desde su perspectiva, es fundamental entender que la advertencia es una herramienta legítima, prevista por la ley, y que forma parte de los productos que la auditoría puede generar, pero su aplicación debe ser racional y estratégica.

Comparte una experiencia reciente en la que conversa con auditores de tres cooperativas grandes. Menciona además su trayectoria como asesor externo en la auditoría interna de la Caja de ANDE, así como su experiencia previa en Vida Plena. A partir de estas vivencias, sostiene que es necesario que el auditor actual —al que denomina "auditor interno 4.0"— aprenda a construir puentes con la administración y con su jerarca. Aclara que esta relación no solo es deseable, sino que resulta esencial, y que no debe entenderse como una opción, sino como parte fundamental del rol moderno del auditor.

Seguidamente, aborda el tema de los canales de denuncias. Indica que, históricamente, estos canales han sido utilizados de manera inadecuada por algunas organizaciones, en lo que denomina coloquialmente como una "cacería de brujas". Sin embargo, señala que, en la actualidad, existen herramientas tecnológicas que permiten gestionar estos canales de forma más eficiente y objetiva.

Explica que hoy en día se pueden utilizar aplicaciones móviles en las que los usuarios pueden subir evidencias, fotografías, archivos y comunicaciones como parte de una denuncia. Subraya que el canal de denuncias no debe entenderse como un mecanismo punitivo, sino como una herramienta para mejorar, prevenir y detectar debilidades dentro del sistema de control interno.

Menciona que existen normativas internacionales relevantes, como la norma ISO 37002 sobre sistemas de gestión para denuncias (whistleblowing), de aplicación obligatoria en muchos sectores europeos, y que regulan estos canales de manera formal. Indica que, aunque en el país la Contraloría General de la República ha emitido un reglamento para la admisión de denuncias, sigue siendo esencial que, desde el conocimiento del entorno y ambiente de control —primer componente del modelo COSO de control interno— se determine la necesidad y pertinencia de implementar un reglamento adaptado a la realidad de la organización.

Finalmente, advierte que muchas instituciones cuentan con canales de denuncia gestionados por unidades como la Contraloría de Servicios, pero que, en la práctica, no llegan a generar valor ni funcionamiento efectivo dentro de la estructura organizacional.

Seguidamente, introduce un tema que considera fundamental: la responsabilidad del sistema de control interno en cualquier organización sujeta a fiscalización de la Hacienda Pública. Señala con énfasis que esta responsabilidad recae directamente sobre la administración, no sobre la auditoría ni sobre ningún otro órgano.

Explica que recientemente fue crítico con una decisión adoptada en su lugar de trabajo, relacionada con la contratación externa de una evaluación del sistema de control interno, justificada por una supuesta sobrecarga en la unidad de planificación. Indica que, al analizar el contexto histórico, resulta evidente que existe una diferencia sustancial entre la trayectoria del Banco Popular y la del Banco Hipotecario. Detalla que, tras realizar un análisis del sistema de control interno en cada unidad, utilizando como base los cinco componentes del modelo COSO (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo), se concluyó que la situación en el Banvhi es todavía incipiente.

Afirma que, aunque en su momento la administración no acogió el enfoque de realizar evaluaciones paralelas, la auditoría está obligada a desarrollar análisis de cumplimiento mediante estudios de carácter especial. Expone que, a partir de los resultados, se ha implementado una labor de seguimiento, en la que cada unidad del Banvhi ha debido someterse a evaluación sobre el cumplimiento de sus obligaciones, en concordancia con el componente de monitoreo que exige el marco COSO.

Agrega que actualmente la auditoría se enfoca en analizar los planes de acción establecidos por la administración, con el objetivo de garantizar —como tercera línea de defensa— que se esté cumpliendo efectivamente con las acciones correctivas, y que esto pueda reflejarse en una mejora progresiva del nivel de madurez del sistema de control interno.

La directora Sra. Palomo Leitón agradece la intervención del candidato y le expresa que sus aportes han sido tan completos que le recuerdan una cátedra universitaria. Menciona que le llamó especialmente la atención la referencia del candidato a su participación en procesos relacionados con la idoneidad de la Junta Directiva del Banvhi.

A raíz de ello, le plantea un escenario: si en el futuro, como auditor interno del Banco, realizara una recomendación que no fuera aceptada por la Junta Directiva, le pregunta cómo gestionaría dicha situación, considerando la necesidad de respeto institucional y de rendición de cuentas. Conecta esta consulta con el tema de las advertencias, aludiendo a lo señalado anteriormente por la directora Gonzalez Cordero, y pide al candidato que explique cómo manejaría el equilibrio entre hacer una recomendación firme y respetar la autonomía de la Junta.

A continuación, introduce otro tema. Señala que la auditoría del Banco Popular está compuesta por alrededor de 60 personas, y que, al escuchar la experiencia del candidato en el Banvhi, surge la inquietud sobre cómo dimensionaría esa experiencia frente al contexto de un

conglomerado financiero como el Banco Popular. Le pregunta cómo se sentiría al enfrentar esa escala y complejidad organizacional, y le recuerda que el auditor interno no solo participa en el Comité de Auditoría del Banco, sino que también debe interactuar con las sociedades del grupo financiero.

Finaliza indicando que, en su rol, el auditor podría tener que hacer recomendaciones a la Junta Directiva, que a su vez actúa como asamblea de accionistas de todas las sociedades del conglomerado, por lo que desea conocer cómo abordaría esa responsabilidad.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Flores Oviedo relata una experiencia personal relacionada con el análisis de un caso particular sobre el principio de idoneidad. Indica que, en aquel momento, uno de los directores comentó con entusiasmo que finalmente “la Auditoría les iba a decir”, y nunca que el enfoque fuera distinto. Explica que justificó su postura con argumentos técnicos y sólidos, y que esta situación le permite enfatizar una enseñanza clave para los auditores: la importancia de comprender el modelo y el lenguaje del negocio que auditan.

A partir de esta reflexión, aborda directamente la pregunta de cómo manejaría una diferencia, discrepancia o desacuerdo entre una recomendación de auditoría y el criterio de la Junta Directiva. Señala que la mayoría de las recomendaciones que produce una auditoría interna se dirigen a la alta gerencia o a titulares subordinados, donde generalmente se acogen sin conflicto. No obstante, reconoce que cuando una recomendación se dirige directamente al órgano de dirección o jerarca, pueden surgir discrepancias.

Al ser las **diecisiete horas con treinta y seis minutos** ingresa el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja.

Frente a esta posibilidad, enfatiza que hay principios fundamentales que no son negociables: el respeto, la cordialidad y la autoridad institucional. Declara que su obligación es actuar como asesor de la Junta Directiva, y que el hecho de que existan discrepancias no implica que se deban quebrantar esos principios.

Además, introduce el concepto de habilidades blandas, y destaca que es fundamental saber negociar para evitar conflictos innecesarios. Indica que hay enfoques como el de ganar-ganar o incluso el de llegar a una etapa media. Subraya que, en el marco de una discrepancia, su responsabilidad como auditor interno y asesor de la Junta es hacerle ver claramente a los miembros del órgano de dirección los riesgos que podrían asumir al no acoger una recomendación.

Recuerda que el auditor elabora los productos y hace las recomendaciones, y a partir de eso el órgano de dirección debe tomar decisiones.

La directora Sra. Palomo Leitón le consulta cómo hacer en caso de que el auditor no tenga buen trato.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Flores Oviedo observa que ese aspecto es muy importante y, a ese nivel, lo que corresponde al auditor interno como asesor es advertir y asesorar al órgano de dirección para que no se asuma riesgos que podrían generar impactos para la organización. Esa es la línea fundamental.

En cuanto al manejo de la Auditoría Interna, sabe que esta cuenta con sesenta funcionarios y él tiene a cargo actualmente, entre internos y externos, a unas quince personas, pero le ha tocado administrar procesos muy grandes de consultoría con hasta 75 personas. Reconoce que ese reto es interesante, porque debe entenderse que el tema del recurso humano es fundamental y todos pensamos diferente.

Considera que él apostaría por su nivel de liderazgo o al liderazgo que aplicaría para hacer entender y transformar a su equipo. Señala que hay cinco tipos de liderazgo y él se focaliza en un liderazgo transformacional basado en el convencimiento y no en la imposición, lo cual le ha dado grandes réditos en los equipos que ha dirigido porque ha podido obtener lo mejor de cada individuo y esto conduce a que pueda cumplir las metas y la estrategia trazada por la auditoría interna.

Recuerda que hay normas de atributos y normas de desempeño, y estas últimas contemplan que la auditoría interna también tiene que hacer planificación estratégica en función de la estrategia del negocio. Puntualiza que la auditoría interna no puede estar desalineada con lo que ha establecido el órgano de dirección, el cual define, establece y valora la estrategia del negocio.

En cuanto a las subsidiarias, menciona que fue auditor interno de Asobancosta (Asociación Solidaria de Empleados del Banco de Costa Rica y afines), que es una de las asociaciones más grandes del país, y buscando algunos pronunciamientos, se enteró de que había existido una molestia porque el auditor general quería tener influencia en la asociación e incluso hubo un tiempo donde los auditores del banco auditaban la asociación, situación donde no había independencia, porque había una relación de juez y parte, pero también en alguna medida querían dictar órdenes a los auditores.

Anota que es necesario acatar lo que dice el artículo 21 de la Ley General de Control Interno, Ley 8292, que dice que si la auditoría interna quiere que sea respetada su independencia funcional, también tiene que respetar la de cada uno de sus colegas en las subsidiarias. Si desde

el Comité de Auditoría se puede establecer recomendaciones para que el Conglomerado crezca, genere elementos de eficiencia y demás, ello debe ir sobre la línea del reconocimiento, pero no puede haber una intromisión.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja le agradece mucho por su participación en este concurso.

Al ser las **diecisiete horas con cuarenta y dos minutos** se retira el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Gustavo Flores Oviedo.

Al ser las **diecisiete horas con cuarenta y siete minutos** ingresa el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Christopher Mussio Guzmán.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja le agradece mucho por su participación en este concurso y le explica el procedimiento que se ha seguido. En primer lugar, por unos minutos, él debe brindar una semblanza de su trayectoria profesional, formación académica y experiencia laboral.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Mussio Guzmán indica que su nombre es Christopher Mussio Guzmán, posee veinte años de experiencia en Banca y cuando empezó a trabajar en el año 2005 tuvo la oportunidad de trabajar en Popular Pensiones, luego un tiempo en Popular Valores y después trabajó en el área de contabilidad de Popular SAFI, y desde el año 2010 se desempeña en el Banco Popular. Empezó en el área de tesorería y desde el año 2014 trabaja en la Auditoría Interna.

Posee una maestría en Dirección y Administración de Empresas, una especialidad en Estrategia y Transformación Digital, y es licenciado en Contaduría Pública, más un bachillerato en Administración de Empresas y Contaduría.

La directora Sra. Solano Brenes observa que, como el Sr. Mussio Guzmán trabaja en el Banco Popular, debe conocerlo mucho y saber que este Banco es regulado por la Contraloría General de la República. En primer lugar, le consulta cuál es el rol que usted ejercería como auditor para asegurar el buen gobierno corporativo en su ámbito.

En segundo lugar, le pregunta cómo considera la relación que él debe tener con las auditorías externas, es decir, qué pasaría si él no estuviera de acuerdo con la opinión expresada por los auditores externos.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Mussio Guzmán responde que si bien es cierto durante muchos años en el Banco se ha venido haciendo las cosas de una manera, la experiencia ha demostrado que esta Junta Directiva Nacional ha querido un cambio y ello quedó evidenciado con la nueva gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal Vega, quien ha impulsado el avance en muchos temas que por años estuvieron rezagados. Lo mismo pasa con la Auditoría Interna, donde por años se trabajó de una manera, pero ahora existe la oportunidad de mejorar la forma de trabajar, de realizar una transformación de la Auditoría Interna para optimizarla e incluso reducir sus gastos.

Estima que también tiene que pensarse de manera diferente sobre cómo se está haciendo las cosas, porque en la misma Auditoría Interna existen silos entre las mismas áreas y debería haber una única Auditoría Interna de cara a la Administración. Se tiene que mejorar para que la Auditoría Interna se vuelva a convertir en una asesora de confianza proactiva, con una comunicación transparente y de respeto hacia las líneas jerárquicas y de mando en la organización, lo cual se perdió por mucho tiempo.

Señala que se está tratando de cambiar y mejorar eso, pero este sería su aporte.

Respecto a si hubiera alguna diferencia con la opinión expresada por los auditores externos, manifiesta que es fiel creyente en que la comunicación, el entendimiento, el analizar los puntos que se plantea y llegar a consensos es clave, pero lo más importante siempre es el respeto y una muy buena comunicación entre ambas partes, siempre respetando las líneas jerárquicas de cada una y el rol que desempeñan.

La directora Sra. González Mora saluda al Sr. Mussio Guzmán y le desea mucha suerte en este proceso.

Le consulta mediante cuáles acciones él emprendería un cambio cultural dentro de la Auditoría Interna para convertir a los auditores en asesores, para dejar atrás el concepto de "auditoría policía" que siempre se ha tenido y cómo construiría hombro a hombro con la Administración.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Mussio Guzmán responde que primero se debe tener una conversación con las bases, con las personas que siempre han venido trabajando, porque, así como hay auditores que tienen muchísimos años de trabajar en la Auditoría Interna, también hay auditores nuevos que están deseando muchos cambios.

Comenta que en la Auditoría Interna él inició como auditor junior y actualmente se desempeña como auditor senior, y siempre que comparte con los compañeros que le ha tocado formar les dice que es necesario cambiar la visión y la perspectiva de que los auditores son policías,

sino que están para ayudar a la Administración a que logre los objetivos de la organización, para ser un apoyo para la Junta Directiva Nacional y para que los insumos que generan aporten valor.

Sabe que a veces, con la manera en que se está trabajando, al ser en silos, con frecuencia la misma información es solicitada por diferentes compañeros, lo cual puede ser molesto para las otras áreas de la organización. Por esto es importante hacer un replanteamiento, una reestructuración, una transformación, para concienciar y sensibilizar a las personas para que se conviertan en esos agentes de cambio que juntos ayuden al Banco a lograr sus objetivos.

Al ser las **diecisiete horas con cincuenta y seis minutos** se retira la subsecretaria general a. i. Sra. Andrea Castillo Gonzalo.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano menciona que hay un grupo de compañeros de la misma Auditoría Interna que están participando en este proceso y probablemente algunos de ellos fungen con algún nivel jerárquico respecto al Sr. Mussio Guzmán. En el escenario de que el Sr. Mussio Guzmán sea nombrado, le consulta cómo se aseguraría de tomar decisiones imparciales y no dejarse influenciar por ningún compañero ni por ninguna otra persona del Banco, sino brindar su propia visión con base en lo que ha planteado ante las preguntas anteriores.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Mussio Guzmán expresa que durante muchos años se ha venido preparando, formando y capacitando porque siempre le ha gustado tener una visión holística. Da gracias a Dios porque ha tenido la oportunidad de trabajar en todas las ramas de la Banca y, como mencionó ahora, tiene conocimientos en materia de pensiones, valores, fondos de inversión y Banca.

Explica que durante todos estos años ha procurado adquirir conocimientos diversos y se ha formado en temas de transformación digital, innovación y metodologías ágiles. Señala que también posee sólidos conocimientos en las áreas financiera y económica. Como parte de su formación profesional, comenta que tuvo la oportunidad de estar en España participando en un programa de desarrollo directivo internacional, lo cual le permitió no solo reforzar los conocimientos adquiridos en la universidad, sino también participar en actividades empresariales y generar redes de contacto, particularmente con el proyecto de Banca y demás.

Afirma que esta experiencia le ha permitido desarrollar diversas habilidades y conocimientos; incluso en el ámbito de la auditoría, donde, al no estar siempre de acuerdo con determinados planteamientos, ha sabido expresar sus puntos de vista de forma respetuosa, logrando buenos resultados gracias a la comunicación efectiva y la búsqueda del consenso.

La directora Sra. González Cordero le formula una consulta respecto de su experiencia con la tecnología, especialmente en relación con procesos críticos dentro de la Auditoría. Por ende, le solicita que indique qué cambios implementaría desde una perspectiva tecnológica para hacer estos procesos más ágiles.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Mussio Guzmán responde indicando que las tecnologías actuales han ayudado significativamente a potenciar los negocios y las empresas, aunque también han introducido nuevas amenazas y riesgos. Resalta la importancia de establecer mecanismos robustos de ciberseguridad, asegurar la calidad de la información, controlar los accesos y fomentar la concientización organizacional en torno a estos temas, los cuales considera trascendentales y de alcance institucional.

Asimismo, subraya la necesidad de mejorar los sistemas existentes, como el sistema T24, el cual aún no permite conocer con precisión si se están cobrando correctamente las comisiones por servicios prestados. Cuestiona cómo, durante tantos años, no se ha priorizado la mejora de los sistemas para potenciar la obtención de datos. Considera que hoy en día lo más relevante es poder acceder a datos de calidad, analizarlos, procesarlos y utilizarlos como insumo para la toma de decisiones estratégicas.

Concluye que esta es un área crítica dentro del Banco y que debe reforzarse considerablemente para elevar el desempeño institucional a otro nivel.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la participación.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Mussio Guzmán responde cordialmente y se despide, deseando una buena tarde y agradeciendo el espacio brindado.

Al ser las **dieciocho horas**, sale el candidato Sr. Christopher Mussio Guzmán.

Al ser las **dieciocho horas con un minuto**, ingresan la subsecretaria general a. i. Sra. Andrea Castillo Gonzalo y el candidato Sr. Maxi Zúñiga Rojas.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja da la bienvenida a la siguiente persona que comparece y se disculpa por posibles retrasos, explicando que se sigue un procedimiento estructurado.

Indica que se otorgará un breve espacio para que el compareciente se presente, aunque ya conocen su nombre y su currículo. Señala que desean escuchar una breve narración de su trayectoria laboral antes de proceder a realizar preguntas.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Zúñiga Rojas toma la palabra. Explica que inició su carrera en banca a los 18 años, trabajando en una oficina del Banco Nacional de Costa Rica, desempeñando inicialmente funciones de caja. Luego, pasó a ser contador de la agencia en Salinas y al año y medio fue nombrado encargado de control interno regional. Posteriormente, asumió responsabilidades relacionadas con control interno en oficinas, tanto a nivel operativo como administrativo y financiero.

Informa que en el año 2004 fue llamado por Banco Uno Costa Rica y Avalcal para desempeñarse como auditor interno corporativo. Durante ese tiempo, primero ejerció como subauditor por un periodo breve de dos meses y luego fue nombrado auditor general. Más adelante, asumió el rol de encargado para Centroamérica y Panamá, con el objetivo de implementar un proceso conocido como AML dentro del *core* bancario de la región, en conjunto con el equipo de auditoría regional.

Relata que posteriormente fue convocado por el señor Silvio Lacayo para colaborar en la creación del Departamento de Auditoría en la financiera Desyfin. Una vez conformado dicho departamento, se retiró de la entidad por diferencias internas. Indica que su última posición de tiempo completo en el sector financiero fue como auditor interno corporativo del Grupo Mutual, que incluye Mutual Alajuela y sus subsidiarias, tales como la SAFI, el Puesto de Bolsa y la compañía de seguros, entre otras.

Actualmente, manifiesta ser miembro externo del Comité de Riesgos del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica, además de fungir como asesor de dicho Comité.

En cuanto a su formación académica, indica que posee una licenciatura en Contaduría Pública y una maestría con énfasis en Gerencia. Aunque no está concluida, menciona contar con estudios avanzados en Ingeniería en Sistemas, un técnico en Riesgos de la Universidad de Costa Rica, una formación en Dirección de Proyectos Complejos por la Universidad de Cambridge y actualmente cursa una especialización en Finanzas con el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Concluye indicando que ese es su perfil profesional.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la presentación.

El director Sr. Espinoza Guido da la bienvenida y agradece la participación del compareciente en el proceso, deseándole éxito. A continuación, plantea su pregunta, centrada en la visión del compareciente sobre herramientas tecnológicas emergentes que están siendo cada vez más utilizadas en el ámbito empresarial. Señala que la implementación y el avance tecnológico en el sector bancario, tanto público como privado, determina en gran medida el nivel de competitividad de una organización. Añade que estas herramientas también están siendo ampliamente utilizadas por áreas de control como Auditoría, Riesgos y Cumplimiento Normativo. Concluye, por tanto, solicitando que el compareciente exponga su experiencia en la implementación de estas tecnologías.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Zúñiga Rojas opina que es una pregunta interesante, dado que es lo que vive el sector empresarial.

Por ejemplo, dice haber elaborado junto con la Dirección de Riesgos algunos trabajos de inteligencia artificial, analítica de datos, modelación matemática, a fin de determinar temas de riesgo en las nuevas tecnologías, sino, también, hacia dónde van las empresas con su implementación. Por ende, para su persona es básico que las áreas comerciales y de negocios, de modo que para la toma de decisiones se tenga dominio y no solo el conocimiento de estas herramientas. De otro modo, quedarían fuera de juego.

La directora Sra. Palomo Leitón opina que es un tema muy importante, que además, tiene una Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, por lo que consulta cómo aseguraría con su trabajo el objetivo del Banco para conocer la evaluación que haría y, también, desea conocer si conoce la función de la Asamblea de Trabajadores para la institución.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Zúñiga Rojas responde que está bajo el supuesto de que el objetivo de la Asamblea es aumentar o beneficiar el desarrollo social, a través del emprendedurismo o la apertura de nuevos negocios. Además, como directores, que se establezcan las directrices para que los objetivos se cumplan. Desde la Auditoría Interna, se debe construir en escala, al ver primero cuáles son los objetivos planteados, las metas, los presupuestos asignados y determinar si todas las áreas están aprovechando eso de la mejor manera.

Señala que es por y para el bien de los fondos. Sin duda, opina que el perfil del auditor interno debería ser socio estratégico de la parte de negocios; es decir, buscar la forma de que los negocios surjan y se lleven a cabo con éxito, en lugar de ser una traba limitante, sino un acompañamiento vigilante.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano se presenta y le agradece por participar en el concurso.

Luego de revisar su experiencia laboral, notó que se ha desarrollado en la banca privada, aunque este es un banco público no estatal. Por ende, como líder de la Auditoría Interna, pregunta cuál sería la relación con la Contraloría General de la República. Además, por qué es importante o no esa relación, eventualmente.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Zúñiga Rojas informa que, desde que se establecieron los principios contables y todo el marco de control, se definió el proceso de ejecución de control interno en las entidades financieras. Entonces, pese a que su experiencia se basa en la banca privada, la guía viene de las definiciones establecidas por la Contraloría General de la República y están alineadas con el Instituto de Auditores Internos, junto con el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, así como con la normativa del Conassif.

Por su parte, opina que es esencial la relación de apertura, que sea amplia y que refleje los intereses de la entidad, pero acogido a las directrices mayores y a las revisiones necesarias.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece por su participación.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Zúñiga Rojas agradece y se despide.

Al ser las **dieciocho horas con doce minutos**, sale el candidato Sr. Maxi Zúñiga Rojas.

Al ser las **dieciocho horas con dieciséis minutos**, entra el candidato Sr. Luis Ricardo Quirós González.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece acompañar a este seno y fortalecer así este proceso de participación. Se está aplicando una metodología pequeña y sencilla, de tomar dos o tres minutos para resumir el currículum laboral, pues aunque el Banco lo tiene, es conveniente que el candidato se refiera a éste en sus palabras, igualmente, a sus capacitaciones y títulos específicamente.

La directora Sra. González Cordero menciona que iba a abstenerse porque lo conoce de San Carlos.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja comenta que, en este proceso, resulta que algunos se conocen y eso no significa ningún conflicto de interés, así que da la palabra.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Quirós González menciona que, académicamente, tiene una licenciatura en Contaduría de la Universidad Latina de Costa Rica y una maestría en Auditoría Forense, también, recientemente, se tituló con dos maestrías de Administración de Empresas, por la Universidad UNIBE, de México.

Sobre capacitaciones, tiene más de 20 años de laborar para Coocique, entonces, posee todo el esquema de legitimación de capitales y contaduría pública adscrito al Colegio de Contadores Públicos y Privados, por eso, se ha mantenido activo en la actualización de normas contables y de auditoría, además, tiene certificaciones en este sentido.

Se ha referido a un resumen académico y, en cuanto a la parte laboral, tiene casi 22 años de estar en Coocique, inició la Unidad de Riesgos, la fundó por decirlo así en el departamento respectivo y ha estado a cargo de las auditorías de calidad, con certificación ISO 9001. Tenía más de 15 años de dirigir la auditoría interna de dicha Cooperativa y supervisando las tres subsidiarias del grupo.

Actualmente, ocupa la subgerencia general y de operaciones, de manera que tiene a cargo las unidades de cobro judicial, análisis de crédito y las tres subsidiarias con supervisión directa, asumiendo funciones del actual gerente general, las cuales ha ejercido durante un año, que tardó el proceso de nombramiento.

También, de manera ocasional, ejerce como docente en la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Técnica Nacional.

La directora Sra. González Cordero manifiesta que es un gusto verle por acá al candidato, sin embargo, ha mantenido su independencia al respecto, porque tiene muchos años de conocerlo.

Ha sido directora de Coocique durante 12 años y ha visto el proceso de la auditoría de dicha Cooperativa, del cual se siente muy orgullosa.

Manifiesta que, sobre la actualidad de esta Junta Directiva, en cuanto a la Auditoría y el rol para asegurar el buen gobierno corporativo, incluso, el Auditor General a. i. de este Banco ha debido rendir declaraciones ante la Comisión de Ingreso y Gasto de la Asamblea Legislativa, y se han emitido advertencias internas del Banco que han salido a medios de prensa nacional, así las cosas, pregunta, en caso de resultar

seleccionado como Auditor General cuáles elementos clave corregiría o vigilaría en cuanto a este ámbito y cuáles recomendaciones le haría a este Órgano.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Quirós González responde que la norma es muy amplia en cuanto a los requisitos, pero estima que, si bien es de los requisitos más relevantes del funcionamiento de una organización financiera, debe hacerse un análisis integral y consolidado, o sea, no hay que analizar los elementos individualmente con una perspectiva de “cumple o no cumple”, sino que se deben estudiar todos los elementos en conjunto, pues el gobierno corporativo no es una norma sino una serie de éstas, conductas y procedimientos que se conjugan entre sí, para derivar una figura que da sustento a la estabilidad de la organización, al desarrollo y crecimiento.

En ese sentido, el enfoque de la Auditoría sobre el gobierno corporativo debe ser integral y no solo determinar si cumple o no con un artículo, sino analizar la generalidad y totalidad de las normas involucradas.

Se debe trabajar principalmente la continuidad, estabilidad, transparencia y gobernanza, pero a partir de la esencia, pues la organización debe saber hacia dónde se dirige, quiénes dirigen y cuáles son los preceptos básicos de sustento. Más de verificar un cumplimiento con una lista de artículos, se debe analizar si el gobierno integral es robusto y fuerte, para poder permear al resto de la Entidad, pues la Junta debe ser un ejemplo para seguir en toda la organización en cuanto a gobernanza y transparencia.

La directora Sra. González Cordero agradece la respuesta.

La directora Sra. Solano Brenes expresa que, en virtud de la Sra. González Cordero adelantó un poco de lo que han sido las experiencias de este Banco, hay dos temas por abordar. Por un lado, pregunta cómo se aseguraría el candidato la confidencialidad que debe existir en una Auditoría, además, en caso de ser nombrado, cómo unificaría la Auditoría y cuáles medidas emprendería para que esta dependencia, que es bastante compleja, pueda trabajar en equipo.

Por último, consulta si se considera asesor en Auditoría Forense y si constituye un mecanismo interesante para solucionar problemas de la organización.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Quirós González responde que la confidencialidad de la Auditoría debe tratarse de manera muy fuerte, pues la principal responsabilidad de un Auditor es con su Junta, Consejo u organización, son consultores, asesores y acompañantes del rol que ejerce este Órgano, después está el tema de salvaguarda que establecen las normas y legislaciones, pero el principal rol es de confianza.

Una Auditoría o Junta Directiva debe ser confiable para la organización, porque si el auditor no es confiable ni respetado, porque revela quién presenta las denuncias y otros tipo de conductas que minan la confiabilidad y la confidencialidad, le restará valor al trabajo posible, es decir, se puede hacer un trabajo técnicamente correcto y funcionalmente extraordinario, pero si la organización no confía en la Auditoría Interna, de nada vale ser el mayor técnico y el mayor desarrollador de trabajos de estudio, esto porque al final no se confiará en el trabajo realizado. El valor de la confidencialidad es muy importante y por eso debe trabajarse con fuerza, de ahí que se dirige a vincular la respuesta a la pregunta de cómo unificar el equipo de trabajo.

Todo el equipo debe tener la misma mentalidad, entonces, una de las primeras tareas y aunque no conoce el equipo porque viene de afuera, es consolidar ese sentimiento y el compromiso de la confidencialidad con la organización y el trabajo que se realiza.

Al igual que en cualquier equipo de fútbol o disciplina, un equipo debe trabajar en conjunto, pues de nada sirve tener figuras extraordinarias o estrellas si no se trabaja como equipo.

En esa línea, uno de los elementos principales de un líder es conformar el equipo y consolidarle. Hay que reconocer las virtudes y potencias, para desarrollar y sacar provecho. Hay que poner a las personas en el mejor lugar donde se desempeñan. Formar equipo es uno de los pilares que deben trabajarse en cualquier departamento y, especialmente, en una Auditoría, por eso, insiste en que debe confiable y respetada, para lo cual debe confiarse en todo el equipo, no solo en uno o dos elementos, sino en la totalidad del grupo.

Agrega que la auditoría forense, como su nombre lo indica, es un análisis *post mortem*, y es una lástima tener que recaer en ese tipo de auditorías, aunque en realidad le gustan debido a que son muy interesantes metodológicamente.

Sin embargo, los elementos que se utilizan al momento de realizar un estudio forense, aunque teóricos piensan que no es posible, se pueden implementar de modo preventivo, pues cuando saben qué requieren investigar al analizar lo que sucedió, eso de inmediato va brindando las respuestas de qué se debió hacer para prevenirlo.

En consecuencia, es viable enfocar la auditoría forense de dos maneras: para detectar lo que ocurrió, o para preparar acciones o procedimientos que lleven a prevenir que ese tipo de cosas suceda en el futuro. Insiste en que se puede aprovechar de las dos formas e implementar la modalidad preventiva, que es alineada a la auditoría moderna, mucho más colaborativa que de detección, y es el enfoque que deberían brindar al proceso.

La directora Sra. Palomo Leitón señala que, en el Banco, la Auditoría Interna es un área que cuenta con 60 colaboradores, lo cual da una idea de la dimensión de actividades que se manejan e informes que se elaboran.

En tal sentido, su pregunta consiste en que, en función de que él ingresa y observa una lista de pendientes que necesitan cumplir, cuál es la priorización que aplicaría para ponerse al día con dichos pendientes de la Auditoría Interna, y cuáles criterios utilizaría para decir qué va de primero, qué de segundo y qué de tercero.

El candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular Sr. Quirós González afirma que la respuesta más simple y sencilla a esa pregunta es que mediante una evaluación integral de riesgos, ya que existen tareas obligatorias y establecidas por norma, así que son insalvables por requerimiento de la legislación nacional o específica de la Sugef.

Inclusive el Banco, al tratarse de una entidad pública, también debe acatar ciertas normas de la Contraloría General de la República. Entonces, esos son aspectos insalvables que tienen que trabajar y atender directa y oportunamente.

Después, con esa misma evaluación de riesgos van identificando cuáles son las prioridades, pero advierte que todas las evaluaciones de riesgos son distintas, en el tanto dependen del momento y del lugar.

Añade que él se dio a la tarea de investigar sobre el Banco, y sabe que posee una Auditoría Financiera, una de Gestión, una Forense, una de Tecnología de Información y una de Calidad, además de que leyó algunas de las informaciones cargadas en el sitio *web*, por lo cual cree que es una estructura interesante, un poco cargada a la auditoría comercial y de gestión, que dispone del área más grande obviamente a causa de la cantidad de oficinas y empleados del Banco.

En resumen, concuerda en la necesidad de priorizar e identificar cuáles son los riesgos más importantes y los aspectos que le están “doliendo” a la organización. Imagina que, como en todas las entidades financieras, el Banco está sufriendo por tantos cambios regulatorios, de supervisores y de normativa, un tema que deben trabajar proactivamente, pues de lo contrario después se ven obligados a estar “apagando incendios” y atendiendo emergencias. Reitera que la primera parte sería una evaluación integral de riesgos y de la condición actual.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja le agradece la participación, ya que para ellos recibir un interés tan amplio y que considera de lujo es muy importante, dada la relevancia del puesto y del Conglomerado.

Al ser las **dieciocho horas con cuarenta minutos**, se retira el candidato al puesto de auditor interno del Banco Popular, Sr. Luis Ricardo Quirós González.

ARTÍCULO 5

Declarar CONFIDENCIAL este artículo y acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos, de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la Constitución Política, artículo 30 párrafo final de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, en relación con las disposiciones de la Ley de Información No Divulgada (7975 del 4 de enero del 2000).

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano señala que no hay temas adicionales en la agenda.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja se despide y desea que todos descansen.

Finaliza la sesión al ser las **DIECINUEVE HORAS**.

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja
Presidente

Sra. Andrea Castillo Gonzalo
Subsecretaría General a. i.