

## **Tendencias y tipo de razonamiento ético en los gerentes públicos y privados de Costa Rica**

**Jennifer Isabel Arroyo Chacón**

### **Introducción**

La lucha contra la corrupción se ha convertido en una constante en toda la región latinoamericana y Costa Rica no escapa a esta problemática, ello pese a ser un país calificado con menores niveles de corrupción por Transparency Internacional, ocupando la posición número 40 para el año 2015, siendo el tercero mejor calificado de América Latina, - solo superado por Uruguay y Chile-.

Este resultado muestra el avance sostenido que ha tenido el país en los últimos años producto de una serie de acciones y esfuerzos realizados por luchar contra la corrupción; no obstante, siempre se debe evaluar el resultado de las acciones implementadas y preguntarse cuál sería la mejor forma de realizar una lucha efectiva contra la corrupción, dado que las modificaciones formales que se puedan implementar en un país serán insuficientes si no existe una verdadera conciencia y cultura ética; lo cual origina esta ponencia.

El objetivo propuesto es conocer las tendencias éticas existentes las personas que ocupan cargos gerenciales, entendido como aquellas personas que toman decisiones y poseen personal a cargo, tanto del sector público como privado de Costa Rica, quienes a través de un cuestionario con situaciones éticamente ambiguas plasman su tendencia ética (incurrir en determinada acción y exponer sus motivaciones).

Del análisis de los resultados, se deduce la tendencia y estilo ético predominante del cuerpo gerencial encuestado; establecer si existen diferencias entre la conducta ética de un gerente del sector público y otro del sector privado, y finalmente, valorar el tipo de razonamiento ético utilizado con el fin de emitir recomendaciones sobre las acciones más efectivas para luchar contra la corrupción en el país.

### **I. La promoción de la Ética**

#### **a. La ética en el marco jurídico costarricense**

Durante los últimos años los gobiernos han manifestado su interés en la ética en la función pública a través de diversos mecanismos; los cuales, sin llegar a tener un carácter de leyes, si constituyen compromisos para implementar dentro de sus esferas nacionales – administrativas y legales- mecanismos para promover la ética en los funcionarios públicos.

Costa Rica ha firmado instrumentos como la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública, en la se reconocen los derechos y deberes del ciudadano en relación con la función pública. Esta Carta establece que la administración pública debe respetar el marco legal y normas técnicas necesarias para brindar un buen servicio a la ciudadanía, al respecto dice:

En el marco del respeto de los postulados del buen funcionamiento de las instituciones públicas y de la observación estricta del Ordenamiento Jurídico, la Administración Pública sirve con objetividad al interés general y actúa con pleno sometimiento a las leyes y al Derecho, especialmente en sus relaciones con los ciudadanos, de acuerdo con los principios expuestos en los siguientes preceptos, que constituyen la base del derecho fundamental a la buena Administración Pública en cuanto este está orientado a la promoción de la dignidad humana. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2013)

Incluye la ética como un principio rector del actuar de todo funcionario público, y la define como:

12. Principio de ética, en cuya virtud todas las personas al servicio de la Administración pública deberán actuar con rectitud, lealtad y honestidad, promoviéndose la misión de servicio, la probidad, la honradez, la integridad, la imparcialidad, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad, la transparencia, la dedicación al trabajo en el marco de los más altos estándares profesionales, el respeto a los ciudadanos, la diligencia, la austeridad en el manejo de los fondos y recursos públicos así como la primacía del interés general sobre el particular. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2013)

Por su parte, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública busca promover la calidad en las instituciones públicas, y llama la atención que este texto considera como un elemento relevante para alcanzar un servicio público de calidad la ética pública.

Ello refleja la importancia que posee la ética en todos los ámbitos de la gestión pública, que incluso se considera relevante para alcanzar servicios de calidad, al respecto esta carta define este principio de la siguiente manera:

#### Principio de ética pública

9 Una gestión pública de calidad implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2008)

Finalmente, el Código Iberoamericano de Buen Gobierno busca promover el concepto de buen gobierno en los estados de la región, e incluye temas como democracia, gestión pública, y por supuesto, ética pública, la cual es uno de los pilares para la construcción de un buen gobierno.

El preámbulo de este código manifiesta expresamente su intención de alcanzar la ética universal como resultado del consenso en los principios y valores básicos de la convivencia global, que son: el respeto a la soberanía, al derecho internacional, la no injerencia en los asuntos internos de otros Estados, la tolerancia, la convivencia pacífica, la solidaridad y la cooperación; es decir, que la ética que sea consecuencia de un diálogo de civilizaciones respetuoso de la pluralidad cultural y social de los diversos pueblos del planeta.

Define como valores que deben regir el actuar ético de los funcionarios públicos, los siguientes: Ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, integridad, tolerancia, eficacia, igualdad de género, responsabilidad, protección de la diversidad étnica y cultural, y medio ambiente, transparencia, dedicación al servicio, imparcialidad, credibilidad y objetividad.

Se integran con éstos Códigos Iberoamericanos la normativa internacional surgida a raíz de la preocupación de los países por esta temática, que han sido ratificados por Costa Rica, tales como la Convención Interamericana contra la Corrupción, la cual no aporta una definición de corrupción, y en su lugar enlista los actos de corrupción que deberán ser sancionados:

#### Actos de corrupción

1. La presente Convención es aplicable a los siguientes actos de corrupción:

- a. El requerimiento o la aceptación, directa o indirectamente, por un funcionario público o una persona que ejerza funciones públicas, de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores, promesas o ventajas para sí mismo o para otra persona o entidad a cambio de la realización u omisión de cualquier acto en el ejercicio de sus funciones públicas;
  - b. El ofrecimiento o el otorgamiento, directa o indirectamente, a un funcionario público o a una persona que ejerza funciones públicas, de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores, promesas o ventajas para ese funcionario público o para otra persona o entidad a cambio de la realización u omisión de cualquier acto en el ejercicio de sus funciones públicas;
  - c. La realización por parte de un funcionario público o una persona que ejerza funciones públicas de cualquier acto u omisión en el ejercicio de sus funciones, con el fin de obtener ilícitamente beneficios para sí mismo o para un tercero;
  - d. El aprovechamiento doloso u ocultación de bienes provenientes de cualesquiera de los actos a los que se refiere el presente artículo; y
  - e. La participación como autor, co-autor, instigador, cómplice, encubridor o en cualquier otra forma en la comisión, tentativa de comisión, asociación o confabulación para la comisión de cualquiera de los actos a los que se refiere el presente artículo.
2. La presente Convención también será aplicable, de mutuo acuerdo entre dos o más Estados Partes, en relación con cualquier otro acto de corrupción no contemplado en ella. (Organización de Estados Americanos (OEA), 1996)

Por su parte la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional que incluye el tema de la corrupción, como el componente público del crimen organizado.

Se destaca la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción como un instrumento internacional de carácter específico, que pretende establecer compromisos concretos para los Estados de regular y tipificar delitos vinculados con corrupción, con el fin de reducir este tipo de actividades.

La aprobación de los anteriores acuerdos implicó reformas en la legislación nacional, tales como la modificación al Código Penal Costarricense al introducirse nuevos delitos funcionales vinculados con actos de corrupción; así como la aprobación de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública con el fin de contar con un instrumento especializado y moderno contra la corrupción.

Nótese que todos éstos instrumentos aplican para la ética pública, estando la ética privada desprotegida, en la práctica es decisión del patrono crear un código de ética o trabajar en el tema de los valores, actividad realizada generalmente por las empresas grandes, pero no así por las pequeñas y medianas que son las mayores en el país.

Este sector únicamente está regulado por los Códigos de Ética Profesionales, revistiendo de especial importancia a este instrumento, que actúan en el ámbito de los deberes profesionales, cuya función es promover la ética profesional:

Los códigos de ética cumplen la función de promover en los gremios profesionales la reflexión cotidiana sobre su quehacer, sobre los dilemas éticos que experimentan para autoimponerse las directrices que consideren coherentes con los valores éticos, los derechos fundamentales y principios constitucionales, así como la sana convivencia social. (Castillo Briceño, 2010)

Cada código ético profesional parte de fundamentos éticos que generalmente se incluyen en los primeros apartados del cuerpo normativo dado que darán fundamento al resto del articulado; asimismo, dentro de este texto normativo se tipifican las faltas en las que podrían incurrir los profesionales y las posibles sanciones que el Colegio profesional le puede aplicar a sus agremiados.

Resulta válida la crítica de que en la práctica los Colegios Profesionales únicamente se limitan a recibir denuncias contra sus agremiados en las fiscalías, y aplicar algunas sanciones, pero sin ejecutar una verdadera labor de promoción de la ética profesional y reforzar los valores entre sus agremiados.

b. Actores encargados de velar por la ética pública

i. Comisión Nacional de Rescate de Valores y Sistema Nacional de Ética y Valores

La Comisión Nacional de Rescate de Valores, es una organización dedicada a promover, formar y fortalecer en ética y valores, en las instituciones del sector público, en las organizaciones privadas y en la sociedad costarricense, mediante acciones conjuntas con los sectores de la sociedad.

Ejerce la rectoría en materia ética y dirige a las Comisiones Institucionales de Ética y Valores -que voluntariamente cada institución desee crear-, las cuales integran el Sistema Nacional de Ética y Valores, con el fin de apoyarse mutuamente y actuar bajo la dirección de la Comisión Nacional de Rescate de Valores.

Se procura promover la gestión ética institucional por medio del ciclo de la gestión ética que va desde el posicionamiento que implica la formalización del compromiso del Jerarca, el establecimiento de una estructura funcional conformada por la Comisión de Ética y Valores;

seguido de la elaboración de un diagnóstico y Definición del Marco Ético Institucional que implicaría la redacción de un Código Ético, o un Manual de Ética y Conducta, la Política Ética y su plan de acción.

Posteriormente se debe comunicar y formalizar, donde se socializan los valores institucionales, el manual o código elaborado y demás elementos que conforman el marco ético institucional, así como la creación de mecanismos de retroalimentación y consulta para las personas funcionarias. También contempla procesos de capacitación y formación en el tema, que deben ser sistemáticos y permanentes en cada etapa del proceso. Seguido de un proceso de alineamiento e inserción de la ética en los sistemas de gestión institucional, en el cual se ejecuta la Política Ética y su plan de acción para el cumplimiento de los compromisos éticos institucionales, así como la atención oportuna de los hallazgos y deficiencias determinadas con el diagnóstico. Este plan de acción para el cumplimiento de los compromisos éticos se inserta en las metas de los Planes Estratégicos y Anuales Institucionales, implica la incorporación de prácticas éticas en los procesos de gestión del recurso humano (reclutamiento, selección, formación, educación moral, evaluación de desempeño) y otros sistemas de gestión institucional como la administración financiera, contratación administrativa, transferencia de recursos, otorgamiento de permisos, trámites administrativos, manejo de información, prevención de conflictos de intereses, atención de denuncias y otros relevantes, de acuerdo con la actividad de la organización y del nivel de riesgo que conllevan; y finalmente, la etapa de seguimiento y evaluación: Se relaciona con la revisión de las etapas anteriores y la corrección de las falencias encontradas. Las auditorías de la ética forman parte de la etapa de evaluación.

La Comisión de Ética Institucional es la responsable de dirigir este proceso de gestión de la ética siguiendo las directrices de la Comisión Nacional de Rescate de Valores y apoyada en el Sistema Nacional de Ética y Valores que le brinda el acompañamiento técnico necesario para que cumpla con su función.

Adicionalmente, se encarga de ofrecer cursos de capacitación en la materia y de otorgar el Premio Nacional de Valores como un reconocimiento que hace la Comisión Nacional de Rescate de Valores (CNRV) a una persona física que se ha distinguido por la reiteración de acciones proactivas, servicios o méritos en los diferentes ámbitos donde se desenvuelve: personal, laboral o ciudadano, para el fortalecimiento de la práctica ética sustentada en la vivencia de los valores como virtud para el beneficio de las personas o sectores de la sociedad costarricense.

ii. Instituciones encargadas de promover la ética e investigar actos de corrupción  
En Costa Rica existen varias instituciones encargadas de velar por la ética en los funcionarios públicos y sancionar cualquier acto de corrupción, tales como:

La **Procuraduría de la Ética Pública** cuya creación se debió al artículo III de la Convención Interamericana contra la Corrupción que dispone la obligación de los Estados Partes de crear órganos de control superior en la materia:

### Medidas preventivas

A los fines expuestos en el Artículo II de esta Convención, los Estados Partes convienen en considerar la aplicabilidad de medidas, dentro de sus propios sistemas institucionales, destinadas a crear, mantener y fortalecer:

9. Órganos de control superior, con el fin de desarrollar mecanismos modernos para prevenir, detectar, sancionar y erradicar las prácticas corruptas (Organización de Estados Americanos (OEA), 1996)

En idéntico sentido dispone el artículo 6 de La Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, cuando expresa:

#### Órgano u órganos de prevención de la corrupción

1. Cada Estado Parte, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, garantizará la existencia de un órgano u órganos, según proceda, encargados de prevenir la corrupción con medidas tales como:

- a) La aplicación de las políticas a que se hace alusión en el artículo 5 de la presente Convención y, cuando proceda, la supervisión y coordinación de la puesta en práctica de esas políticas;
- b) El aumento y la difusión de los conocimientos en materia de prevención de la corrupción. (Organización de las Naciones Unidas, 2005)

En armonía con lo anterior Costa Rica, creó la Procuraduría de la Ética Pública por medio de la Ley Núm. 8242 del 09 de abril de 2002, denominada “Ley de Creación de la Procuraduría de la Ética Pública” como una dependencia de la Procuraduría General de la República para que cumpla con el rol asignado por dichos instrumentos internacionales.

Dentro de sus funciones están: realizar las acciones administrativas necesarias para: prevenir, detectar y erradicar la corrupción, incrementar la ética y la transparencia en la función pública y denunciar y acusar ante los tribunales de justicia a los funcionarios públicos y las personas privadas por actos de corrupción. No obstante, dentro de sus debilidades está el que sus informes carezcan de potestad impositiva; de tal manera, que constituyen meras recomendaciones y las administraciones involucradas no están obligadas a acatar lo señalado por esta oficina.

Asimismo, carece potestad sancionatoria por lo que únicamente puede trasladar sus investigaciones a dependencias con potestades sancionatorias, tales como el Ministerio Público para presentar el caso a nivel penal, o bien a la Contraloría General de la República cuando las causas versos sobre Hacienda Pública o a la propia administración cuando son acciones antiéticas en el ámbito administrativo.

Por su parte, la **Contraloría General de la República** siempre ha sido uno de los actores más importantes en la lucha contra la corrupción y en promover la transparencia y rendición de cuentas en la función pública. Según el artículo 183 constitucional, el órgano contralor es el órgano auxiliar de la Asamblea Legislativa encargado de fiscalizar el origen y uso de los fondos públicos.

Asimismo, el artículo 4 de la Ley N° 7428 del 7 de setiembre de 1994, denominada Ley Orgánica de la Contraloría General de la República establece el ámbito de competencia del órgano contralor en los diversos sectores que competen el sector público, el cual es amplio y diverso, pero que siempre mantiene la potestad de control y fiscalización del órgano contralor en materia de administración de fondos públicos.

Siendo la entidad a la cual se le delegó la responsabilidad de custodiar y gestionar la declaración jurada de bienes y atender denuncias por actos de corrupción, con potestad disciplinaria y capacidad procesal para acudir a la vía jurisdiccional en caso de ser necesario.

Igualmente se creó la **Fiscalía Adjunta de Probidad, Transparencia y Anticorrupción** se creó con el objetivo de formar una fiscalía especializada en la investigación de actos de corrupción en la función pública. Esta Fiscalía Adjunta asume aquellos asuntos de todo el país que pasan un filtro de tres criterios: por la forma en que se dio el crimen (objetivo), el cargo del funcionario (subjetivo) y los efectos del hecho en la colectividad, cause alarma o ponga en peligro la institucionalidad del país. Le corresponden, además, aquellos casos en los que figure como imputado un funcionario del Poder Judicial.

Igualmente, le incumben los casos de delitos funcionales de corrupción de Jueces, Fiscales, Investigadores del Organismo de Investigación Judicial y otros funcionarios judiciales, a su vez, es competente en delitos funcionales en el ejercicio del cargo según las estipulaciones de la Ley de Jurisdicción Penal de Hacienda.

Los anteriores organismos citados actúan exclusivamente en el ámbito público, dejando a la esfera privada desprotegida, dado que para velar por la ética en este sector únicamente se cuenta con la participación de los **Colegios Profesionales**, que son entes públicos no estatales a los cuales el Estado les ha delegado la función de velar por el correcto ejercicio de la profesión y que poseen potestad sancionatoria administrativa contra los profesionales que incumplan los deberes éticos propios de su profesión.

Asimismo, a lo interno de cada institución o empresa privada se puede encontrar con la **auditoría interna**, como componente orgánico del sistema de control interno institucional y que poseen un papel relevante en el resguardo de la ética pública y la lucha contra la corrupción.

Finalmente, es responsabilidad de la propia **administración de la empresa o institución**, crear mecanismos para promover, mantener y resguardar la ética dentro de sus funcionarios, por medio de mecanismos constantes y permanentes de ética pública, pudiendo recurrir a códigos de ética, campañas en valores, semanas de la ética pública y cualquier otro similar; así como la creación de una Comisión Institucional de Ética y Valores.

Lo expuesto en este acápite se puede sintetizar en el siguiente cuadro:

Sector Público	Sector Privado
<b>Normas aplicables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción</li> <li>• Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional</li> <li>• Convención Interamericana contra la Corrupción</li> <li>• Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública</li> <li>• Código Penal</li> <li>• Código Iberoamericano de Buen Gobierno</li> <li>• Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública</li> <li>• Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Códigos de Ética Profesional</li> <li>• Código Penal</li> </ul>
<b>Actores que velan por la ética</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Nacional de Rescate de Valores y Sistema Nacional de Ética y Valores</li> <li>• Procuraduría de la Ética Pública</li> <li>• Contraloría General de la República</li> <li>• Fiscalía Adjunta de Probidad, Transparencia y Anticorrupción</li> <li>• auditoría interna</li> <li>• La Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegios Profesionales</li> <li>• auditoría interna</li> <li>• Administración de la empresa</li> </ul>

Tabla N 1. Comparativo de regulación de la ética en el ámbito público y privado  
Fuente: Elaboración propia

## II. Marco metodológico de la investigación

### a) Participantes

La muestra estuvo compuesta por 73 personas que ocupan cargos gerenciales, entendidos como aquellos que toman decisiones gerenciales aun cuando su puesto posea otra denominación oficial, 38 participantes provenían del sector privado y 34 del sector público. La muestra es integrada por costarricenses, principalmente aquellos que ocupan cargos en el ámbito financiero, auditoría, gerencial y jurídico, sin detrimento de otros participantes de áreas diversas; a quienes se les contactó a través del Colegio de Contadores Públicos de



Costa Rica, entidades públicas y entidades privadas, mediante la aplicación de un cuestionario en línea, totalmente confidencial, y sin que existiera alguna forma de individualizar al participante para darles garantía de transparencia en sus respuestas.

El 34,7% de los participantes eran mujeres; y el 65,3% eran del género masculino, con un promedio de edad de 47,62 años. El 52,8% de los participantes ocupan cargos de gerencia en el ámbito privado mientras que el restante 47,2% del ámbito público, los cuales en promedio poseen 18,7 personas a cargo.

Los grados académicos predominantes son la licenciatura y la maestría ambos con un 45,1%, mientras que el bachillerato universitario apenas alcanzaba el 7% y el doctorado solo un 2,2% de la muestra.

#### b) Instrumento

El instrumento utilizado fue una versión en español del cuestionario sobre situaciones éticas de Fritzsche y Oz, (2007), con algunos ajustes llevados a cabo para ajustarlo a las necesidades de este estudio. Para una investigación anterior, Vera y Pietri (2009) obtuvieron el permiso del autor para traducir y validar la escala al español. Se aseguró la equivalencia entre el instrumento en español y el original en inglés mediante el método de traducción en reversa (*backwardtranslation*). Se obtuvo un valor de .90 para la concordancia entre las dos versiones del instrumento.

En dicho trabajo, se determinó el coeficiente de confiabilidad del instrumento mediante el método de alfa de Cronbach, y se obtuvo como resultado un coeficiente de 572. El instrumento constaba de cinco situaciones hipotéticas, pero plausibles (y un tanto ambiguas en términos éticos) en las que se presentaban dilemas éticos relacionados con las áreas de: soborno, coerción, engaño, robo y discriminación ilegal en el trabajo. Para actualizar esta escala y adaptarla a su uso en la administración pública, se añadió un dilema relacionado con la transparencia. Los participantes indicaban primero la acción que tomarían en cada situación, mediante respuesta en una escala Likert de diez puntos que iba desde cero (“definitivamente no lo haría”), hasta diez (“definitivamente lo haría”). Luego, en un espacio provisto para ello, explicaban las razones por las cuáles daban sus respuestas a las cinco situaciones presentadas en el cuestionario. Se calculó un índice agregado para cada una de las seis situaciones hipotéticas tanto para los participantes que laboraban en el sector público, como para los que laboraban en el sector privado. Vale la pena notar que toda vez que la direccionalidad de la escala de la situación número cinco (discriminación ilegal) era distinta a las de las demás escalas, se llevó a cabo una inversión de los resultados de cada participante (reverse scoring) para homologar los mismos a los de las otras cinco escalas.

Luego, se realizó un análisis de contenido de las explicaciones que dieron los participantes para sus respuestas a cada uno de los dilemas, se agruparon por categorías y se determinó si sus explicaciones al dilema ético eran de naturaleza deontológica, axiológica, utilitarista o consecuencialista, relativista o de otro tipo. Se clasificaron como deontológicas, aquellas explicaciones de los participantes en las cuales se actuaba (o no) de una manera ética porque la situación planteada se relacionaba con algún código, reglamento, ley, estatuto, etc. Por otro lado, las explicaciones se calificaron como axiológicas cuando se relacionaban con razones de conciencia, valores, creencias, así como con las normas o mores culturales. De otra parte, si del análisis de contenido de las respuestas predominaba la búsqueda de

beneficios para sí mismo, para su núcleo familiar, para la organización laboral o sus miembros, se calificaba la respuesta como una utilitaria o consecualista. Esta designación, también aplicaba a aquellas explicaciones en las cuales predominaba la intención de evitar un castigo o pena. En el caso de aquellas respuestas cuyo análisis denotara un relativismo o ambivalencia ética, se denominaban como relativistas. Por último, aquellas, explicaciones que no se adaptaban a las categorías anteriores, se agruparon bajo la categoría de “otra”.

Además de este instrumento, se incluyó una planilla de datos socio-demográficos en la cual los participantes indicaban su género, el tipo de industria en la que laboraban (sector público o sector privado), su edad, el grado académico más alto obtenido, si había tomado adiestramientos, cursos cortos, etc. en los pasados dos años y en qué áreas o materias. Estas últimas preguntas se frasearon de este modo, para evitar advertir a los participantes que la ética era el corazón del estudio.

### **III. Resultados de las tendencias éticas**

#### **a. Análisis cuantitativo de las situaciones éticas**

Un indicador que nos refleja la importancia que el cuerpo gerencial le asigna a los temas de ética es la cantidad de tiempo y recursos que destinan para capacitarse en dicha área, motivo por se planteó la siguiente pregunta: “¿Ha tomado cursos cortos, adiestramientos, talleres o seminarios relacionados con su área de trabajo en los pasados dos años?”

El 80% de los entrevistados respondió afirmativamente, demostrando que este gremio le da importancia a la capacitación; no obstante, al consultarles sobre los temas sobre los cuales versaba dicha capacitación únicamente el 10% incluyó formación en ética; en otras palabras, si bien existe un interés por capacitarse para la gran mayoría, 90%, la ética no es un área de interés.

De seguido se analizarán las respuestas suministradas por lo integrantes del cuerpo gerencial consultado sobre cada una de las seis situaciones en estudio: el soborno, la coerción, la decepción, el robo, la discriminación ética o por origen nacional; y finalmente, la transparencia.

En la situación 1: el soborno, se hipotetizó sobre algunos beneficios que recibiría el entrevistado al preferir a una empresa contratista sobre las demás, pese a que había bajado la calidad de sus productos en los últimos años; y se le cuestionó qué posibilidades existían de que decidirá otorgarle el contrato a esa la empresa. Ante esta pregunta el 91.3% de los entrevistados respondió que no aceptaría el soborno, aspecto muy positivo respecto a la ética dado lo nocivo que esta práctica y común en términos de corrupción.

Para la situación 2: La coerción, en donde se colocaba al entrevistado en una posición de competición por un ascenso frente a un compañero, y la posibilidad de que éste recurrirá a crear una situación de crisis para incrementar sus posibilidades de ser ascendido frente a su competidor, con pocas o nulas posibilidades de ser identificado por ello; en dónde finalmente, se le preguntó sobre las posibilidades que tenía de incurrir en dicha práctica.

Los resultados obtenidos fueron destacables, dado que el 100% afirmó que no realizaría actos de coerción contra su contrincante pese a los beneficios que podría obtener con ello, actitud muy positiva desde la perspectiva ética, compartida por ambos grupos: públicos y privados, dado que ambos respondieron de la misma manera.

La situación 3: La decepción en la cual se presentaba al entrevistado como el responsable en su organización de obtener contrataciones y la posibilidad de que éste exagera las características de su empresa a cambio de obtener una contratación que traería importantes réditos a la empresa que se traduzcan en beneficios para los empleados y un ascenso significativo y una mayor estabilidad para su negocio que había sufrido una baja significativa en los últimos años; finalmente se le consultó sobre las posibilidades de que el entrevistado exagerar las cualidades de su organización.

Las respuestas obtenidas fueron diversas, el porcentaje mayor afirmó que no lo haría, para un 46.4%, al otro extremo un 7.2% que afirma que definitivamente lo haría, quedando el restante 46.2% dubitando si incurriría o no en dicha práctica.

Para analizar la situación 4: El robo se presentó el supuesto en donde un ex empleado de una empresa competidora le ofrecía documentación importante que le daría una ventaja competitiva sobre su rival, de tal forma, que se indagó sobre qué posibilidades existía de que aceptará dicha documentación.

El mayor porcentaje afirmó que definitivamente no incurriría recibiría la documentación, alcanzando el 65.2% de las respuestas, seguido de un 14.5% que dudaría en aceptar los documentos o no, por haber escogidos posiciones medias; lo que demuestra cierta duda al momento de decidir, los temas éticos dejan de estar tan claros en este punto.

La Situación 5: La discriminación étnica o por nacionalidad versaba sobre la preferencia de contratación entre dos profesionales, uno con grado de maestría de nacionalidad extranjera y otro con nivel de bachillerato universitario pero nacional, de tal manera, que se quería conocer cuál sería la preferencia de contratación y si la nacionalidad del candidato incidía en la preferencia de contratación.

Este supuesto demandaba un análisis diverso, pues al contrario de las demás situaciones, la actitud ética sería preferir el grado académico por encima de la nacionalidad; y al respecto, se presentaron resultados bastantes dispersos. El porcentaje mayor con 34.8% correspondió a la posición media, es decir, que no afirma si contrataría o no al profesional con grado de maestría, demostrando indecisión; seguido de un 26.1% que contrataría al profesional nacional por encima del extranjero, a pesar de que este poseía un grado académico superior, y el restante porcentaje disperso entre las distintas opciones; lo que refleja que no existe una respuesta clara o fácil a dicho cuestionamiento.

En la situación 6: La Transparencia se consultó al entrevista sobre las posibilidades de que entregará a algunos ciudadanos y periodistas documentos que estaban en su poder referentes a la construcción de un edificio que implicó la destrucción de un lugar considerado patrimonio histórico y cultural nacional, siendo los documentos que el entrevistado tiene en su poder la única prueba de éstos hechos; no obstante, la directiva de su organización le había ordenado negar la existencia de los mismos; por lo que se demandaba indicar qué

posibilidades existía de que negara la existencia de dicha documentación.

Las respuestas obtenidas muestran datos diversos, el 36.8% afirmó que definitivamente no incurría en dicha actuación antiética, seguido de un 19.1% que se mostraba indeciso al no definir si sí o no negaría la existencia de dicha documentación, frente a un 13.2% que aseguró que definitivamente negaría su existencia; nótese que son resultados dispersos que reflejan que el elemento ético no resulta fácil de comprender.

Respecto al análisis comparativo entre las respuestas dadas por el sector público y el sector privado encontramos que con relación a la situación 1: El soborno no existen diferencias dignas de mencionar entre ambos grupos, (con una desviación estándar de 0 entre ambos grupos), lo que evidencia que ésta tendencia ética al rechazo del soborno se encuentra presente en ambos grupos. El resultado de una prueba *t* de *student* llevada a cabo reafirma que no hubo diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos ( $t(67) = -1.316$ ,  $p = .193$ )

Idéntica situación se presentó con la situación 2: La coerción en donde el 100% de los entrevistados manifestó que no incurriría en dicha actuación antiética, por lo que no existen diferencias entre ambos sectores. Por tal motivo, no se calculó la prueba *t* para esta situación.

En la situación 3: La decepción, en donde además de la dispersión de respuestas, se evidenciaron diferencias entre ambos sectores, siendo el sector privado el que reflejaba una mayor tendencia a actuar éticamente ( $M = 3.69$ ) por encima del sector pública ( $M = 1,94$ ); es decir, el sector público se mostró más propenso a exagerar sus cualidades con tal de obtener el contrato deseado. De hecho, se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre el sector público y el privado ( $t(66.037) = -2.152$ ,  $p = .033$ ).

Para la situación 4: El robo el análisis comparativo por sectores cambia, dado que, en este supuesto, el sector público alcanzó una mayor tendencia a actuar éticamente y no aceptar los documentos ( $M = 1.55$ ); no obstante, la diferencia no resulta amplia, pues la tendencia promedio del sector privado es de 1.31; de tal manera, que aun cuando existe una mayor tendencia ética en el sector pública ésta no varía significativamente respecto de la tendencia privada. No hubo diferencias estadísticamente significativas entre las puntuaciones de ambos grupos ( $t(67) = .415$ ,  $p = .680$ )

La situación 5: La discriminación étnica o por nacionalidad mostró resultados diversos en cada sector, pues el sector privado mostró una mayor tendencia a contratar al profesional con mayor grado académico, -Maestría-, sobre su nacionalidad, - siendo extranjero- ( $M = 3.50$ ); mientras que el sector público tuvo una tendencia menor ( $M = 2.82$ ). Sin embargo, tales diferencias no demostraron ser estadísticamente significativas ( $t(67) = -1.119$ ,  $p = .267$ ).

Finalmente, para la situación 6: La transparencia la diferencia entre el sector público y el privado fue más notoria, el sector privado tuvo una mayor tendencia de actuar éticamente, es decir no negando la existencia de la documentación ( $M = 4.57$ ), mientras que el sector público esta tendencia fue menor ( $M = 2.97$ ); es decir, posee una mayor propensión a negar la existencia de los documentos consultados.

Paradójicamente, estas diferencias no demostraron ser estadísticamente significativas para la muestra estudiada ( $t(66) = -1.782, p = .079$ ).

b. Análisis cualitativo de las respuestas dadas a las situaciones éticas

Para el análisis cualitativo de las respuestas dadas a las situaciones éticas se identificaron cuatro grandes grupos de respuestas, que son:

- Deontológico: Corresponde a aquel razonamiento ético que utiliza como fundamentación la existencia de deberes legales, sean normas, reglamentos, directrices, y cualquier otra que integran el ordenamiento jurídico.
- Axiológico: La actuación está orientada por principios éticos, morales, religiosos, culturales y valores.
- Utilitarista o consecuencia: Toma la decisión de su actuación basado en el beneficio o perjuicio que ésta podría conllevar para sus intereses personales u organizacionales, determina cuál decisión causarían un menor perjuicio a su organización.
- Relativista: La conducta se justifica desde una ambigüedad ética, justifica su actuación en el accionar de terceras personas, o dificultades del entorno.

Bajo éstos parámetros se estudiaron las respuestas dadas para cada situación, y se obtuvieron los siguientes resultados:

En la situación 1: El soborno predominó el razonamiento axiológico con un 70.42% de las respuestas indicando razones éticas: “Por ética”, “Por ética profesional”; “Por principios personales y ética profesional” y similares; seguido de un 23.94% de un razonamiento utilitarista, con respuestas como “Por tomar una buena decisión para beneficio de la institución”, y un porcentaje mucho menor de los otros tipos de razonamiento.

En la situación 2: La coerción nuevamente el razonamiento axiológico tuvo predominancia, el 93% de las respuestas afirmaron basarse en razones éticas: “Por mis valores personales”, “Mis valores no me lo permiten y sería deshonesto y Dios todo lo ve”, “No es ético ni moral”, “Ética profesional”; y similares.

Se debe mencionar que, pese a que en esta respuesta el 100% de la población encuestada afirmó que definitivamente no incurriría en una práctica antiética, misma respuesta para ambos sectores: sector público y sector privado, existe un estigma al pensar que el sector público es el corrupto, dentro del razonamiento dado para justificar su actuación se encontraron respuestas como: “No soy de grupillo del gobierno”, “Es cuestión de Ética profesional. No soy del PAC<sup>1</sup>. Ni del partido único” dando a entender que serían los funcionarios públicos quienes actuarían de dicha forma; no obstante, los resultados obtenidos invalidan esta apreciación pues no existe diferencia entre ambos sectores.

Para la situación 3: La decepción la diversidad de respuestas presentadas en los resultados cuantitativos se reflejan en los tipos de razonamiento utilizado, mostrando igualmente datos dispersos en el ámbito cualitativo. Predominó el razonamiento Utilitarista con un 57.75%, en donde la decisión tomada sea realizar la conducta o no se fundamentan en las posibles consecuencias tanto positivas como negativas que ello acarrearía para la empresa, que se

<sup>1</sup> PAC es el Partido Acción Ciudadana, actual partido en el gobierno

reflejan en afirmaciones como: “En caso de ser descubierto el hecho los prejuicios para mi organización serían mayores a los beneficios que esperaría obtener al ser contratado utilizando esas estrategias”, “Si es para beneficio de la institución si aunque tiene sus implicaciones”, entre otras.

Le sigue el razonamiento axiológico con un 33.80% en donde se hace referencia a la ética profesional y valores para justificar su actuación, con afirmaciones como “Los valores y la ética son irrenunciables, si mi organización exagera las cualidades en una contratación podría estar comprometiendo su futuro al no poder cumplirlas. En el mediano plazo podría revertirse la situación porque el mercado le cobraría el haber cotizado sin tener las garantías suficientes para cumplir las obligaciones adquiridas y podría más bien llevarla a la quiebra”, “Siempre es mejor ser sincero y hablar con la verdad”, “Honradez” y similares.

Finalmente, el relativista fue el razonamiento menos empleado con un 8.45%, y en ningún momento existió referencia a la normativa propia del razonamiento deontológico.

Respecto a la situación 4: El robo los tipos de razonamiento igualmente estuvieron dispersos, el razonamiento axiológico obtuvo un mayor puntaje con el 45.71%, en donde se cuestionaban los valores y principios del empleado y el riesgo de qué actuara de igualmente manera contra la empresa, preocupación que fue común entre las respuestas recibidas: “Los valores y la ética son irrenunciables, si este empleado de la competencia realiza este tipo de comportamiento, quien me garantiza que no lo va a hacer con mi organización en el futuro y eso podría volver mucho más vulnerable mi organización”, “Por ética profesional no lo contrataría. Es más, este funcionario ya está creando fama y existiría la posibilidad de que a futuro me hiciera lo mismo a mí, tarde o temprano las cosas se devuelven y una persona como esas, no es bienvenido en mi empresa”; además de referencias a actitudes propiamente éticas como: “No es correcto y los motivos de la contraparte no son legítimos. Por tanto, eso transgrede el marco ético y los valores de la organización”.

Le sigue en importancia el razonamiento utilitarista con un 31.43% partiendo del posible beneficio que podría recibir la empresa con dicha información, lo cual se refleja en respuestas como: “hoy en día la competencia es muy grande dentro y fuera de las empresas, primero averiguo el motivo del despido de esa persona, y luego valoro el interés del porque quiere dar la información, dado que después se puede retirar de nuestra empresa y producir un daño mayor”, “Si el empleado fue despedido y no tiene relación laboral y de alguna forma beneficiaria a mi organización si”.

Finalmente, en menor medida se recurre al pensamiento relativista (12.86%) y al razonamiento deontológico (10%).

La situación 5: La discriminación étnica o por nacionalidad que desde los resultados cuantitativos evidenció que la población entrevistada tuvo dificultad para decidir, también se reflejó en el tipo de razonamiento utilizado, predominando el pensamiento utilitarista con un 80.28% superando ampliamente el pensamiento axiológico con apenas un 4.23%.

Si bien estamos ante un dilema ético pareciera ser que la población estudiaba el problema se fundamentó en el perfil profesional y no se consideró el aspecto ético, de allí el uso predominante del razonamiento utilitarista, procurando aquel candidato que mejor satisficiera

las necesidades de la organización: “Contrataría el mejor para la entidad que trabajo”, “Dependiendo de las características del puesto y que requisitos se piden, de tal manera que la decisión sobre a quién contratar, dependería de una entrevista conductual que les haría a los dos, para ver quién se acerca más a lo que desea la empresa.”

Ahora bien, conviene mencionar algunas de las respuestas dadas por quienes sí consideraron que existía un elemento ético en la escogencia entre un nacional y un extranjero. Aquellos que dieron preferencia al nacional argumentaron “Por apoyar al ciudadano nacional”, “La prioridad son los nacionales”, “Opto por el nacional ya que conoce la idiosincrasia, cultura y costumbre de los costarricenses. Dado que ambos tienen buen historial de empleo el tico sería me mejor candidato”, “Preferiría a alguien con la cultura costarricense”.

Al contrario, aquellos que consideran que la nacionalidad resulta irrelevante argumentaron “Baso mi decisión en las competencias y experiencia de la persona, indiferentemente del título o nacionalidad que posea”, “Como antecedente se tiene el puesto ha sido ocupado con grado de maestría, la nacionalidad no afectaría la selección”, “La nacionalidad no importa, si el extranjero posee los atestados requeridos es a él que se debe contratar, aunque quede un nacional por fuera”.

El razonamiento deontológico (2.82%), y el relativista (12.68%) se presentaron con menor frecuencia.

Finalmente, la situación 6: La Transparencia que presentó dificultades para comprender su aspecto ético, evidenció diversidad de tipos de razonamientos. El razonamiento utilitarista representa un 32.35%, con respuestas como: “En este caso es difícil tomar una decisión, por cuanto aquí debe verse el interés de la Empresa en la que yo trabajo”, “Al ser empleado de una organización, mi deber es protegerla en todo sentido”. El razonamiento axiológico representa el 29.41%, en donde se hace una expresa referencia a la transparencia “Debe prevalecer la transparencia, y la ciudadanía debe estar informada”, “Bienestar común”, “En cualquier organización de naturaleza pública debe prevalecer y promulgarse el principio de transparencia y mientras este no afecte aspectos estratégicos que afecten la naturaleza del giro del negocio, debe de suministrarse la información al público que así lo solicite, ya que estos son en última instancia los dueños de la misma.”

Le sigue el razonamiento relativista con 27.94%, en donde se culpa a las fallas del sistema por la situación para justificar que la empresa no asuma la responsabilidad por medio de afirmaciones como: “Al iniciar las construcciones se realizan estudios de suelos y se deben presentar infinidad de permisos de construcción, si esos filtros no lograron detener la construcción es porque todo está bien. Me abstendría de entregar esa documentación sin el consentimiento general de todos los involucrados”, “Lo haría de esta forma, debido a que se debió prever en el momento de la construcción, pedir la autorización a las autoridades del patrimonio histórico del país, para que procedieran a recolectar ese patrimonio y luego proceder a construir en ese punto.”

Para terminar, el razonamiento deontológico es el menos utilizado con apenas un 11.76%, en donde la recomendación es actuar previa asesoría legal o ante orden de un juez “Pediría la presentación de una solicitud legal para entregar esos documentos”, “Solo los entregaría por

mandato de un juez”.

La tendencia al uso de cada tipo de razonamiento ético se muestra en la siguiente gráfica:

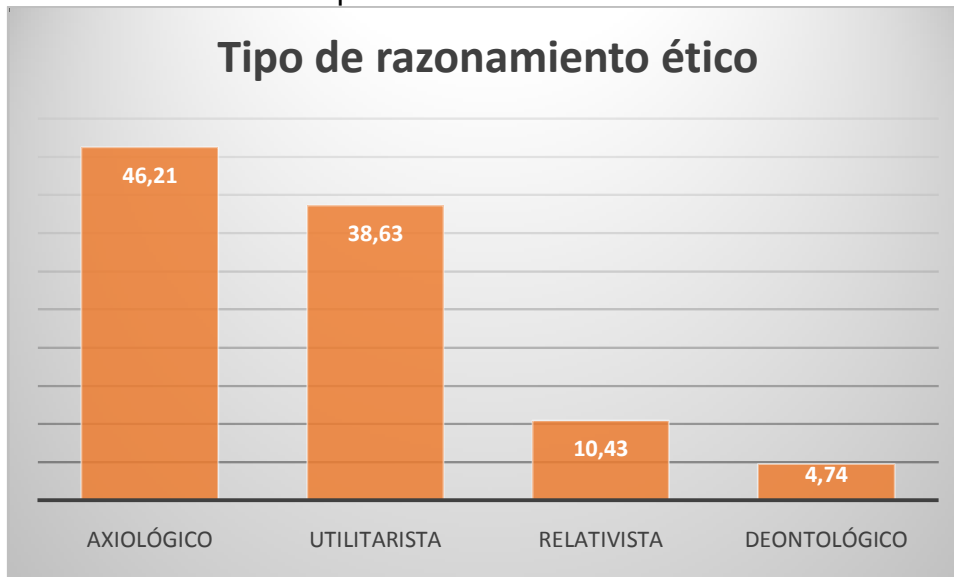


Figura N 1. Tipo de razonamiento ético utilizado por el cuerpo gerencial costarricense  
Fuente: Elaboración propia

De la anterior gráfica se puede concluir, que el razonamiento axiológico en el cual la conducta se basa en ética y valores fue el utilizado, para un 46.21% del total de respuestas dadas, seguido del razonamiento utilitarista en donde la decisión dependerá de las consecuencias positivas o negativas que conlleven a los intereses individuales o empresariales con un 38.63% de los casos, le sigue el pensamiento relativista en el cual se delega la responsabilidad a un tercero para un 10.43% y el razonamiento deontológico relativo a las normas y ordenamiento jurídico sólo fue mencionado en un 4.74% del total de respuestas dadas.

Lo anterior permite preguntarse si la estrategia seguida hasta la fecha de reforzar cada vez más el ordenamiento jurídico para luchar contra actos de corrupción es la estrategia adecuada, toda vez que al tomar una decisión en una situación ética difícil prevalecen otro tipo de razonamientos endógenos y exógenos de la persona que decide actual en uno u otro sentido.

### Conclusiones

Esta ponencia arroja resultados importantes, evidencia que el vacío que existe para promover y regular la ética en el sector privado, pues en el primer acápite pudo notarse como toda la regulación y las acciones tendientes a velar por la ética y los valores están concentradas en el ámbito público, quedando el sector privado al descubierto, de allí la necesidad de que los colegios profesionales asuman una función más agresiva respecto a este tema, dado que dentro de sus deberes también está promover la ética profesional.

Igualmente, se refleja la poca importancia que el cuerpo gerencial le otorga a la capacitación en temas de ética, pues pese a que un 80% del personal entrevistado afirmó recibir capacitación, solo un 10% de ellos incluyó temas de ética, lo que denota que hay un amplio



margen para trabajar en concientizar en la necesidad de que la formación ética es permanente.

Asimismo, respecto a las tendencias éticas se pudo notar como el cuerpo gerencial costarricense, tanto del sector público como privado manifiesta un claro rechazo a prácticas como el soborno y la coerción, pero ésta posición es más dudativa en las situaciones de decepción, robo, La discriminación étnica o por nacionalidad y transparencia, pareciendo ser dilemas éticos en donde resulta más complejo aplicar principios y valores.

Los resultados al comparar las tendencias entre ambos sectores fueron diversos dependiendo de la situación planteada, en las situaciones 1: El soborno y 2: La coerción no se dio diferencia alguna, mostrando la misma tendencia ética.

Por el contrario, en la situación 3: La decepción el sector público se mostró más propenso a incurrir en la práctica antiética con diferencias significativas respecto al sector privado, situación que no se repite con la situación 4: El robo, situación 5: discriminación étnica o por nacionalidad y situación 6: Transparencia en donde las diferencias entre ambos sectores no fueron estadísticamente significativas.

No obstante, estas situaciones evidenciaron dificultad de parte de quienes ocupan cargos gerenciales de tomar decisiones éticas, las posiciones fueron más dispersas y la aplicación de los valores resultaba más difícil que en las situaciones 1: El soborno y 2: La coerción.

Resulta importante destacar que el razonamiento axiológico -conducta basada en ética y valores- fue el utilizado, con un 46.21% del total de respuestas dadas, seguido del razonamiento utilitarista -consecuencias positivas o negativas a los intereses individuales o empresariales- con un 38.63% de los casos, le sigue el pensamiento relativista -delega la responsabilidad a un tercero- para un 10.43% y finalmente, el razonamiento deontológico -normas y ordenamiento jurídico- sólo fue mencionado en un 4.74% del total de respuestas dadas.

Aspecto que brinda dos resultados relevantes: La formación ética y valores sigue siendo el instrumento más importante para promover las conductas éticas y luchar contra la corrupción en el ámbito público y privado, de toda suerte que aun cuando pueda parecer intangible la inversión en la promoción de los valores es la más rentable, toda vez que, pese al abanico de opciones, la ética interna sigue siendo el elemento que mayor peso tiene al momento de tomar decisiones de este tipo.

Por otro lado, el deontológico, es decir, las normas, códigos, reglamentos y todo el ordenamiento jurídico en general es el elemento que menos peso tiene al momento de tomar decisiones, hallazgo principalmente relevante en un país con una alta tendencia a la legalización, a creer que la corrupción se combate con más normas y sanciones, cuando en la práctica es el menos considerado.

La decisión que toma un gerente, sea público o privado, ante una situación ética difícil no se ve significativamente influenciada por las normas o sanciones que pudiera recibir, sino más bien, por otros elementos internos, como la ética o las consecuencias para sus intereses que daría tal acción; de tal manera, que debe replantearse la estrategia de lucha contra la

corrupción en el país y enfocarse en acciones que aun cuando parecieran ser intangibles son más eficientes.

Finalmente, se concluye que la formación ética y valores es un pilar para el adecuado desarrollo de la sociedad en su conjunto, tanto para el ámbito público como para el sector privado, por lo que debemos retomar la educación en valores durante todo el transcurso de vida de la persona.

## **Bibliografía**

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2003). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. México: ONU.
- Asamblea Legislativa. (2004). *Ley N° 8422 denominada Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública*. San José, Costa Rica: SINALEVI.
- Castillo Briceño, C. (2010). Fundamentos de los códigos de ética de los colegios profesionales. *Revista Educación*, 119-141.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. El Salvador: CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2013). a. *Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública*. Panamá: CLAD.
- Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia,: Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales .
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Lisboa, Portugal: CLAD.
- Comisión Nacional de Rescate de Valores. (s.f.). *Comisión Nacional de Rescate de Valores*. Obtenido de Comisión Nacional de Rescate de Valores: <https://cnrvcr.wordpress.com/>
- Contraloría General de la República de Costa Rica . (2008). *Guía técnica para el desarrollo de auditorías de la ética, GT-01-2008*. San José, Costa Rica: Contraloría General de la República de Costa Rica .
- Fritzsche, D. & Oz, E. (2007). Personal Values Influence on the Ethical Dimensions of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75, 335-343.
- Vera, H. & Pietri, L. (2009). Disposiciones y el tipo de razonamiento ético utilizado por una muestra de gerentes de los sectores público y privado de Puerto Rico. *Revista de Administración Pública*, 41 (1), 79-97.
- Organización de Estados Americanos. (1996). *Convención Interamericana contra la Corrupción*. Venezuela: Organización de Estados Americanos.

## **Reseña biográfica**

*Jennifer Isabel Arroyo Chacón*

Es Abogada, Contadora Pública Autorizada (auditora) C.P.A, y Administradora Pública, doctoranda en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), posee un Diplôme d'expertise spécialisée en Administration Publique de la Universidad de Quebec, Canadá y una Maestría en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública de la Universidad de Costa Rica. Incorporada al Colegio de Abogados, Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y al Instituto de Auditores Internos de Costa Rica.

Miembra activa de la Red Iberoamericana en Gestión Pública, Fiscalización, Hacienda Pública; además de participar en la red SICA-CEDDET y NOVAGOB.

Labora en la Contraloría General de la República (CGR) y además, funge como docente de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y ha publicado libros y artículos en las ramas de su especialidad en revistas nacionales e internacionales.

Página web: [www.profesorajenniferarroyo.com](http://www.profesorajenniferarroyo.com)

Correo electrónico: [info@profesorajenniferarroyo.com](mailto:info@profesorajenniferarroyo.com) [prof.jenniferarroyo@yahoo.com](mailto:prof.jenniferarroyo@yahoo.com)

Linkedin: <https://cr.linkedin.com/in/profesorajenniferarroyo>

Academia: <https://independent.academia.edu/JenniferArroyoChac%C3%B3n>