



RED LATINOAMERICANA
DE CUMPLIMIENTO

ETICO

ENTREVISTA CON

Julio César Trejos Delgado ●

Gerente General, Banco de Costa Rica

“Ningún sistema o mecanismo de control puede sustituir el ejemplo del liderazgo.”



El primer banco de Centroamérica
en la Red Latinoamericana de
Cumplimiento

OCTUBRE 2026

La integridad se lidera con el ejemplo ●

El Banco de Costa Rica es el primer banco de Centroamérica afiliado a la Red Latinoamericana de Cumplimiento



El Banco de Costa Rica (BCR) se convirtió en la primera entidad de Centroamérica afiliada a la Red Latinoamericana de Cumplimiento, un hito que marca la llegada de la Red a esa región y que es motivo de orgullo para la Fundación ÉTICO, que ejerce su Secretaría Técnica. Con ese motivo conversamos con su gerente general, Julio César Trejos Delgado, sobre los desafíos y las oportunidades de la integridad en el sector financiero y sobre el papel de la banca en la construcción de una cultura ética en la región.

EN POCAS PALABRAS

Julio César Trejos Delgado
Gerente General del Banco de
Costa Rica (BCR)

- **Un referente regional.** La afiliación proyecta a Costa Rica como referente de gobernanza y conducta, y abre la puerta a compartir sus buenas prácticas.
- **Riesgos más sofisticados.** Corrupción, fraude, conflictos de interés, delitos facilitados por la tecnología y riesgos de terceros marcan la agenda del sector financiero.
- **Del papel a la práctica.** Un modelo de prevención es efectivo cuando forma parte de las decisiones diarias, no cuando solo existe en políticas y procedimientos.
- **El ejemplo de la dirección.** La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es lo que convierte los principios en una práctica compartida.
- **Estándares armonizados.** Para la región, el objetivo no son modelos idénticos, sino estándares cada vez más armonizados.

¿Qué significa para el Banco de Costa Rica ser la primera organización de Centroamérica en afiliarse a la Red Latinoamericana de Cumplimiento?

Ser la primera organización de Centroamérica en integrarse a la Red Latinoamericana de Cumplimiento es un motivo de orgullo para el Conglomerado Financiero BCR y reafirma nuestro compromiso con la integridad, la transparencia y la mejora continua. Esta afiliación fortalece nuestra capacidad para intercambiar conocimiento, adoptar referentes internacionales y aportar activamente al desarrollo de iniciativas que promuevan una gestión ética y responsable.

Al mismo tiempo, proyecta a Costa Rica como un referente regional en la promoción de altos estándares de gobernanza y conducta organizacional, y nos permite compartir las buenas prácticas desarrolladas en el país y contribuir a la construcción de soluciones que generen valor para la región.

¿Cuáles son hoy los principales riesgos de integridad y cumplimiento que enfrentan las entidades financieras en América Latina?

Las entidades financieras de América Latina operan en un entorno de riesgos cada vez más dinámico y sofisticado. Destacan desafíos como la corrupción, el fraude, los conflictos de interés, los delitos financieros facilitados por la tecnología y los riesgos asociados a terceros y socios de negocio. A ello se suma una creciente expectativa de reguladores, inversionistas, clientes y de la sociedad en general por una gestión responsable, trazable y alineada con elevados estándares de conducta empresarial.

Ante esta realidad, las organizaciones financieras están llamadas a fortalecer de manera permanente sus capacidades de prevención, monitoreo y respuesta, y a promover una cultura basada en la ética, la responsabilidad y la rendición de cuentas. Más allá de las exigencias normativas, estos elementos se han convertido en factores estratégicos para proteger la reputación institucional, fortalecer la credibilidad del sistema financiero y generar valor sostenible en el largo plazo.

“Más allá de las exigencias normativas, estos elementos se han convertido en factores estratégicos para proteger la reputación institucional.”

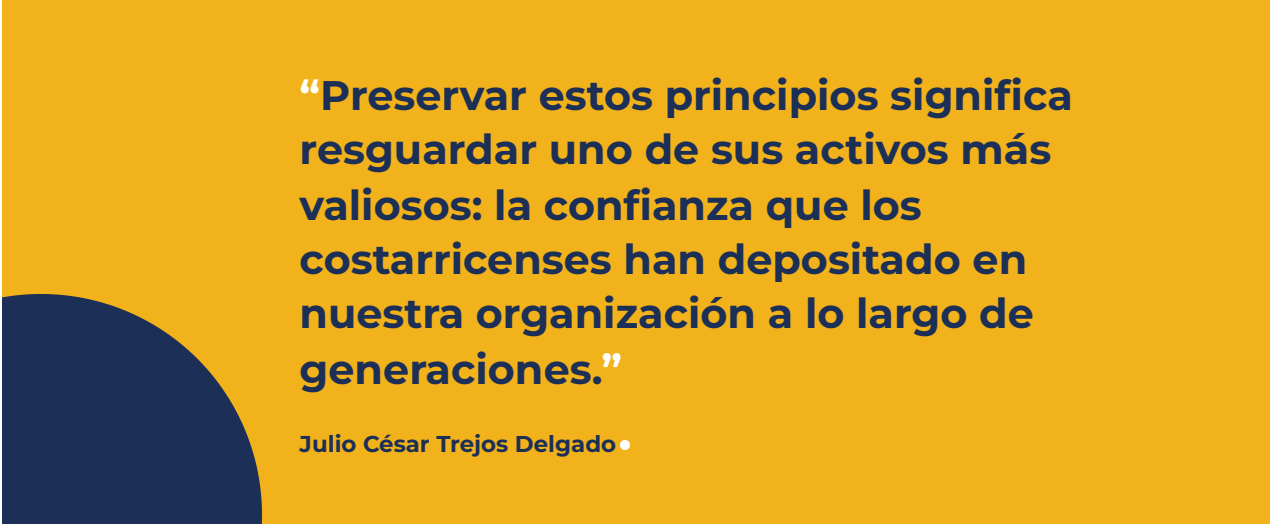
Julio César Trejos Delgado ●



El BCR es una institución pública con un papel clave en el desarrollo económico. ¿Cómo se articula esa misión con la construcción de una cultura sólida de ética e integridad?

Como banco estatal, nuestra misión trasciende la actividad financiera. Contribuir al desarrollo económico y social de Costa Rica implica actuar con responsabilidad, transparencia, ética, probidad y apego al interés público en cada decisión que tomamos. Por ello, la ética y la integridad no son únicamente un marco de actuación, sino pilares fundamentales de la manera en que generamos valor para el país.

Una cultura sólida en esta materia fortalece la calidad de la gestión, promueve decisiones transparentes y contribuye a la legitimidad institucional ante la ciudadanía. Para el Conglomerado Financiero BCR, preservar estos principios significa resguardar uno de sus activos más valiosos: la confianza que los costarricenses han depositado en nuestra organización a lo largo de generaciones.



“Preservar estos principios significa resguardar uno de sus activos más valiosos: la confianza que los costarricenses han depositado en nuestra organización a lo largo de generaciones.”

Julio César Trejos Delgado •

¿Qué elementos son esenciales para que un modelo de prevención y control pase de ser formal a ser realmente efectivo?

La efectividad de un modelo de prevención y control no depende únicamente de políticas y procedimientos; su verdadero valor se refleja cuando forma parte de la toma de decisiones diaria de la organización.

El liderazgo, la coherencia, la gestión de riesgos, la formación continua y la capacidad de actuar ante desviaciones son elementos fundamentales para que deje de ser un requisito formal y se convierta en una herramienta que protege la reputación institucional y fortalece el logro de los objetivos estratégicos.

“Su verdadero valor se refleja cuando forma parte de la toma de decisiones diaria de la organización.”

Julio César Trejos Delgado ●



La Red promueve el intercambio de experiencias y el aprendizaje colectivo entre sus miembros. ¿Qué espera el BCR de este espacio de cooperación regional?

Esperamos que este espacio fortalezca el intercambio de conocimientos, el análisis de tendencias y la identificación de buenas prácticas que aporten valor a nuestras organizaciones. También aspiramos a compartir la experiencia del Conglomerado Financiero BCR y a contribuir activamente a las conversaciones que impulsan una gestión más sólida y responsable.

La cooperación regional es fundamental para afrontar desafíos comunes, elevar los estándares de actuación y promover organizaciones cada vez más resilientes en América Latina.

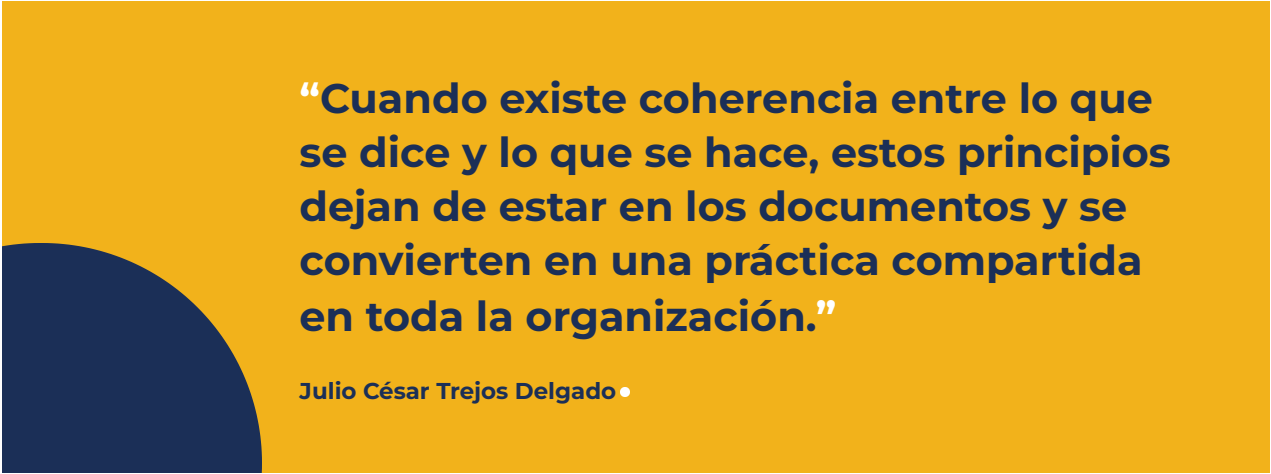
¿Cómo integra el BCR el enfoque de integridad con otros temas estratégicos, como la sostenibilidad, los derechos humanos y el gobierno corporativo?

En el Conglomerado Financiero BCR entendemos la integridad como un principio transversal que orienta la toma de decisiones y fortalece la generación de valor sostenible. Por ello, la articulamos con los principios ambientales, sociales y de gobernanza, y procuramos que se reflejen en nuestra gestión, en la relación con los grupos de interés y en la forma en que administramos los riesgos. Esta visión integrada contribuye a fortalecer la solidez institucional y la sostenibilidad de largo plazo del Banco.

¿Qué papel deben cumplir la alta dirección y, en particular, la Gerencia General en la consolidación de una cultura de integridad?

La alta dirección tiene la responsabilidad de marcar el rumbo y demostrar, con sus decisiones y acciones, los valores que realmente guían a la organización. Ningún sistema o mecanismo de control puede sustituir el ejemplo del liderazgo.

Desde la Gerencia General, esto implica impulsar una visión clara, promover la rendición de cuentas y asegurar que los principios éticos formen parte de la estrategia y de la gestión diaria. Cuando existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, estos principios dejan de estar en los documentos y se convierten en una práctica compartida en toda la organización.



“Cuando existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, estos principios dejan de estar en los documentos y se convierten en una práctica compartida en toda la organización.”

Julio César Trejos Delgado •

¿Qué desafíos particulares enfrenta una entidad financiera pública como el BCR frente al sector privado en materia de ética y transparencia?

La naturaleza pública del Conglomerado Financiero BCR implica una responsabilidad particularmente amplia, ya que nuestras actuaciones están sujetas al marco regulatorio del sector financiero y al escrutinio permanente de la ciudadanía, los órganos de control y diversos grupos de interés. Esta realidad exige altos niveles de transparencia, objetividad y rendición de cuentas, así como un equilibrio constante entre la agilidad que demanda el entorno financiero y el compromiso con el interés público que caracteriza nuestra misión.

Más que un desafío, asumimos esta responsabilidad como una oportunidad para fortalecer la credibilidad institucional y generar valor económico y social con apego a los más altos estándares de conducta y gestión responsable.

La Red trabaja en la prevención de riesgos como la corrupción, el lavado de activos, el fraude y los conflictos de interés. ¿Cómo aborda el BCR estos riesgos de manera integral?

Gestionamos estos riesgos mediante un enfoque integral que combina prevención, detección, monitoreo y respuesta, porque fenómenos como la corrupción, el fraude, los conflictos de interés y los delitos financieros requieren una actuación coordinada y permanente. Para ello impulsamos una adecuada gestión de riesgos, mecanismos de control efectivos, formación continua y una conducta alineada con nuestros valores institucionales.

Más allá de atender riesgos específicos, buscamos fortalecer la solidez institucional, proteger a nuestros grupos de interés y preservar la credibilidad que sustenta nuestra gestión.

¿Qué importancia tiene la formación continua de los equipos de prevención y control, y del talento humano en general, para fortalecer la integridad institucional?

La formación continua es un elemento clave para que los modelos de prevención y control sean realmente efectivos, especialmente en un entorno donde los riesgos y las expectativas evolucionan constantemente. En el Conglomerado Financiero BCR este compromiso abarca a toda la organización, ya que cada persona colaboradora desempeña un papel importante en la identificación de riesgos y en la toma de decisiones responsables.

Fortalecer conocimientos, criterio profesional y capacidades permite anticipar desafíos, actuar oportunamente y consolidar una cultura organizacional alineada con nuestros valores institucionales.

Desde una visión regional, ¿cómo ve la evolución de los modelos de prevención y control en América Latina y qué oportunidades identifica para avanzar hacia estándares más homogéneos?

América Latina ha mostrado avances importantes en el fortalecimiento de los modelos de prevención y control, impulsados por una mayor conciencia sobre la importancia de la ética, la gestión responsable y la rendición de cuentas. Cada vez más organizaciones incorporan enfoques basados en riesgos y prácticas alineadas con referentes internacionales, lo que refleja una evolución positiva en su nivel de madurez.

Las mayores oportunidades radican en la cooperación, el intercambio de conocimientos y la adopción de principios comunes que permitan afrontar desafíos compartidos con mayor efectividad. Más que alcanzar modelos idénticos, el objetivo debe ser avanzar hacia estándares cada vez más armonizados que contribuyan al fortalecimiento institucional, la competitividad y el desarrollo de nuestros países.



“Más que alcanzar modelos idénticos, el objetivo debe ser avanzar hacia estándares cada vez más armonizados.”

Julio César Trejos Delgado ●

A finales de agosto, el BCR participó en Bogotá, a través de Guillermo Thompson, supervisor de su Unidad Anticorrupción, en la Cumbre Anual de la Red, Ethics in Business 2026: The Assault of Organized Crime. ¿Qué importancia tuvo para el Banco y qué mensaje envía a las organizaciones de Centroamérica y América Latina sobre la importancia de vincularse a iniciativas como la Red?

La participación del Conglomerado Financiero BCR en la Cumbre Anual de la Red Latinoamericana de Cumplimiento fue una valiosa oportunidad para intercambiar experiencias, conocer tendencias emergentes y fortalecer nuestra visión frente a desafíos cada vez más complejos, como la corrupción, el crimen organizado y otros riesgos que impactan a las organizaciones de la región. Nuestra participación reafirma el compromiso del Banco con el aprendizaje continuo, el intercambio de buenas prácticas y la adopción de enfoques que fortalezcan nuestra gestión institucional.

Espacios como este permiten comprender mejor los riesgos que hoy trascienden fronteras y sectores, así como identificar iniciativas que fortalezcan la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a entornos cada vez más dinámicos y exigentes. Además, favorecen la construcción de redes de colaboración que resultan fundamentales para compartir experiencias y generar soluciones a desafíos comunes.



“Espacios como este permiten comprender mejor los riesgos que hoy trascienden fronteras y sectores.”

Julio César Trejos Delgado ●

Con el BCR, la Red llega por primera vez a Centroamérica.

Bienvenidos ●

¿QUIERES MÁS INFORMACIÓN?

Rafael Enciso ●

Coordinador, Red Latinoamericana de Cumplimiento

rafael.enciso@soyetico.org

www.redcump.org · LinkedIn · X @Redlatcump

Las opiniones expresadas en esta entrevista son responsabilidad de su autor.



RED LATINOAMERICANA
DE CUMPLIMIENTO

ETICO