



## MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

### ACUERDO MINISTERIAL NÚMERO 393-2025

Guatemala, 1 de octubre de 2025

**EL MINISTRO DE GOBERNACIÓN**

**CONSIDERANDO**

Que la Constitución Política de la República de Guatemala establece que el Estado se organiza para proteger a las personas y a la familia, su fin supremo es la realización del bien común, es su deber garantizar a los habitantes de la República, entre otros, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona. Asimismo, establece que corresponde a los Ministros de Estado la función de velar por el estricto cumplimiento de las leyes, la probidad administrativa y la correcta inversión de los fondos públicos en los negocios confiados a su cargo.

**CONSIDERANDO**

Que el Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, preceptúa que los Ministros son los rectores de las políticas públicas correspondientes a las funciones sustantivas de cada Ministerio; por lo que, compete a esta Cartera formular las políticas, cumplir y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la garantía de los derechos de las personas, orientado bajo los principios de transparencia, probidad, eficacia, eficiencia y participación ciudadana.

**CONSIDERANDO**

Que el Estado de Guatemala ha suscrito compromisos internacionales como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención Interamericana contra la Corrupción, que obligan a adoptar medidas anticorrupción eficaces, integrales y articuladas, lo que hace necesaria la coordinación de esfuerzos para cumplir con estos mandatos e implementar herramientas para prevenir, detectar y luchar contra la corrupción, mediante principios de transparencia, rendición de cuentas, probidad y participación ciudadana, bajo la orientación de la Cartera encargada de la formulación de políticas así como del cumplimiento del régimen jurídico relativo a la garantía de los derechos de las personas, por lo que deviene indispensable aprobar la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032.

**POR TANTO**

En el ejercicio de las funciones que le confieren los Artículos 193 y 194 literales f) e i) de la Constitución Política de la República de Guatemala; y con fundamento en los Artículos 4, 22, 23, 27 literales a), c) y m) y 36 del Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo.

**ACUERDA**

Lo siguiente:

**APROBAR LA ESTRATEGIA DE INTEGRIDAD Y PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN 2025-2032**

**Artículo 1.** Se aprueba la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032.

**Artículo 2.** El Ministerio de Gobernación, en el ejercicio de su rectoría sectorial, en coordinación con la Comisión Nacional contra la Corrupción o el órgano del Organismo Ejecutivo con funciones de prevención de la corrupción, será el responsable de articular e implementar la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032, facilitando las acciones entre las diferentes instituciones públicas y privadas que correspondan para garantizar el cumplimiento de dicha Estrategia.

**Artículo 3.** Todos los órganos del Organismo Ejecutivo que tengan atribuciones y funciones relacionadas con los objetivos de la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032, están obligados a dar efectivo cumplimiento a los mismos, dentro del ejercicio de sus funciones y atribuciones en el ámbito de su competencia.

**Artículo 4.** Por ser de interés del Estado de Guatemala, la publicación de este Acuerdo Ministerial se encuentra exenta del pago de la tarifa respectiva que establece el Acuerdo Gubernativo Número 112-2015 del Presidente de la República, de fecha 26 de marzo de 2015.

**Artículo 5.** El presente Acuerdo Ministerial empieza a regir el día siguiente de su publicación en el Diario de Centro América.

**COMUNÍQUESE,**

Recebo de conformidad de documento:



Lic. Felipe Sánchez González  
Segundo Viceministro  
Ministerio de Gobernación

  
Francisco Jiménez Trujaray  
Ministro de Gobernación

  
**Refrendo de Firma:**  
  
Lidia Marín, Cabeza de Leon Monterroso  
Subdirectora Administrativa  
Ministerio de Gobernación

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA****OFICIO CIRCULAR NÚMERO 2-2025**

**Para:** Entidades y dependencias que integran el Organismo Ejecutivo

**De:** BERNARDO AREVALO DE LEON  
Presidente Constitucional de la República

**Asunto:** Instrucciones para la implementación obligatoria de la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032

**Fecha:** 09 de diciembre de 2025

La corrupción constituye un fenómeno que afecta la eficacia institucional, debilita la confianza pública y obstaculiza la prestación adecuada de los servicios estatales. En cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032 y la Política General de Gobierno 2024-2028, en su eje "Hacia una función pública legítima y eficaz", y en ejercicio de la rectoría sectorial en materia de integridad pública, se elaboró la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032 (ESIP), aprobada mediante Acuerdo Ministerial Número 393-2025, de fecha 1 de octubre de 2025.

En atención a lo anterior, y con fundamento en el artículo 183 literal e) de la Constitución Política de la República de Guatemala, se instruye lo siguiente:

A. Todas las entidades, dependencias, órganos y unidades administrativas que integran el Organismo Ejecutivo deberán:

1. Incorporar en su planificación institucional, estratégica y operativa, incluidos planes anuales, programas, acciones y proyectos, los objetivos, ejes y lineamientos contenidos en la ESIP 2025-2032.
2. Ejecutar acciones concretas para la gestión de riesgos de corrupción, el fortalecimiento institucional, la promoción de la transparencia, el desarrollo de capacidades del servicio civil y la instauración de mecanismos efectivos de participación ciudadana y rendición de cuentas, conforme a los ejes estratégicos de la ESIP.
3. Fortalecer y apoyar la labor de sus Instancias de Asuntos de Probidad, de conformidad con el Código de Ética del Organismo Ejecutivo, aprobado mediante Acuerdo Gubernativo Número 62-2024, de fecha 19 de abril de 2024 del Presidente de la República y el modelo institucional previsto en los Sistemas de Integridad del Organismo Ejecutivo, aprobado mediante Acuerdo Gubernativo Número 210-2024, de fecha 9 de diciembre de 2024 del Presidente de la República.
4. Implementar, mantener y reportar la operación de los Sistemas de Integridad.

B. El Ministerio de Gobernación, en su calidad de ente rector, y la Comisión Nacional contra la Corrupción (CNC), serán responsables de brindar acompañamiento técnico; emitir lineamientos complementarios; monitorear avances y requerir información necesaria para el cumplimiento de la ESIP. Las entidades deberán remitir la información, reportes, matrices, avances e indicadores que les sean requeridos por el Ministerio de Gobernación y la Comisión Nacional contra la Corrupción, en los plazos que estos establezcan.

C. La Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción 2025-2032, se encuentra disponible en la página web [www.cnc.gob.gt/esip](http://www.cnc.gob.gt/esip) y será remitida de forma electrónica por los entes responsables a todos los órganos que integran el Organismo Ejecutivo.

D. En consonancia con los principios de transparencia, integridad y fortalecimiento de la gestión pública, se exhorta a todas las instituciones, empresas públicas, entidades descentralizadas y autónomas; organizaciones que administren fondos públicos; cooperativas, asociaciones y ONG que desarrollen proyectos financiados por el Estado; contratistas y personas vinculadas al sector público a adoptar, en el marco de sus competencias, los lineamientos y buenas prácticas contenidos en la ESIP 2025-2032, con el propósito de fortalecer la integridad pública en toda la administración estatal.

El presente Oficio Circular entra en vigor inmediatamente y será de cumplimiento obligatorio a partir de su publicación en el Diario de Centro América. Su aplicación se mantendrá durante todo el periodo de vigencia de la Estrategia 2025-2032, o hasta que se emita una disposición que la modifique.

Debido a su enfoque hacia la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos, la presente se considera de estricto interés para el Estado, por lo que deberá publicarse sin costo, de conformidad con el Acuerdo Gubernativo Número 112-2015 del Presidente de la República.



BERNARDO AREVALO DE LEON

México, Andrés Bello Villalón  
Ministro de Gobernación

Lic. Juan Gerardo Guerrero García  
SECRETARIO GENERAL  
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA



# Estrategia de Integridad y Prevención de la corrupción 2025-2032

➤ SÍGUENOS @CNCGUATEMALA

🌐 CNC.GOB.GT



Comisión Nacional  
**contra la Corrupción**

# Índice

## ■ SECCIÓN 1:

|                                                             |                                                                                   |      |                                                      |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN</b> |                                                                                   |      |                                                      | <b>4</b>  |
| <b>1</b>                                                    | <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                               |      |                                                      | <b>5</b>  |
| <b>2</b>                                                    | <b>GLOSARIO</b>                                                                   |      |                                                      | <b>8</b>  |
| <b>3</b>                                                    | <b>MARCO GENERAL</b>                                                              |      |                                                      | <b>11</b> |
| <b>4</b>                                                    | <b>MARCO LEGAL</b>                                                                | 4.1. | / NACIONAL                                           | <b>15</b> |
|                                                             |                                                                                   | 4.2. | / INTERNACIONAL                                      | <b>16</b> |
|                                                             |                                                                                   | 4.3. | / POLÍTICAS                                          | <b>21</b> |
|                                                             |                                                                                   | 4.4. | / ESTRATEGIA PARA COORDINAR Y SISTEMATIZAR ESFUERZOS | <b>23</b> |
| <b>5</b>                                                    | <b>CONTEXTO</b>                                                                   | 5.1. | / ¿QUÉ ES LA CORRUPCIÓN?                             | <b>26</b> |
|                                                             |                                                                                   | 5.2. | / SITUACIÓN DE GUATEMALA                             | <b>28</b> |
| <b>6</b>                                                    | <b>DIAGNÓSTICO</b>                                                                | 6.1. | / CAUSAS DE LA CORRUPCIÓN                            | <b>32</b> |
|                                                             |                                                                                   | 6.2. | / NECESIDAD IDENTIFICADA                             | <b>44</b> |
|                                                             |                                                                                   | 6.3. | / ¿CUÁLES SON LOS EFECTOS DE LA CORRUPCIÓN?          | <b>45</b> |
| <b>7</b>                                                    | <b>GENERACIÓN DE CONDICIONES DE INTEGRIDAD PÚBLICA Y ESFUERZOS ANTICORRUPCIÓN</b> |      |                                                      | <b>47</b> |



## SECCIÓN 2:

|                   |                                    |       |   |                                                 |
|-------------------|------------------------------------|-------|---|-------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIA</b> |                                    |       |   | <b>54</b>                                       |
| <b>1</b>          | <b>OBJETIVO GENERAL</b>            |       |   | <b>55</b>                                       |
| <b>2</b>          | <b>PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA</b> | 2.1.  | / | COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL 57              |
|                   |                                    | 2.2.  | / | ADECUACIÓN TERRITORIAL 57                       |
|                   |                                    | 2.3.  | / | FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN 58                  |
|                   |                                    | 2.4.  | / | RESPECTO A LA PLURALIDAD DE IDEAS 58            |
|                   |                                    | 2.5.  | / | INCLUSIÓN DE INTERSECCIONALIDADES 58            |
|                   |                                    | 2.6.  | / | MEJORA CONTINUA 60                              |
| <b>3</b>          | <b>MATRIZ</b>                      | EJE 1 | / | SERVICIO CIVIL 61                               |
|                   |                                    | EJE 2 | / | FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 66                |
|                   |                                    | EJE 3 | / | TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA 72      |
|                   |                                    | EJE 4 | / | BASES PARA EL SISTEMA NACIONAL DE INTEGRIDAD 77 |
|                   |                                    | EJE 5 | / | PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO 83                   |
| <b>4</b>          | <b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>      |       |   | <b>87</b>                                       |
| <b>5</b>          | <b>PLAN DE ACCIÓN</b>              |       |   | <b>87</b>                                       |
| <b>6</b>          | <b>REFERENCIAS</b>                 | 6.1.  | / | NORMATIVA 90                                    |

# Análisis y diagnóstico

del fenómeno  
de la  
corrupción

1.

# Introducción

La corrupción ha sido un flagelo que históricamente ha afectado a Guatemala y cuyos efectos perjudiciales se extienden en distintas esferas. Es un fenómeno multicausal y por ende para combatirlo se amerita un abordaje integral en el que se estructuren distintas acciones a cargo de actores institucionales, involucrando también a actores no institucionales, con compromiso concreto en la consolidación de la cultura de integridad.

La estrategia tiene como marco general, el **Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032** el cual constituye la política nacional de desarrollo a **largo plazo** y articula los planes, programas, proyectos e inversiones en materia de desarrollo que el Estado de Guatemala implementará. El Plan reconoce que el Estado debe tomar un papel más activo para fomentar el crecimiento y la inclusión social, por lo tanto, para hacerlo se debe abolir las prácticas clientelares que menoscaben las capacidades del Estado. El plan incluye la Prioridad de “*Fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo*”, cuya Meta 3 señala que, en 2032, el Estado habrá institucionalizado la probidad y la transparencia como valores que orientan el marco legal y los mecanismos institucionales de la gestión pública. Como resultado de la referida meta se espera que el Organismo Ejecutivo haya diseñado e implementado mecanismos y herramientas de ética pública, así como mecanismos de mediación educativa que permitan transformar los imaginarios colectivos relacionados con la transparencia y la probidad. Tomando en consideración lo anterior, la Estrategia tiene un alcance temporal a 2032 y metas intermedias a 2028, estableciendo ejes y lineamientos que pretenden materializar algunas de las prioridades y metas desarrolladas en el Plan K'atun.

Teniendo en cuenta los efectos negativos de la corrupción, en la Política General de Gobierno 2024-2028 se estableció como uno de los objetivos estratégicos

## “RESCATAR URGENTEMENTE EL ESTADO ANTE LA CORRUPCIÓN”

Además, el primer eje estratégico se titula, “*Hacia una función pública legítima y eficaz*” y se incluye como primera línea de ese eje el establecimiento de mecanismos para impulsar un sistema nacional anticorrupción, fortaleciendo la institucionalidad, la coordinación interinstitucional, el servicio civil y el gobierno electrónico funcional<sup>1</sup>. En la implementación de dicha política, el Ejecutivo realizó ajustes estructurales y funcionales creando la Comisión Nacional contra la Corrupción (CNC) otorgándole la facultad de promover políticas y estrategias para prevenir la corrupción en el Organismo Ejecutivo, se emitió el Código de Ética del Organismo Ejecutivo<sup>2</sup> (Acuerdo Gubernativo 62-2024), con la obligatoriedad de contar con instancias de asuntos de probidad en 67 instituciones del Organismo Ejecutivo, la

<sup>1</sup> | Guatemala. Gobierno de Guatemala. Política General de Gobierno 2024-2028. Guatemala: SEGEPLAN, 2024.

<sup>2</sup> | Presidente de la República (2020) Acuerdo Gubernativo 28-2020 y sus reformas.

Red de Integridad (Acuerdo Gubernativo 149-2024), conformada por todas estas instancias, y se están implementando acciones para demostrar el liderazgo ético y compromiso, la gestión de riesgos de corrupción, cumplimiento de normativa ética y anticorrupción, canales de denuncia administrativa de irregularidades y formación a través de los Sistemas de Integridad institucionales (Acuerdo Gubernativo 210-2024), enfocados en la mejora continua.

Durante el año 2024, el Organismo Ejecutivo, a través de las acciones mencionadas en el párrafo anterior, tomó conocimiento de la situación y sentó las bases para la construcción de esta estrategia. Por ello, desde la Comisión Nacional contra la Corrupción se articuló el presente instrumento como la concretización del compromiso y deber que se tiene desde el gobierno por prevenir la corrupción, para generar condiciones que impulsen una nueva cultura de integridad y ética pública en este momento histórico de oportunidades. La intención es continuar abordando estratégicamente cambios necesarios para avanzar y solucionar problemas sistémicos de corrupción construyendo espacios basados en valores, la colaboración multi-sectorial, en favor de la dignidad y desarrollo de todas las personas focalizando los esfuerzos alineados con estándares internacionales en la materia, necesidades de la población y al mismo tiempo robustecer las capacidades de la administración pública para prevenir y combatir a la corrupción.

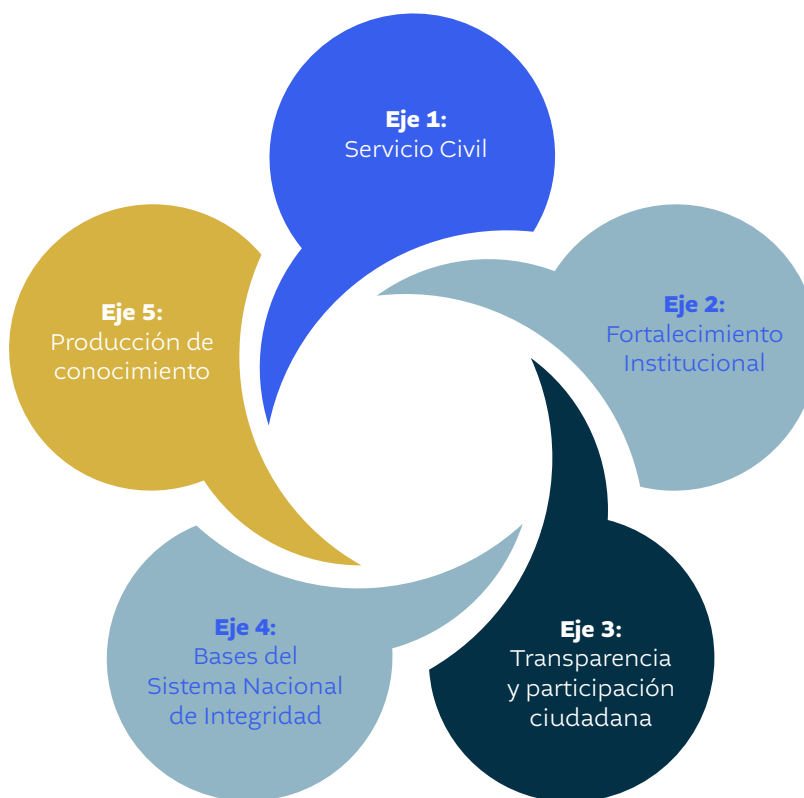
La **Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción** se diseñó a partir de un diagnóstico de la situación de la corrupción en Guatemala, que analizó las problemáticas a nivel territorial y sectorial. Como resultado de este análisis, se identificaron las siguientes causas estructurales de la corrupción, en las cuales el Organismo ejecutivo puede incidir de manera directa:

- I. Deficiencias en el régimen de Servicio Civil;
- II. Debilidad institucional;
- III. Falta de transparencia y poca participación ciudadana;
- IV. Esfuerzos desarticulados y falta de coordinación en la prevención y lucha contra la corrupción;
- V. Falta de datos y análisis de los mecanismos de prevención y lucha contra la corrupción.

A partir de este diagnóstico y con la intervención de representantes de instituciones que conforman el órgano colegiado de la Comisión Nacional contra la Corrupción (Presidencia de la República, Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Gobernación, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Secretaría General de la Presidencia, Oficina Nacional de Servicio Civil y Comisión de Gobierno Abierto y Electrónico) se formuló la matriz de la presente estrategia, contemplando ejes para atender las causas de la corrupción identificadas.

## Ejes Estratégicos

Lógica cíclica: evaluación y mejora constante



El esquema metodológico de la estrategia (ejes y lineamientos) se configura bajo una lógica cíclica permanente, a modo que según sean implementados puedan evaluarse para su renovación y adecuación constante, de manera que la lucha contra la corrupción, la instauración de la cultura de legalidad y el fomento a la integridad sean un proceso dinámico y en constante mejora.

Por consiguiente, esta estrategia demarca las prioridades que regirán los esfuerzos y acciones que las distintas entidades correspondientes deberán desarrollar del 2025 al 2032 en materia de prevención, lucha contra la corrupción y fomento de la cultura de integridad y legalidad; prioridades que se diseñaron de forma estratégica para posibilitar la obtención de resultados concretos y medibles que redunden en una sensible reducción del impacto perjudicial de la corrupción en el funcionamiento de la institucionalidad pública y la prestación de servicios.





2.

# Glosario

El glosario que a continuación se enlista tiene como propósito estandarizar los conceptos clave utilizados en la **Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción**, garantizando una comprensión clara y uniforme del contenido de la misma. Las definiciones aquí contenidas reflejan el marco jurídico aplicable, los principios técnicos de la Estrategia y los compromisos internacionales asumidos por Guatemala, facilitando así la correcta interpretación e implementación de los ejes y lineamientos que más adelante se detallan.

## 1. Administración Central:

Está constituida por los organismos de Estado que ejercen el poder legislativo, judicial y ejecutivo en todo el territorio nacional, y otras instituciones clasificadas dentro de la administración pública como Órganos de Control Jurídico-Administrativo y Órganos de Control Político<sup>3</sup>.

## 2. Árbol de problemas y árbol de resultados:

son herramientas metodológicas que permiten visualizar y ordenar todas las variables relacionadas a la problemática que busca atender un proyecto, estrategia o política pública. El árbol de problemas muestra gráficamente las causas que generan la problemática que se quiere atender y los efectos que dicha problemática genera. El árbol de resultados muestra la visión a futuro de lo que se quiere lograr con la implementación adecuada del proyecto, estrategia o política pública. La elaboración de la Estrategia tiene como referencia estas dos herramientas, no obstante, existen elementos de esta que pueden o no estar contenidos en los árboles.

## 3. Colaboración intersectorial:

Coordinación estructurada entre instituciones públicas, sector privado, sociedad civil, grupos vulnerables y academia para implementar acciones de prevención y lucha contra la corrupción con enfoque multidimensional.

## 4. Comisión Nacional contra la Corrupción:

el órgano competente del Organismo Ejecutivo en prevención de corrupción.

## 5. Contratistas:

Al tenor del Decreto Número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 122-2016, se refiere a la persona individual, nacional o extranjera, que presta sus servicios técnicos o profesionales, provee algún bien o desarrolla una obra por encargo de algún órgano del Organismo Ejecutivo en cumplimiento de un contrato administrativo.

<sup>3</sup> | Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas (2023) Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala. 7ma. Edición. En red disponible en: [https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/Manual\\_Clasificaciones\\_Presupuestarias\\_7Edicion.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/Manual_Clasificaciones_Presupuestarias_7Edicion.pdf)

## 6. Cultura de integridad:

Conjunto de valores, normas y prácticas institucionales que promueven la conducta ética, la transparencia y el cumplimiento de deberes, orientados al bien común.

## 7. Cultura de legalidad:

Adhesión colectiva al Estado de Derecho, donde tanto servidores públicos, contratistas, personas vinculadas y la población en general respetan las normas como mecanismo fundamental para la convivencia social y el desarrollo institucional.



## 8. Indicador:

herramienta que entrega información cuantitativa o cualitativa que se construye a partir de la síntesis de aspectos observables o subjetivos de una variable o conjunto de variables relacionadas con un tema o fenómeno en particular<sup>4</sup>.

## 9. Instancias de Asuntos de Probidad:

Entidades especializadas dentro de las instituciones públicas del Organismo Ejecutivo encargadas de gestión, coordinación y evaluación de los Sistemas de Integridad.

## 10. Integridad pública:

Alineación consistente con, y el cumplimiento de, los valores, principios y normas éticos compartidos, para mantener y dar prioridad a los intereses públicos, por encima de los intereses privados, en el sector público<sup>5</sup>.

## 11. Lineamientos:

Directrices técnicas que establecen el marco de actuación para materializar los ejes de la Estrategia

## 12. Marco normativo:

Conjunto de leyes, reglamentos, acuerdos y disposiciones que regulan la prevención, investigación y sanción de actos de corrupción, así como la promoción de integridad en el sector público.

## 13. Persona vinculada:

Se refiere a la persona individual que se encuentra vinculada a algún órgano del Organismo Ejecutivo y es retribuida con dietas, o la que, sin recibir algún salario, honorario o dieta, recae sobre ella alguna designación o nombramiento de carácter ad-honorem.

<sup>4</sup> | Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2022) Guía Básica para la construcción de indicadores orientada al sector público. En red disponible en: [http://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2025/02/10\\_Guia\\_basica\\_para\\_la\\_construccion\\_de\\_indicadores.pdf](http://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2025/02/10_Guia_basica_para_la_construccion_de_indicadores.pdf)

<sup>5</sup> | OCDE (2017) Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública. En red disponible en: [4883502-recomendacion-del-consejo-de-la-ocde-sobre-integridad-publica.pdf](https://www.oecd.org/es/publications/4883502-recomendacion-del-consejo-de-la-ocde-sobre-integridad-publica.pdf)

#### 14. **Probidad:**

---

Principio ético que obliga a los servidores públicos, contratistas y a cualquier persona vinculada a actuar con honestidad, rectitud e imparcialidad en el uso de recursos y atribuciones del Estado.

#### 15. **Red de Integridad:**

---

Espacio de diálogo conformado por los encargados de las instancias de asuntos de probidad, coordinado por la Comisión Nacional contra la Corrupción, en el cual se desarrollan capacidades y se formulan propuestas para prevenir, detectar y responder de forma oportuna a riesgos de corrupción en las entidades que conforman el Organismo Ejecutivo.

#### 16. **Servidor público:**

---

Se refiere al funcionario público o empleado público que ocupa un puesto o cargo dentro de algún órgano del Organismo Ejecutivo, según lo dispuesto en el Decreto Número 1748 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil y su Reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 18-98.



#### 17. **Sistema Nacional de Integridad:**

---

Propuesta estratégica, técnica y participativa que busca reordenar, coordinar y fortalecer la arquitectura institucional del país para prevenir, detectar y sancionar la corrupción de forma efectiva; lo que en la Política General de Gobierno se denomina sistema nacional anticorrupción.

#### 18. **Sistemas de Integridad:**

---

Conjunto de elementos internos, interrelacionados y complementarios que tienen por finalidad la prevención, detección y combate de la corrupción dentro de cada órgano que integra el Organismo Ejecutivo y la implementación de la cultura de integridad, ética y cumplimiento.

# 03. Marco General





3.

## Marco General



Los instrumentos de planificación y metas país a largo plazo son el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 y las Prioridades Nacionales de Desarrollo. Como será resaltado a lo largo del documento, una de las principales limitaciones de los esfuerzos anticorrupción es el plazo de implementación y su dependencia con el gobierno de turno. Por lo anterior, esta estrategia tiene su fundamento en estos dos instrumentos y su alcance va más allá del 2028.



### Plan Nacional de Desarrollo K'atun

Nuestra Guatemala 2032

Como se menciona en la introducción, el Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032 es la política nacional de desarrollo a largo plazo, que articula los planes, programas, proyectos e inversiones en materia de desarrollo que el Estado de Guatemala debe implementar hasta el 2032. El Plan reconoce que el Estado debe tomar un papel más activo para fomentar el crecimiento y la inclusión social; para hacerlo se deben abolir las prácticas clientelares que menoscaban las capacidades del Estado y que impiden cumplir con lo preceptuado en el Plan.

La Estrategia es un paso necesario en la construcción de un Estado que sea capaz de cumplir sus obligaciones y por lo mismo se establece su alcance temporal hasta el año 2032.





## Prioridades Nacionales de Desarrollo

Como parte de su compromiso con la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* de la Organización de Naciones Unidas, Guatemala ha alineado sus *Prioridades Nacionales de Desarrollo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) y el Plan Nacional K'atun Nuestra Guatemala 2032. La lucha contra la corrupción emerge como un eje transversal en este marco, reconociéndose como condición indispensable para alcanzar cualquier meta de desarrollo. El ODS 16 —que promueve sociedades pacíficas e instituciones eficaces— se vincula directamente con la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción al plantear metas concretas como la reducción del soborno y el fortalecimiento de la transparencia institucional.

Esta Estrategia constituye la herramienta operativa del Organismo Ejecutivo para materializar dichas prioridades, coordinando esfuerzos sectoriales y proponiendo lineamientos específicos que permitan construir instituciones públicas íntegras y responsables. Sin un abordaje sistemático de la corrupción —como el que esta Estrategia promueve—, resultaría muy difícil cumplir con los compromisos de desarrollo asumidos por Guatemala.

# 04.

## Marco Legal

- 4.1. / NACIONAL
- 4.2. / INTERNACIONAL
- 4.3. / POLÍTICAS
- 4.4. / ESTRATEGIA PARA COORDINAR  
Y SISTEMATIZAR ESFUERZOS





4.

## Marco Legal

Para la formulación de un instrumento de planificación de las acciones e intervenciones del Organismo Ejecutivo en materia de lucha contra la corrupción y fomento de la integridad, es fundamental analizar el marco normativo que regula y orienta su funcionamiento y el proceder de los servidores públicos, personas vinculadas y prestadores de servicios técnicos o profesionales que las integran.

Los marcos normativos que a continuación se incluyen inciden directa o indirectamente con disposiciones normativas o con parámetros relacionados con el funcionamiento de las instituciones públicas o bien con la prevención, detección, sanción y erradicación de prácticas corruptas o antiéticas.

El análisis de estos marcos legales es trascendental puesto que permite que la **Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción** sea armónica con el resto de las disposiciones normativas e instrumentos de planificación estatal existentes y potenciar el impacto favorable de la misma por estar configurado sobre una base normativa.





4.1.

## Nacional

El ordenamiento jurídico de Guatemala incluye normativa que obliga a las dependencias del Organismo Ejecutivo a tomar acciones encaminadas a prevenir y erradicar la corrupción, así como fomentar la integridad. Sin embargo, la falta de una estrategia que priorice, ordene y articule los ejes, lineamientos y acciones, ha minado la eficacia de estos instrumentos jurídicos, minimizando su impacto en materia de prevención de riesgos y combate a la corrupción.



A continuación, se presenta de forma sucinta la normativa nacional que sustenta la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción.

---

### CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

---

La Constitución Política de la República de Guatemala establece los cimientos del Estado organizado para garantizar el bien común, protegiendo derechos esenciales como la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona (artículos 1 y 2). Estos principios no son solo declarativos: exigen una arquitectura institucional concreta, donde la publicidad de los actos administrativos (artículo 30), el derecho a optar a empleos o cargos públicos con base en méritos de capacidad, idoneidad y honradez (artículo 113), el desarrollo económico y social (artículo 118 y 119), la obligación de velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico (artículo 135) y el deber funcional de garantizar derechos (artículo 140) convergen para crear barreras contra la corrupción. Precisamente esta visión constitucional es la que inspira

y da sustento jurídico a la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción, transformando mandatos generales en acciones operativas que materializan los valores constitucionales en el quehacer cotidiano del Organismo Ejecutivo.

El principio de legalidad (artículo 154) trasciende así su formulación abstracta para convertirse en el diseño mismo de la Estrategia, al exigir que todo servidor público actúe dentro del marco legal. La Constitución provee el "qué" (los fines del Estado) y la Estrategia desarrolla el "cómo" (herramientas para alcanzarlos), creando un puente indisoluble entre el deber ser constitucional y la práctica administrativa. Esta simbiosis garantiza que la lucha anticorrupción no sea reactiva, sino preventiva; no retórica, sino efectiva.

---

### DECRETO NÚMERO 114-97 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, LEY DEL ORGANISMO EJECUTIVO

---

La Ley del Organismo Ejecutivo establece los principios rectores que deben guiar la administración pública y los órganos que forman parte del mismo—solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana (artículo 4)— con el fin de reducir riesgos de corrupción y fomentar una cultura de integridad-. Estos principios son mandatos operativos que exigen acciones concretas: desde procesos descentralizados hasta mecanismos de rendición de cuentas. El artículo 7 refuerza este marco al encomendar al Presidente de la República velar por una gestión pública alineada con estos valores, asegurando que el régimen jurídico-administrativo priorice la eficiencia, la eficacia y el interés colectivo sobre intereses particulares.

Para materializar este compromiso, la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción contempla el liderazgo activo de las autoridades superiores de cada órgano del Ejecutivo, esto debido a que solo mediante una conducción ética y comprometida —que traduzca los principios legales en prácticas institucionales— será posible construir una administración pública resiliente. Esta transformación no es optativa, es el cimiento para desarticular riesgos corruptivos y restaurar la confianza ciudadana en un gobierno capaz de cumplir sus fines constitucionales.




---

## DECRETO NÚMERO 1748 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, LEY DE SERVICIO CIVIL

---

La Ley de Servicio Civil regula las relaciones entre la administración pública y sus servidores con el fin de garantizar su eficiencia, todo con base en principios de justicia social y garantías laborales (artículo 2). Asimismo, establece un sistema técnico, armónico, dinámico y eficiente para la administración del personal público, garantizando que los cargos se otorguen exclusivamente por capacidad, preparación y honradez (artículo 3). Al instituir la carrera administrativa y eliminar preferencias personales en nombramientos y ascensos, esta ley no solo optimiza la operación de los servicios públicos, sino que se convierte en un pilar fundamental para prevenir prácticas clientelares y corruptas que distorsionan la gestión estatal.

La Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción reconoce que una ley que regule esta materia es indispensable y desarrolla lineamientos que orientan su aplicación, toda vez que al profesionalizar el servicio civil mediante procesos de oposición transparentes se construye una administración pública inmune a influencias indebidas.

---

## DECRETO NÚMERO 57-2008 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

---

La Ley de Acceso a la Información Pública constituye un pilar fundamental en la prevención de la corrupción al establecer mecanismos jurídicos que garantizan tanto la publicación de información estatal en formatos accesibles, como el derecho de la población a solicitar y recibir datos públicos, favoreciendo a la auditoría social, todo con base en el principio de máxima publicidad. Al romper asimetrías de información que facilitan actos ilícitos, fortalecer la rendición de cuentas mediante la verificación del uso de recursos públicos, e institucionalizar candados de transparencia mediante la documentación y divulgación obligatoria de procesos clave, esta ley se erige como herramienta esencial para promover una gestión pública íntegra.

En este marco, la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción articula sus objetivos, ejes y lineamientos con los mandatos de esta Ley, asegurando que los esfuerzos institucionales no solo cumplan con el marco normativo vigente, sino que potencien el control social a través de información verificable y oportuna. Esta alianza estratégica entre transparencia legal y estrategia pública busca institucionalizar prácticas de apertura que prevengan la opacidad, fortalezcan la confianza de la población y cierren espacios a la discrecionalidad en la administración pública.

---

## **DECRETO NÚMERO 11-2002 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, LEY DE LOS CONSEJOS DE DESARROLLO URBANO Y RURAL**

---

La Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural establece como elemento fundamental la participación de la población organizada en la identificación de necesidades y soluciones para el desarrollo local. A través de sus diversos artículos, esta normativa crea los mecanismos para que las comunidades, municipios, departamentos y regiones puedan incidir activamente en la priorización de proyectos que respondan a sus realidades específicas. Este modelo de gobernanza participativa no solo busca democratizar la toma de decisiones, sino que tiene el potencial de convertir a la población en protagonista de su propio desarrollo. Consciente de este potencial, la Estrategia de Integri-

dad y Prevención de la Corrupción ha diseñado un enfoque integral que combina la acción institucional con la promoción de la auditoría y participación de la población. Al promover la implementación de la auditoría social en todo el país, la Estrategia fortalece este modelo participativo, asegurando que los recursos públicos se destinen efectivamente a los proyectos prioritarios identificados por las propias comunidades. Esta articulación entre participación y fiscalización crea un círculo virtuoso donde la transparencia institucional y el control social se refuerzan mutuamente, generando condiciones para un uso más eficiente de los fondos públicos y una mayor confianza en la gestión pública.

---

## **DECRETO NÚMERO 31-2002 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS**

---

Tal y como lo establece el Decreto en sus considerandos, la Contraloría General de Cuentas es el órgano superior de control y tiene a su cargo la fiscalización por medio de la auditoría gubernamental para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de los programas que desarrolle la administración pública. Como se señala más adelante en la presente estrategia, la lucha contra la corrupción necesita de la coordinación interinstitucional y la implementación de esfuerzos que incluyen la fiscalización y auditoría del actuar de los servidores públicos, tanto del Organismo Ejecutivo como de otros poderes del Estado. Además, la Contraloría tiene a su cargo normar el control interno y las unidades de auditoría interna de las instituciones, por lo que esta ley resulta relevante para el diseño e implementación de esta estrategia.

---

## **ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 28-2020 DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Y SUS REFORMAS**

---

Por medio del Acuerdo Gubernativo Número 31-2024 que reformó el Acuerdo Gubernativo Número 28-2020, se creó la Comisión Nacional contra la Corrupción como un órgano temporal encargado de definir prioridades del Organismo Ejecutivo y dar seguimiento a la implementación de las políticas, estrategias, lineamientos, pla-

nes y acciones anticorrupción con un enfoque integral y de largo plazo, que coadyuve al fortalecimiento de la institucionalidad y la participación ciudadana (artículo 2). La presente Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción materializa este mandato al establecer objetivos claros, ejes estratégicos y lineamientos concretos que los órganos del Organismo Ejecutivo deberán implementar, transformándose así en la hoja de ruta que articula los esfuerzos del gobierno para prevenir riesgos de corrupción y fortalecer la institucionalidad pública.

Entre las atribuciones clave de la Comisión (artículo 8) destacan: la promoción de políticas preventivas, la coordinación interinstitucional y el monitoreo de compromisos internacionales en materia anticorrupción. Precisamente, la formulación de esta Estrategia cumple con estas funciones al crear un marco unificado de acción —que va desde la sensibilización de los servidores públicos, el fortalecimiento institucional, la participación ciudadana, la rendición de cuentas hasta el estudio y análisis constante de la problemática de la corrupción—, asegurando que todas las dependencias alineen su planificación operativa con los objetivos del Gobierno en su lucha por erradicar la corrupción.

---

#### ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 62-2024 DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA EN CONSEJO DE MINISTROS, CÓDIGO DE ÉTICA DEL ORGANISMO EJECUTIVO

---



El Código de Ética del Organismo Ejecutivo surge como herramienta fundamental para fomentar una cultura de integridad y probidad en la administración pública. A través de un decálogo de principios éticos y disposiciones concretas —como la creación de instancias técnicas de asuntos de probidad (artículo 17) y la emisión de normativas internas (artículo 18)—, este instrumento proporciona a los servidores públicos lineamientos claros para guiar su conducta y prevenir riesgos de corrupción, estableciendo así las bases para una gestión pública transparente y al servicio de la población.

La Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción se articula para apoyar los esfuerzos de promover el cumplimiento de este marco ético, armonizando su implementación en todos los órganos del Ejecutivo y evaluando sus resultados. Al operativizar los preceptos del Código mediante lineamientos coordinados, la Estrategia no solo garantiza su aplicación efectiva, sino que transforma estos principios en prácticas institucionales concretas, consolidando un servicio público íntegro y resiliente frente a las amenazas corruptivas.

---

#### ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 106-2024 DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA COMITÉ NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO

---

Tal y como se señala en el artículo 2 del Acuerdo Gubernativo, este Comité tiene por objeto ser un espacio de coordinación, asesoría y seguimiento de todas aquellas propuestas que contengan lineamientos legales, administrativos, financieros y de política a corto, mediano y largo plazo para la modernización del Organismo Ejecutivo.

tivo. En ese sentido, la Estrategia contempla dentro de sus ejes y lineamientos las temáticas abordadas en las mesas de trabajo del Comité, Transformación Digital, Servicio Civil y Gobiernos Departamentales, resultados y metas relacionadas con la modernización del Organismo Ejecutivo que previenen la corrupción.

---

#### ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 149-2024 DE LA VICEPRESIDENTA DE LA REPÚBLICA EN FUNCIONES DE PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA EN CONSEJO DE MINISTROS, RED DE INTEGRIDAD DEL ORGANISMO EJECUTIVO

---

El Acuerdo Gubernativo 149-2024 establece la Red de Integridad del Organismo Ejecutivo como un espacio estratégico de coordinación entre las instancias de asuntos de probidad de todos los órganos del Organismo Ejecutivo. Conformada por los servidores públicos responsables de estas áreas y coordinada por la Comisión Nacional contra la Corrupción (artículos 2 al 4), esta Red tiene como propósito fundamental facilitar el diálogo interinstitucional, el desarrollo de capacidades y el intercambio de mejores prácticas y lecciones aprendidas para prevenir, detectar y responder eficazmente a los riesgos de corrupción. Este mecanismo representa un avance significativo en la construcción de una cultura de integridad compartida a lo largo de toda la administración pública.

Precisamente, la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción reconoce en esta Red una aliada clave para fortalecer la coordinación institucional. Al promover el intercambio sistemático de mejores prácticas y lecciones aprendidas entre las instancias de Asuntos de Probidad, la Estrategia busca transformar experiencias individuales en conocimiento colectivo. Esta articulación constante y consciente permite identificar oportunidades de mejora en los procesos actuales e institucionalizar soluciones efectivas a escala nacional, creando así un círculo virtuoso donde la transparencia y la probidad se refuerzan mutuamente a través del trabajo colaborativo.

---

#### ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 210-2024 DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA EN CONSEJO DE MINISTROS, SISTEMAS DE INTEGRIDAD DEL ORGANISMO EJECUTIVO

---

Los Sistemas de Integridad del Organismo Ejecutivo, instituidos mediante el Acuerdo Gubernativo 210-2024, representan un modelo institucionalizado para erradicar prácticas corruptas desde su origen. Estos sistemas articulan un conjunto de herramientas interrelacionadas a través de modelos estructurados de gestión ética institucional, incluyendo el liderazgo ético y compromiso de las máximas autoridades, fortalecimiento a las gestiones para el adecuado cumplimiento de la normativa ética y en materia de prevención y combate a la corrupción. Los sistemas contemplan capacitación y campañas de sensibilización, gestión de riesgos de corrupción, fortalecimiento de las instancias de asuntos de probidad, implementación de canales de denuncia administrativa de irregularidades, cumplimiento de normativa ética, formación, comunicación y mejora continua.

Estos elementos permitirán detectar irregularidades administrativas, y actuarán como barreras proactivas contra la corrupción, alineando el quehacer de la administración pública con los principios de transparencia y bien común. Así, cada dependencia del Organismo Ejecutivo se convierte en un eslabón activo de una red de integridad, donde la prevención se consolida como piedra angular para restaurar la confianza de la población en las instituciones.



4.2.

## Internacional



Guatemala ha suscrito y ratificado tratados en materia de prevención y combate contra la corrupción, tales como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la Convención Interamericana contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional, los cuales obligan al Estado a tomar acciones para combatir ese fenómeno. Por medio de la emisión de esta Estrategia se pretende que el Estado de Guatemala cumpla con varios de los compromisos que asumió en los instrumentos internacionales de los cuales forma parte, varios aún pendiente de cumplir.

---

### CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN

---

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas por medio de la Resolución 58/4 del 31 de octubre del 2003, ratificada por Guatemala el 24 de noviembre de 2005 mediante el Decreto Número 91-2005 del Congreso de la República, reconoce que la corrupción amenaza la estabilidad democrática, erosiona las instituciones públicas y vulnera los valores de justicia y ética. Como Estado Parte, Guatemala asumió el compromiso de implementar políticas anticorrupción coordinadas y eficaces (artículo 5), basadas en principios de transparencia, integridad y rendición de cuentas, lo que constituye un sólido fundamento desde la perspectiva de las normas jurídicas de carácter internacional de la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción.

La Guía Técnica de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción sobre la creación de estrategias en materia de lucha contra la corrupción, ha sido fundamental para estructurar la presente estrategia. De este documento con especial énfasis se atendió para el diseño y enfoque de la estrategia:

1.

Promoción del Estado de Derecho.

2.

Gestión ética de recursos públicos.

3.

Mecanismos verificables de transparencia.

---

## CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN

---

La Convención Interamericana contra la Corrupción suscrita por Guatemala el 29 de marzo de 1996 y ratificada por el Congreso de la República de Guatemala el 10 de mayo de 2001 mediante el Decreto Número 15-2001, establece compromisos concretos para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción mediante normas de conducta pública, mecanismos contra el soborno y promoción de probidad en el servicio público. Este instrumento internacional, junto con las recomendaciones de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos -CIDH-<sup>6</sup> emitidas en el año 2019, enfatizan la necesidad de estrategias integrales con enfoque de derechos humanos, constituyendo parte del sustento normativo que fundamenta y da legitimidad a la presente Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción.

La Estrategia materializa estos compromisos al institucionalizar ejes y lineamientos que reducen espacios de discrecionalidad, fortalecen la rendición de cuentas y alinean la gestión pública con los estándares interamericanos. Al incorporar tanto los mandatos de la Convención como las directrices de la CIDH, la estrategia se consolida como una herramienta de transformación institucional que lucha contra la corrupción desde sus raíces, protegiendo los derechos humanos y restaurando la confianza en las entidades del Organismo Ejecutivo.

---

## CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DELINCUENCIA ORGANIZADA TRANSNACIONAL

---

La Asamblea General de las Naciones Unidas, por medio de la Resolución 55/25 del 15 de noviembre del año 2000 aprobó la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional. Posteriormente, Guatemala la suscribió el 12 de diciembre de 2000, y finalmente, el Congreso de la República de Guatemala la ratificó el 19 de agosto de 2003 por medio del Decreto Número 36-2003. La Convención reconoce que la corrupción en los Estados permite que la delincuencia organizada desarrolle sus actividades delictivas con mayor facilidad. Por la misma razón es que los Estados que ratificaron la

Convención se comprometen a tomar las medidas pertinentes para castigar los actos de corrupción, para promover la integridad y para prevenir cualquier riesgo de corrupción que afecte a la administración pública. La implementación de la Estrategia contribuirá a cumplir con estos compromisos internacionales, además la adecuación a la Estrategia de varios de los compromisos contenidos en la Convención permitirá al Organismo Ejecutivo organizarse de una mejor manera para combatir la delincuencia organizada transnacional y la corrupción en el sector público.



4.3.

## Políticas



El marco general de la estrategia es **Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032** y las **Prioridades Nacionales de Desarrollo**. Además, encuentra fundamento en las políticas siguientes:

---

### POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO 2024-2028 APROBADA POR MEDIO DEL ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 41-2024 DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

---

Como se mencionó al inicio de este documento, la Política General de Gobierno 2024-2028 establece como prioridad el fortalecimiento de una función pública legítima y eficaz (Eje Estratégico 1), reconociendo la necesidad de recuperar la confianza de la población mediante instituciones transparentes, rendición de cuentas y participación social. En este marco, se plantea la creación de un sistema nacional anticorrupción, planteado en esta Estrategia como “*Sistema Nacional de Integridad*”, que promueva la coordinación interinstitucional, el servicio civil meritocrático y herramientas de gobierno electrónico, todo ello encaminado a reconstruir el Estado de Derecho y acercar la administración pública a la ciudadanía.

La Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción surge como respuesta concreta a estos lineamientos, materializando el compromiso del Organismo Ejecutivo. Al implementar acciones claras y medibles contra la corrupción, la Estrategia no solo fortalece la institucionalidad interna, sino que demuestra a la población una voluntad política tangible para restaurar la credibilidad democrática, alineándose así con la visión de un Organismo Ejecutivo cercano, ético y eficaz que propone la Política General de Gobierno.

---

### AGENDA NACIONAL DE RIESGOS Y AMENAZAS 2024 DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

---

La Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas 2024 fue suscrita por el Consejo Nacional de Seguridad (CNS) exponiendo las amenazas, vulnerabilidades y riesgos a la seguridad del Estado, al bienestar de las personas, al desarrollo de la sociedad y a la estabilidad de las instituciones. El eje central de la Agenda es la gobernabilidad democrática, señalando que la misma depende de la capacidad del Estado para responder con eficacia a las demandas ciudadanas, en un marco de seguridad y legitimidad institucional. Sin embargo, esta gobernabilidad se ve fracturada cuando redes de corrupción y crimen organizado capturan instituciones públicas, distorsionando su funcionamiento y generando un círculo vicioso: desconfianza de la población, erosión del Estado de derecho y perpetuación de dinámicas violentas. En ese sentido, la Agenda establece la captura institucional como una amenaza a la seguridad nacional que Guatemala ha enfrentado de manera crítica en los últimos años en los que estructuras criminales, en

alianza con ciertos actores, han cooptado espacios de decisión para alinear la gestión pública intereses ilícitos, sustituyendo el bien común por el beneficio privado. La corrupción abrió las puertas para este proceso de cooptación.

Frente a esta amenaza, la Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción surge como respuesta para preservar la gobernabilidad democrática. En la estrategia se apunta a fortalecer la probidad institucional, la identificación de riesgos de corrupción, el fomento de la participación de la población y el estudio constante del flagelo de la corrupción. Al blindar al Organismo Ejecutivo contra la infiltración de intereses espurios, la Estrategia no solo pretende recuperar la confianza en las instituciones, sino que restaurar su capacidad para garantizar seguridad, estabilidad y desarrollo integral.

## COMPROMISO DE LIMA, GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA FRENTE A LA CORRUPCIÓN

El Compromiso de Lima, Gobernabilidad Democrática Frente a la Corrupción es un conjunto de compromisos que 35 jefes de Estado y de Gobierno de las Américas (entre ellos Guatemala) se adhirieron en el año 2018. Con este se crea una agenda regional ambiciosa e innovadora donde se plantean varias acciones encaminadas a la lucha contra la corrupción.

Compromisos como el de fortalecer la gobernabilidad democrática, promover medidas de prevención de la corrupción en contrataciones públicas o fortalecer los mecanismos interamericanos anticorrupción son par-

te de lo que el Estado de Guatemala se comprometió. La Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción se articula con miras a que se logren cumplir con varios de estos parámetros, siendo la estrategia una respuesta a los compromisos internacionales de Guatemala en materia de combate de corrupción, y a la vez, tomando de estos instrumentos principios y obligaciones éticas para elaborar una estrategia íntegra y completa que sea un verdadero instrumento que guíe en los esfuerzos del Organismo Ejecutivo en el combate a la corrupción.



4.4.

### Estrategia para coordinar y sistematizar esfuerzos



Derivado de todo lo expuesto, es menester resaltar que el Organismo Ejecutivo asume la elaboración de esta Estrategia como un imperativo legal y político para responder a los compromisos adquiridos por Guatemala en materia anticorrupción. Conforme el mandato constitucional de garantizar un servicio público íntegro hasta las obligaciones internacionales contraídas en las Convenciones Internacionales contra la Corrupción ratificadas por Guatemala, el marco normativo exige acciones coordinadas y sistémicas. La dispersión de esfuerzos y la falta de una hoja de ruta unificada han debilitado históricamente la eficacia de la lucha contra la corrupción, perpetuando prácticas que vulneran el Estado de Derecho.

Esta Estrategia surge, entonces, como el mecanismo articulador de las entidades del Organismo Ejecutivo que transforma mandatos legales y necesidades concretas y prácticas de abordaje integral para la lucha contra la corrupción en resultados tangibles.



# 05.

## Contexto

- 5.1. / ¿QUÉ ES LA CORRUPCIÓN?
- 5.2. / SITUACIÓN DE GUATEMALA





5.

# Contexto

5.1.

## ¿Qué es la corrupción?

La corrupción es un fenómeno complejo con implicaciones negativas en el ámbito social, político, económico e incluso cultural. Si bien no hay una única definición de corrupción, la organización Transparencia Internacional construye una que da cuenta de la esencia o núcleo fundamental del fenómeno, define a la corrupción como:

**“EL ABUSO DE PODER PARA BENEFICIO PROPIO”<sup>7</sup>.**

Esta definición aporta elementos clave para comprender de mejor manera qué es la corrupción. El abuso de poder implica necesariamente la existencia de una o más personas en una posición de autoridad respecto a otras personas y que esta persona o personas con autoridad o poder sobrepasan o se aprovechan de esa posición. El beneficio propio hace referencia a que esa persona o personas que se aprovechan de su poder, obtienen ventajas o ganancias indebidas a partir de acciones u omisiones que pueden hacer justamente por su posición privilegiada, sin importarle el perjuicio que ello pueda producir en otros.



En la Consulta ciudadana electrónica efectuada por la Comisión Nacional contra la Corrupción<sup>8</sup>, como parte del proceso del diseño de esta estrategia, se pudo extraer lo que las personas encuestadas entienden por corrupción. Las personas participantes en la consulta definieron corrupción como un fenómeno complejo y multifacético que involucra el abuso de poder, autoridad o recursos para obtener beneficios personales o grupales, en detrimento del bien común. Destacaron que la corrupción se manifiesta en acciones como el soborno, la malversación de fondos, el nepotismo, el tráfico de influencias y el uso indebido de recursos públicos. También destacaron que la corrupción no solo se puede dar en entornos públicos sino también en el sector privado y en otros espacios en los que se ejerce autoridad o influencia<sup>9</sup>.

Muchas de las definiciones de corrupción proporcionadas por la población participante de la consulta coinciden en que la corrupción implica el uso indebido de una posición de autoridad para obtener ventajas personales, como dinero, favores o privilegios; mencionan que los medios para lograr estas ventajas son ilegales y/o inmorales; enfatizan el daño que produce la corrupción a la sociedad en su conjunto por el desvío de recursos que deberían usarse para el bienestar de la población; finalmente destacan cómo la corrupción está estrechamente vinculada con la pérdida de principios éticos.

<sup>7</sup> | Transparencia Internacional (2009) Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción. Disponible en: <https://transparencia.org.es/glosario-ti-sobre-transparencia-y-corrupcion/>

<sup>8</sup> | Para conocer más sobre la metodología, resultados y respuestas obtenidas en la consulta ciudadana mencionada ingrese a: [Consulta ciudadana - Comisión Nacional contra la Corrupción \(CNC\)](#)

<sup>9</sup> | Comisión Nacional contra la Corrupción (2025) Reporte: resultados de consulta ciudadana sobre estrategia de integridad y prevención de la corrupción. Disponible en: [Consultas ciudadanas Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción - Comisión Nacional contra la Corrupción \(CNC\)](#)



La forma nociva en que se configura la corrupción a partir del ejercicio abusivo del poder en beneficio propio conlleva que esta permee en lo más profundo de los procesos de toma de decisiones institucionales, empresariales e incluso individuales, transformando con ello la forma de desarrollar interacciones y la forma de alcanzar objetivos o metas. La corrupción tergiversa el propósito, misión y objetivo demarcado mediante la búsqueda directa o indirecta de espacios para el beneficio propio o de unas pocas personas; por ello, es un fenómeno que abandona toda noción de colectividad y de bien común.

La corrupción puede clasificarse según el entorno en el que se produzca. Puede haber actos de corrupción en entornos privados (individuales o empresariales) y también puede haber corrupción en entornos públicos (corrupción en todo o en parte del poder público y aparato gubernamental de un Estado). La corrupción también es susceptible de clasificarse en función de la escala en la que esta se produzca (grande, pequeña o mediana).

Independientemente de la clasificación o tipo de corrupción de la que se trate, es innegable que la corrupción corroe la estructura misma de las dinámicas sociales, en cualquiera que sea el ámbito en que se produzca.

Desafortunadamente la corrupción en la esfera pública ha sido una práctica generalizada. No hay Estado, región o territorio que se libre de este flagelo; no obstante, su generalización no puede conllevar a la resignación o normalización de prácticas que contravienen la razón misma de la existencia de los Estados: la protección y dignificación de su población.

Guatemala no es la excepción; la corrupción ha estado presente históricamente y ha tejido redes y mecanismos para perpetuarse. La corrupción y sus repercusiones nocivas son perceptibles e impactan esferas de distinta naturaleza como más adelante se podrá corroborar.

5.2.

## Situación de Guatemala

Si bien la corrupción es un fenómeno difícil de medir por la complejidad y diversidad de sus manifestaciones y los retos para expresarlo en términos cuantitativos, distintos indicadores dan cuenta de la situación que enfrenta el Estado por la corrupción y su impacto en el funcionamiento del aparato de poder público.

En el ámbito interno, *La Encuesta para la Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos Básicos*<sup>10</sup>, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y cuyos resultados fueron presentados en diciembre de 2024, reveló que el 87.4 de la población de más de 18 años en el área urbana considera que la corrupción afecta mucho al país.

En el marco internacional, el *Índice de Integridad Pública de Corruption Risk Forecast*<sup>11</sup>, con datos de 2013 a 2023, colocó a Guatemala en el puesto 74 de 119 países evaluados (siendo 1 la mejor posición), destacando la falta de información financiera de los servidores públicos y la ausencia de declaraciones sobre conflictos de intereses. En comparación, Costa Rica y México ocuparon los puestos 28 y 48, respectivamente, lo que evidencia que Guatemala, respecto a Estados cercanos cultural y geográficamente, obtiene una peor puntuación. Aunque tal como lo anota ese índice se han observado avances en la participación ciudadana digital, no ha habido cambios significativos en materia de transparencia presupuestaria y servicios digitales. De ahí que, según este informe,

**"LA BUENA GOBERNANZA EN GUATEMALA REQUIERE UNA PROFUNDA REESTRUCTURACIÓN DEL ESTADO, NO SOLO UNA SERIE DE PROCESAMIENTOS POR CORRUPCIÓN".**

Por su parte, en 2024, el *Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional*<sup>12</sup>, publicado el 11 de febrero de 2025, situó a Guatemala en el puesto 146 de 180 países (siendo 1 el mejor puesto), con una puntuación de 25 sobre 100 (siendo 100 el mejor punteo). Si bien es cierto que luego de 10 años de deterioro, Guatemala mejoró y detuvo la tendencia negativa de la última década, por el trabajo desarrollado en 2024, respecto a la evaluación del año 2023 (2 puntos en su calificación global y 8 posiciones en el ranking) sus resultados continúan siendo bajos. Este índice coloca a Guatemala en las posiciones más bajas a nivel latinoamericano.

La *Encuesta sobre Corrupción en América Latina 2024*<sup>13</sup>, publicada el 26 de abril de 2024 por Miller & Chevalier reveló que:

67%

de los encuestados consideran que empresas han perdido negocios frente a competidores que han realizado pagos ilícitos en Guatemala.

79%

señaló que la corrupción es el obstáculo más importante para hacer negocios en Guatemala.

<sup>10</sup> | Instituto Nacional de Estadística (2024) Encuesta para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos 2024. Disponible en: <https://www.ine.gob.gt/encasba-2/>

<sup>11</sup> | Corruption Risk Forecast (2024) Índice de Integridad Pública. Disponible en: <https://corruptionrisk.org/country/?country=GTM>

<sup>12</sup> | Transparencia Internacional (2024) Índice de percepción de corrupción. Disponible en: [https://www.transparency.org/en/cpi/2024?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwHr6\\_BhD4ARIsAH1YdJAAf3GMcvRfVqnYeQYTpF3\\_PBCKErgbTnWu1e-f5UIhQ7\\_M1RF34Qj0aAqJ7EALw\\_wcB](https://www.transparency.org/en/cpi/2024?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwHr6_BhD4ARIsAH1YdJAAf3GMcvRfVqnYeQYTpF3_PBCKErgbTnWu1e-f5UIhQ7_M1RF34Qj0aAqJ7EALw_wcB)

<sup>13</sup> | Miller & Chevalier (2024) Encuesta sobre Corrupción en América Latina. Disponible en: [https://www.millerchevalier.com/sites/default/files/2024-04/Miller-and-Chevalier\\_2024-Latin-America-Corruption-Survey\\_ESP\\_0.pdf](https://www.millerchevalier.com/sites/default/files/2024-04/Miller-and-Chevalier_2024-Latin-America-Corruption-Survey_ESP_0.pdf)



El *Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción del 2023*<sup>14</sup>, publicado en junio del mismo año, posiciona a Guatemala en el puesto 13 de 15 (siendo 1 el mejor puesto) y le asigna un punteo general de 2.86/10 (siendo 10 el mejor punteo) con una trayectoria descendente en los últimos 4 años. Especialmente presentó descensos en las categorías de “*capacidad jurídica*” y “*democracia e instituciones políticas*”. Dentro de la capacidad jurídica se miden entre otros criterios, el acceso a la información pública y transparencia general del gobierno, el nivel de conocimiento y recursos disponibles para combatir los delitos de cuello blanco. En la categoría de democracia e instituciones se miden, entre otros, los procesos legislativos y los procesos de gobierno. En todas estas categorías, este índice ubica a Guatemala por debajo del promedio.

En el *Índice de democracia liberal de 2023*<sup>15</sup> del proyecto V-Dem (*Varieties of Democracies*), publicado en marzo del mismo año, dio a Guatemala una calificación de 0.47/1 (siendo 1 el mejor punteo) esto le ubica considerablemente lejos del grupo de países con mejor desempeño. Es decir, este ranking refleja el desempeño moderado del Estado en materia de democracia. Además, en el análisis de resultados de ese año justamente se afirmó que el debilitamiento de investigaciones sobre corrupción, junto con los ataques al sistema judicial, convirtieron a Guatemala en una “*autocracia electoral*”.<sup>16</sup>

En los *Indicadores Mundiales de Gobernanza (WGI, por sus siglas en inglés) del Banco Mundial*<sup>17</sup>, específicamente el componente de control de corrupción para el 2023, publicados en septiembre del mismo año, posicionó a Guatemala en el rango de 14 -15 /100 (siendo 100 la mejor posición posible).



<sup>14</sup> | Winter, Brian & Aalbers, Geert (2023) Índice de Capacidad para combatir la corrupción. Americas Society, Council of the Americas, Control Risks y Americas Quarterly. Disponible en: [https://www.americasquarterly.org/wp-content/uploads/2023/06/CCC\\_2023\\_Reportaje\\_Espanol.pdf](https://www.americasquarterly.org/wp-content/uploads/2023/06/CCC_2023_Reportaje_Espanol.pdf)

<sup>15</sup> | Evie Papada, David Altman, Fabio Angiolillo, Lisa Gastaldi, Tamara Köhler, Martin Lundstedt, Natalia Natsika, Marina Nord, Yuko Sato, Felix Wiebrecht y Staffan I. Lindberg (2023) Resistencia frente a la autocratización. Informe sobre la Democracia 2023. Pontificia Universidad Católica de Chile: Instituto de Ciencia Política / Varieties of Democracy Institute (V-Dem Institute). Disponible en: [https://www.v-dem.net/documents/35/V-dem\\_democracyreport2023\\_espanol\\_med.pdf](https://www.v-dem.net/documents/35/V-dem_democracyreport2023_espanol_med.pdf)

<sup>16</sup> | Autocracia electoral es definida en el reporte del índice mencionado como aquella forma de organización en la que existen elecciones multipartidistas para el ejecutivo; niveles insuficientes de requisitos fundamentales como la libertad de expresión y asociación, y elecciones libres y justas.

<sup>17</sup> | Banco Mundial (2023) Indicadores mundiales de gobernanza. Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

La *Evaluación de corrupción en Latinoamérica 2023-2024 del Vance Center*<sup>18</sup>, publicada en diciembre de 2024, confiere a la legislación en Guatemala una calificación de 5.42/10 (siendo 10 la mejor calificación), resaltando la debilidad de los mecanismos vigentes para la detección de actos de corrupción y sistemas de alertas, falta de políticas para prevenir la corrupción en el sector público y privado y carencia en rubros como atención a víctimas, independencia de servidores y claridad de normas.

Esta evaluación también hace énfasis en la falta de interés en fortalecer el sistema de servicio civil para elevar el profesionalismo de servidores públicos y la ausencia de instrumentos públicos de planificación como políticas o estrategias anticorrupción y para gestionar fenómenos tales como: conflictos de interés, política de regalos, limitaciones post empleo público, capacitación a servidores públicos y canales efectivos de protección a denunciantes.

En el *informe 2024 del Latinobarómetro*<sup>19</sup>, publicado en diciembre del mismo año, señala que al preguntarle a la población de Guatemala ¿cuán corrupto cree usted que es su país?, en una escala de 0 a 10 (siendo 0 la percepción de “nada corrupto”) a Guatemala se posiciona con un puntaje de 7.1. Por otra parte, la Consulta ciudadana electrónica efectuada por la Comisión Nacional contra la Corrupción en el 2025, el 60.8% de las personas participantes evaluaron el nivel de prácticas de corrupción en Guatemala como muy altas; además, al preguntar a las personas si se han visto afectadas directamente por un acto que podría ser calificado como corrupción, 225 del total de 314 personas consultadas contestaron que sí.



<sup>18</sup> | Cyrus R. Vance Center for International Justice (2024) Evaluación anticorrupción en Latinoamérica 2023-2024. Disponible en: [https://www.vancecenter.org/wp-content/uploads/2024/12/Evaluacion-Anticorrupcion-en-Latinoamerica-23-24\\_Final\\_.pdf](https://www.vancecenter.org/wp-content/uploads/2024/12/Evaluacion-Anticorrupcion-en-Latinoamerica-23-24_Final_.pdf)

<sup>19</sup> | Corporación Latinobarómetro (2024). Informe 2024: La Democracia Resiliente. Disponible en: <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>



# 06.

## Diagnóstico

- 6.1. / CAUSAS DE LA CORRUPCIÓN
- 6.2. / NECESIDAD IDENTIFICADA
- 6.3. / ¿CUÁLES SON LOS EFECTOS DE LA CORRUPCIÓN?





6.

# Diagnóstico

6.1.

## Causas de la corrupción

Luego del análisis de planteamientos teóricos sobre las causas de la corrupción, de la revisión de estudios previos, el análisis de indicadores e información cuantitativa y cualitativa sobre el funcionamiento del aparato gubernamental, sus debilidades y vulnerabilidades; tras recabar impresiones, experiencia y opiniones de servidores públicos, sector privado, organizaciones de sociedad civil y población en general, se lograron identificar un conjunto de causas relevantes de la corrupción en Guatemala en las cuales el Organismo Ejecutivo puede incidir de manera directa, entre las cuales destacan las siguientes:

|                                               |                          |                                                        |                                                                                                 |                                                                                               |
|-----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                            | 2.                       | 3.                                                     | 4.                                                                                              | 5.                                                                                            |
| Deficiencias en el régimen de Servicio Civil. | Debilidad institucional. | Falta de transparencia y poca participación ciudadana. | Esfuerzos desarticulados y falta de coordinación en la prevención y lucha contra la corrupción. | Falta de datos y análisis sobre los mecanismos de prevención y la lucha contra la corrupción. |

### DEFICIENCIAS EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

La corrupción por lo general implica acciones ilícitas entre un servidor público y un privado<sup>20</sup> o entre servidores públicos; en ese sentido, el servidor público es considerado el actor primario en conductas corruptas<sup>21</sup>. El régimen de servicio civil se ha utilizado como un botín y forma parte endógena del sistema de corrupción; es así



como se ha establecido que el Estado de Guatemala enfrenta desafíos como resultado de entidades debilitadas por medio de la corrupción y el clientelismo, ya que algunos aspiran a enriquecerse por medio de la prestación de servicios en el Estado, muchas veces sin poseer capacidad para ejercer la función pública<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> | Naranjo Bautista, Sandra; Mosqueira, Edgardo; et al. (2025) Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe. Editores, Sandra Naranjo Bautista, Edgardo Mosqueira y Mariano Lafuente. Disponible en: [Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocracia e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe | Publicaciones](#)

<sup>21</sup> | Arellano, David & Rojas-Salazar, Gabriel (2023) Servicios civiles de carrera como instrumentos para reducir la corrupción sistémica: Ideas, paradojas y limitaciones. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/375547161\\_Servicios\\_civiles\\_de\\_carrera\\_como\\_instrumentos\\_para\\_reducir\\_la\\_corrupcion\\_sistemica\\_Ideas\\_paradojas\\_y\\_limitaciones](https://www.researchgate.net/publication/375547161_Servicios_civiles_de_carrera_como_instrumentos_para_reducir_la_corrupcion_sistemica_Ideas_paradojas_y_limitaciones)

<sup>22</sup> | Ibid.

<sup>23</sup> | Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (2019) Servicio Civil en Guatemala: la necesidad de una burocracia estable en el Estado. En red disponible en: [Informe\\_ServicioCivil.pdf](#)

Se reconoce la participación de los privados en actos de corrupción, no obstante, esta estrategia está dirigida a las dependencias del Organismo Ejecutivo, y por lo tanto sus ejes y lineamientos tiene como objetivo principal orientar la actuación del servidor público.

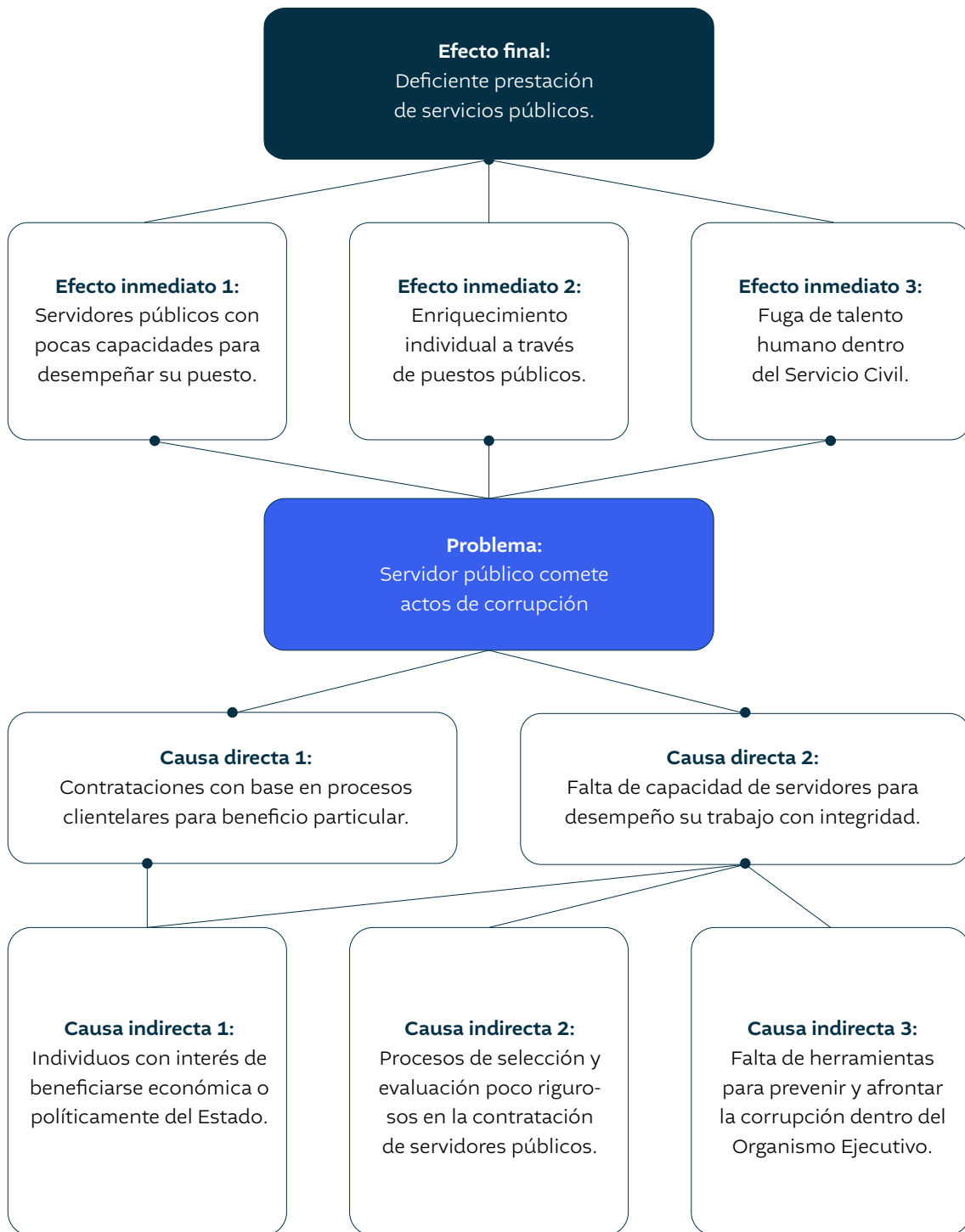
El *Índice de Estado de Derecho del World Justice Project del 2024*<sup>24</sup>, publicado el 23 de octubre de 2024, específicamente en el factor 2 “Ausencia de corrupción”, subfactor 2.1. “Los funcionarios del poder ejecutivo no abusan de sus funciones para obtener beneficios privados” que mide la prevalencia de sobornos, pagos informales y otros incentivos en la entrega de servicios públicos y en la ejecución de regulaciones y, también mide si se asignan contratos de adquisición gubernamental y obras públicas a través de un proceso abierto y competitivo, y si los funcionarios del gobierno en varios niveles del poder ejecutivo se abstienen de malversar fondos públicos, ubica a Guatemala en el puesto 110 de 142 países evaluados (siendo 1 la mejor posición) con un puntaje de 0.41/1 (siendo 1 el mejor puntaje), situándolo muy por debajo del promedio global y regional (0.61).

A eso se suma la insuficiencia de programas institucionalizados de formación sostenida que contrarresten esta arraigada normalización de prácticas antiéticas y que fortalezcan las capacidades, herramientas, conocimientos y criterios de quienes integran las entidades públicas. En línea con esta causa se encuentra también la capacidad de respuesta limitada de prestadores de servicios técnicos y profesionales, personas vinculadas y servidores públicos ante posibles actos de corrupción pues muchas veces no cuentan con las competencias técnicas y operativas ni el respaldo formativo necesario para luchar contra la corrupción de forma oportuna y adecuada.



Imagen 1. | Árbol de problema: servicio civil

Fuente: elaboración propia



## DEBILIDAD

### INSTITUCIONAL

En contextos institucionales débiles, las prácticas corruptas pueden persistir y limitar el progreso<sup>25</sup>. Además, tal y como sucede con clientelismo y deficiencias en el servicio civil, se ha establecido que la debilidad institucional muchas veces no responde a un "*error de diseño*" sino que consiste en una estrategia calculada por parte de actores políticos que da lugar al aprovechamiento personal de los recursos del Estado<sup>26</sup>. En ese sentido, la debilidad institucional da lugar a prácticas corruptas, ya sea por medio de la burocracia o discrecionalidad en los procesos administrativos, o por la falta de controles internos y externos sobre los mismos.

La CNC ha detectado patrones de corrupción<sup>27</sup> que están relacionados con la discrecionalidad en procesos administrativos y falta de controles:

|                                                                                           |                                                              |                                                                                                  |                                                                                           |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.<br><br>Falso avance físico de las obras.                                               | 2.<br><br>Sustracción y destrucción de documentos oficiales. | 3.<br><br>Irregularidad en la selección de beneficiarios y funcionamiento de programas sociales. | 4.<br><br>Necesidad ficta y poco comprobable.                                             | 5.<br><br>Irregularidad en los expedientes de compra. |
| 6.<br><br>Fraccionamiento de áreas físicas en eventos de compra directa de remozamientos. | 7.<br><br>Segmentación en la ejecución de actividades.       | 8.<br><br>Irregularidades en la recepción y pago.                                                | 9.<br><br>Bases de contratación dirigidas a determinado proveedor o grupo de proveedores. |                                                       |

Sobre la debilidad institucional<sup>28</sup>, los *indicadores de integridad pública de la OCDE 2024*, con información del 2023, destacan que Guatemala no cumple con los criterios de definir objetivos estratégicos para mitigar los riesgos a la integridad pública en distintos ámbitos como recursos humanos, administración financiera, controles internos y contrataciones públicas.

<sup>25</sup> | Mella, Luis & Prestol, Joaquín (2023) Corrupción, crecimiento e instituciones: ¿existe una tasa de sacrificio en América Latina? En red disponible en: [Visor Redalyc - Corrupción, crecimiento e instituciones: ¿existe una tasa de sacrificio en América Latina?](#)

<sup>26</sup> | Sáenz, Ronald. (2021). María Victoria Murillo, Steven Levitsky y Daniel Brinks (2021). La ley y la trampa en América Latina. Por qué optar por el debilitamiento institucional puede ser una estrategia política. 128 págs.: Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina. ISBN: 978-987-801-063-2.. América Latina Hoy. 88. 154-155. 10.14201/alh.26311. En red disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/354466175\\_Maria\\_Victoria\\_Murillo\\_Steven\\_Levitsky\\_y\\_Daniel\\_Brinks\\_2021\\_La\\_ley\\_y\\_la\\_trampa\\_en\\_America\\_Latina\\_Por\\_que\\_optar\\_por\\_el\\_debilitamiento\\_institucional\\_puede\\_ser\\_una\\_estrategia\\_politica\\_128\\_pags\\_Ciudad\\_Aut](https://www.researchgate.net/publication/354466175_Maria_Victoria_Murillo_Steven_Levitsky_y_Daniel_Brinks_2021_La_ley_y_la_trampa_en_America_Latina_Por_que_optar_por_el_debilitamiento_institucional_puede_ser_una_estrategia_politica_128_pags_Ciudad_Aut)

<sup>27</sup> | Comisión Nacional contra la Corrupción. Primer Informe Anual de Gestión 2024. Disponible en: [PRIMER-INFORME-ANUAL-DE-GESTION-CNC-2024-WEB.pdf](#)

<sup>28</sup> | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Indicadores de integridad pública 2024. Disponible en: <https://oecd-public-integrity-indicators.org/countries/GTM/1000053>

El *Índice de Estado de Derecho*<sup>29</sup> en el factor 6 “Cumplimiento regulatorio”, subfactor 6.3 “conducción oportuna de procedimientos administrativos” califica a Guatemala con una puntuación de 0.30/1 (siendo 1 el mejor puntaje) que lo ubica en el puesto 118 de 142 países evaluados, por debajo del promedio global y del promedio regional. Este subfactor mide si los procedimientos administrativos se conducen sin retrasos injustificados y evidencia las dificultades existentes en el aparato gubernamental para gestionar de forma simple, ágil y eficiente los procesos administrativos, lo que muchas veces puede conllevar corrupción.



Esas dificultades y debilidades institucionales en las distintas etapas por las que debe transitar el abordaje integral de la corrupción han abierto espacios a prácticas opacas y a la inacción institucional y, por ende, ha posibilitado que las vulnerabilidades se potencien y se produzcan actos de corrupción.

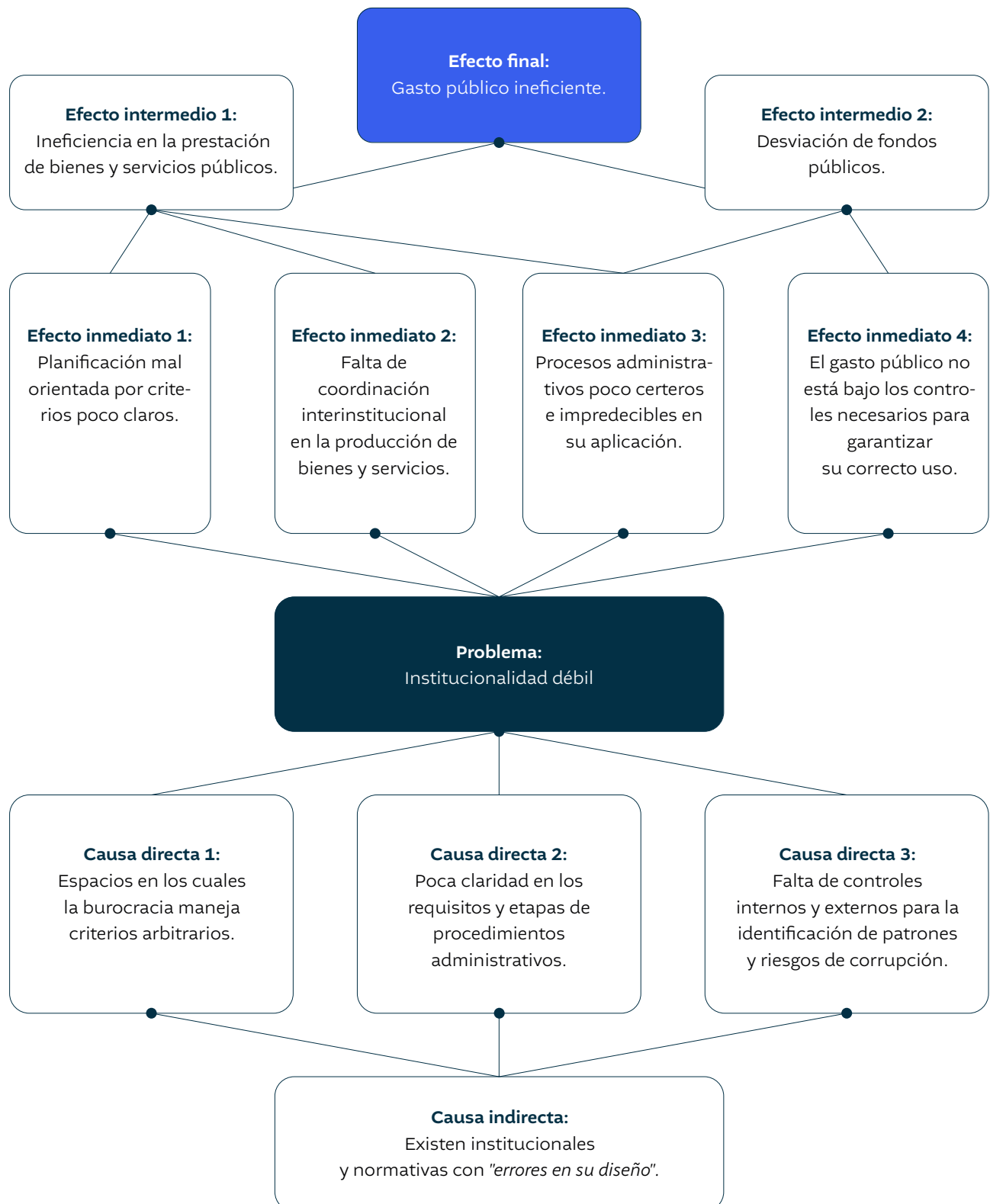
El abordaje integral de la corrupción en sus distintas etapas suele ser limitado en las instituciones y muchas veces es eminentemente reactivo, sin herramientas ni procedimientos claros para lograr mitigar el impacto que la corrupción produce. Este abordaje limitado y las dificultades institucionales existentes en sus mecanismos de atención integral del fenómeno de la corrupción tiene además la peculiaridad que no ha desincentivado este tipo de prácticas sino más bien ha generado un entorno con vacíos de abordaje que fomentan instituciones débiles.





Imagen 2. | Árbol de problema: Debilidad institucional

Fuente: elaboración propia



FALTA DE

TRANSPARENCIA Y

POCA PARTICIPACIÓN

CIUDADANA

De acuerdo con evidencias académicas, la afirmación más cercana a la realidad nos diría que:

**"MÁS TRANSPARENCIA Y MÁS PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA = A MENOS CORRUPCIÓN"**

y que la transparencia será útil únicamente si la información pública se convierte en una herramienta para la vigilancia ciudadana y rendición de cuentas<sup>30</sup>. Lo anterior quiere decir que la falta de publicidad de los actos administrativos, falta de acciones proactivas y falta de capacidad de la población para exigir esa publicidad o utilizar la información para fines de auditoría social aumentan la corrupción.

En la *Consulta ciudadana electrónica*, en relación con la transparencia y la participación ciudadana dejó plasmada la preocupación de la ciudadanía en 3 aspectos<sup>31</sup>:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.</p> <p>Debilidades en las entidades del Organismo Ejecutivo, 280 personas del total de 314 que participaron señalaron la falta de transparencia en los procesos administrativos como una debilidad que permite que se produzcan actos de corrupción.</p> | <p>2.</p> <p>Falta de espacios institucionalizados para auditoría social, de las 314 personas participantes, 240 señalaron esa falta de dichos espacios como una debilidad que permite la corrupción.</p> | <p>3.</p> <p>Insuficiente rendición de cuentas, del total de 314 personas participantes, 265 señalaron como una debilidad que permite la corrupción.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Respecto a la confianza de la población hacia el gobierno, el *Latinobarómetro*<sup>32</sup> con información a diciembre 2024, asigna a Guatemala un puntaje de 23 en este rubro (siendo 100 el mejor puntaje); esta calificación es de las más bajas en la región, por debajo del promedio que es de 31 puntos.

En el *Índice de Estado de Derecho*<sup>33</sup>, con información a octubre 2024, específicamente en el factor 3 “Gobierno abierto”, subfactor 3.1. “Disponibilidad de leyes e información gubernamental de forma pública” Guatemala se posiciona en el ranking global en el puesto 92 de 142 países evaluados (siendo el puesto 1 el mejor puesto) con una puntuación de 0.32/1 (siendo 1 el mejor puntaje), muy por debajo del promedio global (0.45) e inclusive por debajo del promedio regional (0.40). Este subfactor también mide la calidad y accesibilidad de la información que el gobierno publica tanto en formato físico como en línea. Esta puntuación baja en este subfactor evidencia las debilidades en materia de transparencia e información pública de Guatemala.

<sup>30</sup> | Villegas Corona, Víctor (2019) ¿Más transparencia igual a menos corrupción? En red disponible en; Ensayo: ¿Más transparencia igual a menos corrupción? – Arkemetría Social

<sup>31</sup> | Comisión Nacional contra la Corrupción (2025) Reporte: resultados de consulta ciudadana sobre estrategia de integridad y prevención de la corrupción. Loc. Cit.

<sup>32</sup> | Corporación Latinobarómetro (2024). Informe 2024: La Democracia Resiliente. Loc. Cit.

<sup>33</sup> | World Justice Project (2024) Índice de Estado de Derecho. Loc. Cit.

Adicional a ello, en el mismo índice, el subfactor 3.2 “*Derecho a la información*”, que mide si las solicitudes de información son concedidas en plazos razonables, si la información proporcionada es pertinente y completa, si se reconoce el derecho a obtener información y si los registros administrativos son accesibles al público cuando se solicitan, Guatemala obtuvo un puntaje de 0.59/1 (siendo 1 el mejor puntaje) que de forma global está ligeramente por encima del promedio, pero que aun así, refleja que hay muchas acciones e intervenciones que se pueden implementar para mejorar en este aspecto.

El mismo índice, en el factor 3 subfactor 3.3. “*Participación cívica*”, que mide la eficacia de mecanismos de participación ciudadana, el derecho a presentar peticiones al gobierno y si la gente puede expresar preocupaciones a los funcionarios de gobierno y estos proveen información suficiente sobre decisiones que afectan a la población, Guatemala obtuvo una puntuación de 0.56/1 (siendo 1 el mejor puntaje), posicionándole en el puesto 71 de 142 países evaluados (siendo la posición 1 la mejor)<sup>34</sup>.

En la *Encuesta de Presupuesto Abierto 2023*<sup>35</sup>, con información de ese año y publicada en mayo de 2024, Guatemala obtuvo un puntaje de 19/100 en “*participación pública*” (siendo 100 el mejor puntaje) que evalúa la participación pública en el proceso presupuestario. En “*transparencia*” obtuvo una puntuación de 64/100 (siendo 100 el mejor puntaje). Bajo “*transparencia*” se evalúa la disponibilidad en línea, exhaustividad y puntualidad de documentos que informan a la población sobre aspectos presupuestarios de la gestión pública.

En los *indicadores de integridad pública de OCDE*<sup>36</sup>, específicamente en el tema de información pública, el reporte de 2024, con evaluación del 2023, consigna que Guatemala cumple únicamente con 14 de los 27 criterios prácticos, lo que equivale a un 52% de cumplimiento de los estándares demarcados por esta organización.

En la más reciente edición del *Open Data Barometer*<sup>37</sup>, publicada en 2017, Guatemala se posicionó en el ranking 63 de 115 países evaluados (siendo la posición 1 la mejor). Esta evaluación mide en qué medida los gobiernos de los Estados evaluados cumplen con los principios de la Carta de Datos Abiertos, dentro de los que se incluye que la información que comparten las instituciones públicas sobre su gestión y, por ende, su rendición de cuentas, este abierta por defecto, sea oportuna y exhaustiva, accesible y utilizable, comparable e interoperable, para la mejora de la gobernanza y participación ciudadana y, para el desarrollo incluyente y la innovación.



La ausencia de sistemas sólidos para que las instituciones públicas rindan cuentas ha posibilitado que muchas veces, quienes ostentan el poder evadan de forma más fácil sus responsabilidades en la gestión transparente de los recursos públicos; asimismo, una rendición de cuentas deficiente ha fomentado la discrecionalidad para reportar el quehacer institucional, lo que ha permitido que sean ocultados aspectos de interés para verificar la transparencia de las instituciones públicas.

34 | *Ibid.*

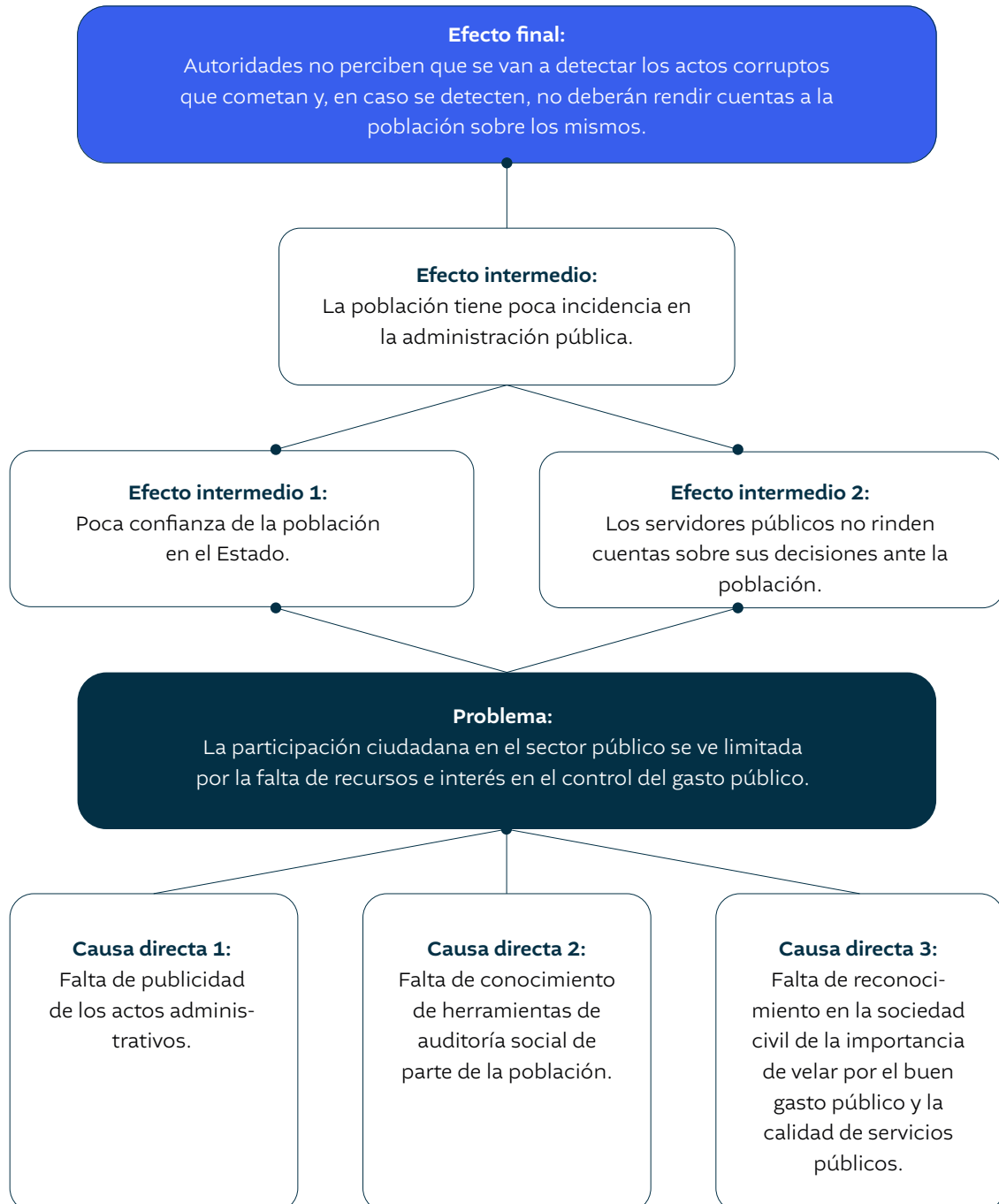
35 | *International Budget Partnership* (2023) Resultados de la Encuesta de Presupuesto Abierto. Disponible en: <https://internationalbudget.org/es/open-budget-survey/country-results/2023/guatemala>

36 | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Indicadores de integridad pública 2024. *Loc. Cit.*

37 | World Wide Web Foundation (2017) *Barómetro de los Datos Abiertos*, 4ª Edición — Informe Global. Disponible en: ODB-4thEdition-GlobalReport-ES.pdf

**Imagen 3.** | Árbol de problema: transparencia y participación

**Fuente:** elaboración propia



## ESFUERZOS DESARTICULADOS Y FALTA DE COORDINACIÓN EN LA PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Los esfuerzos desarticulados y falta de coordinación en la lucha contra la corrupción son aprovechados para mantenerla impune; es a través de la unión de esfuerzos que se permite generar las condiciones necesarias para combatir efectivamente la corrupción<sup>38</sup>. Por otra parte, otro de los elementos que se ha señalado como



fundamental para enfrentar realmente la corrupción es el diseño de medidas de largo plazo<sup>39</sup>. En ese sentido, resulta imprescindible que los esfuerzos anticorrupción se fortalezcan presupuestal y administrativamente, así como la coordinación entre instituciones, con el fin de que los mecanismos anticorrupción obtengan los resultados esperados<sup>40</sup>.

Los vacíos legales, la falta de actualización y concreción de las disposiciones normativas que fundamentan el proceder de las instituciones públicas y determinan el quehacer de los servidores públicos, personas vinculadas y prestadores de servicios técnicos y profesionales en las entidades públicas han limitado la capacidad del Estado de prevenir, detectar, denunciar e incluso sancionar la corrupción. Estas deficiencias propenden a la impunidad y dificultan que se de atención prioritaria a elementos que consagrarían la integridad y lucha contra la corrupción.

El subfactor 6.2 “*Aplicación de regulaciones gubernamentales sin influencias indebidas*”, que mide si la aplicación o ejecución de regulaciones está sujeta a sobornos o influencias indebidas por parte de intereses privados, del factor 6 “*Cumplimiento regulatorio*” del *Índice de Estado de Derecho*<sup>41</sup> ubica a Guatemala en la posición 81 de 142 países evaluados (siendo la posición 1 la mejor) con un puntaje de 0.56/1 (siendo uno la mejor puntuación); lo que denota la necesidad de mejorar en la aplicación de marcos normativos para transparentar y hacer más eficiente la gestión pública.

Esta causa de corrupción se hace visible cuando se constata la falta de interés y compromiso genuino de

quienes históricamente han ostentado el poder para mejorar y fortalecer procesos y normas. Esta omisión ha traído como consecuencia el rezago de procesos y marcos normativos adecuados en los que se permiten ambigüedades, interpretaciones discrecionales y en general, en los que se evidencia la falta de previsión de mecanismos adecuados para limitar el abuso del poder.

La OCDE resalta en sus indicadores de integridad 2024, evaluados con información del 2023, cómo Guatemala específicamente en cumplimiento regulatorio, no cumple con los criterios demarcados. Específicamente en el módulo de “*Calidad del marco estratégico sobre anticorrupción e integridad*” Guatemala no cumple ninguno de los 15 criterios establecidos; dentro de los que destaca el contar con objetivos estratégicos para mitigar riesgos de integridad en diversas áreas. Tampoco cumple con los 4 criterios de regulación sobre “*cabildeo*” y le falta por cubrir 2 de los 9 criterios demarcados en regulación sobre “*conflictos de interés*”<sup>42</sup>.

En conjunto, estas debilidades procedimentales y de marcos normativos repercuten en la eficacia de los controles públicos, socavan la confianza ciudadana en las instituciones del Estado y generan corrupción.

38 | Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México (2020) *Sistema Anticorrupción: ¿Funcionamiento e importancia?* Disponible en: [Sistema anticorrupción: ¿funcionamiento y beneficios?](#)

39 | Chew, Ricardo (2015) ¿Por qué un Sistema Nacional Anticorrupción y cuáles son sus beneficios? En red disponible en: [¿Por qué un Sistema Nacional Anticorrupción y cuáles son sus beneficios?](#)

40 | Ortíz, Karime. La importancia estructural del sistema nacional anticorrupción. En red disponible en: [La importancia estructural del sistema nacional anticorrupción](#) | Paréntesis Legal

41 | World Justice Project (2024) *Índice de Estado de Derecho*. Loc. Cit.

42 | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). *Indicadores de integridad pública 2024*. Loc. Cit.



Imagen 4. | Árbol de problema: esfuerzos aislados

Fuente: elaboración propia



## FALTA DE DATOS

## Y ANÁLISIS DE

## LOS MECANISMOS

## DE PREVENCIÓN

## Y LUCHA CONTRA

## LA CORRUPCIÓN

El análisis de datos puede ayudar a los gobiernos a descubrir nuevas oportunidades, generar nuevas ideas y abordar desafíos complejos, como la corrupción<sup>43</sup>. Analizar datos ayuda a identificar causas fundamentales, diseñar intervenciones y evaluar resultados. Además, el análisis de datos y las políticas públicas generan los datos que informan al tomador de decisiones y permiten enfrentar los problemas de manera más efectiva y generar impacto<sup>44</sup>. Ante la falta de datos y análisis del fenómeno de la corrupción, no ha sido posible generar propuestas que respondan a las particularidades del fenómeno en Guatemala.

La ausencia de entornos que fomenten la discusión e investigación académica respaldada con información cuantitativa y cualitativa ha impedido que la población pueda desarrollar desde temprana edad herramientas para identificar actos de corrupción, ejercer auditoría social y promover la cultura de legalidad. Sin una comprensión profunda de las distintas manifestaciones del problema, se ha dificultado en Guatemala el abordaje y la atención de las otras causas de corrupción existentes y sus efectos.

Aunado a lo anterior la falta de estudios y análisis sobre la materia ha conllevado a que se adopten decisiones institucionales sin el debido respaldo técnico y empírico. La falta de promoción de conocimientos, análisis críticos y debates informados no solo debilita la capacidad de respuesta del Estado, sino que limita las posibilidades de transformación estructural y favorece entornos propicios para la corrupción.

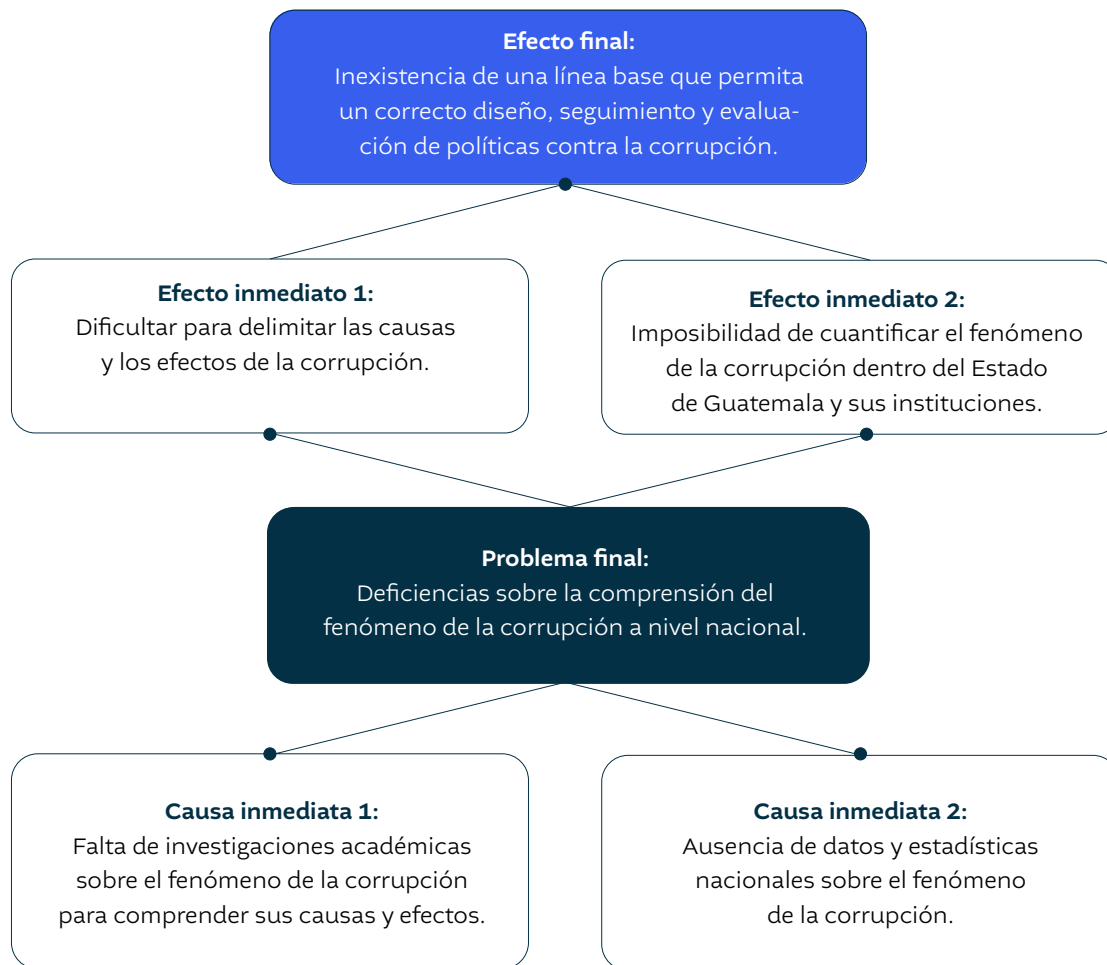


<sup>43</sup> | FasterCapital (2025) Análisis de datos gubernamentales: desbloquear oportunidades comerciales: cómo el análisis de datos gubernamentales puede impulsar el crecimiento. En red disponible en: [Análisis de datos gubernamentales desbloquear oportunidades comerciales como el análisis de datos gubernamentales puede impulsar el crecimiento - FasterCapital](#)

<sup>44</sup> | ProgramacionPro (2025). Análisis de Datos y Políticas Públicas: La Importancia de la Información en la Toma de Decisiones. En red disponible en: Análisis de Datos y Políticas Públicas: [La Importancia de la Información en la Toma de Decisiones - ProgramaciónPro](#)

Imagen 5. | Árbol de problema: falta de datos

Fuente: elaboración propia



6.2.

## Necesidad identificada



En tal virtud, el Organismo Ejecutivo identificó la necesidad de trabajar en fortalecer la integridad pública y reducir la corrupción en las instituciones públicas mediante una estrategia para el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de servidores públicos en integridad y anticorrupción, el refuerzo de capacidades institucionales para lucha integral del fenómeno de la corrupción, desde su prevención hasta su detección y denuncia, la promoción de prácticas de apertura institucional, la consolidación de procesos y normas para la lucha contra la corrupción y la realización de estudios diagnósticos y análisis del fenómeno de la corrupción.



Por ello, se plantea la presente **Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción** como un paso más en la apuesta por la integridad pública y el rescate de la institucionalidad pública. Es una alternativa integral necesaria para organizar las intervenciones de las distintas entidades que integran el Organismo Ejecutivo en su esfuerzo por luchar contra la corrupción y fomentar la integridad y cultura de legalidad de forma institucional y permanente.



### 6.3. ¿Cuáles son los efectos de la corrupción?

Además de los efectos contenidos en los árboles de problema de la sección anterior, es importante resaltar que la corrupción tiene repercusiones nocivas en distintas esferas; si bien el impacto dañino se suele ver desde la perspectiva económica, el fenómeno no puede reducirse a ese ámbito. Tiene implicaciones económicas, sociales e incluso culturales. Repercute en servidores públicos, personas vinculadas y prestadores de servicios técnicos y profesionales, en las instituciones públicas y su funcionamiento y también es perceptible por la población.

Prácticas propias de la corrupción como el tráfico de influencias, sobornos y la toma de decisiones con base en intereses particulares provocan la distorsión de mercados y la disminución de la competitividad puesto que las decisiones se adoptan abandonando criterios técnicos y transparentes. La corrupción también incrementa el costo de los bienes, suministros y servicios incrementando el gasto público y reduciendo la eficiencia en el uso de recursos públicos.

En esa línea de ideas, las instituciones mismas, cuando la corrupción penetra en sus estructuras se debilitan, reducen su legitimidad y pierden capacidad de respuesta a las demandas y necesidades de la población y al cumplimiento de aquello que por mandato legal les corresponde. La corrupción distorsiona los procesos internos, tornándolos lentos, arbitrarios y muchas veces dependientes de la discrecionalidad que con frecuencia abre espacios para más corrupción. La meritocracia es reemplazada por el abuso de poder y el tráfico de influencias. Con todo ello, el Estado pierde la capacidad de garantizar derechos y cumplir con su finalidad que es el bien común.

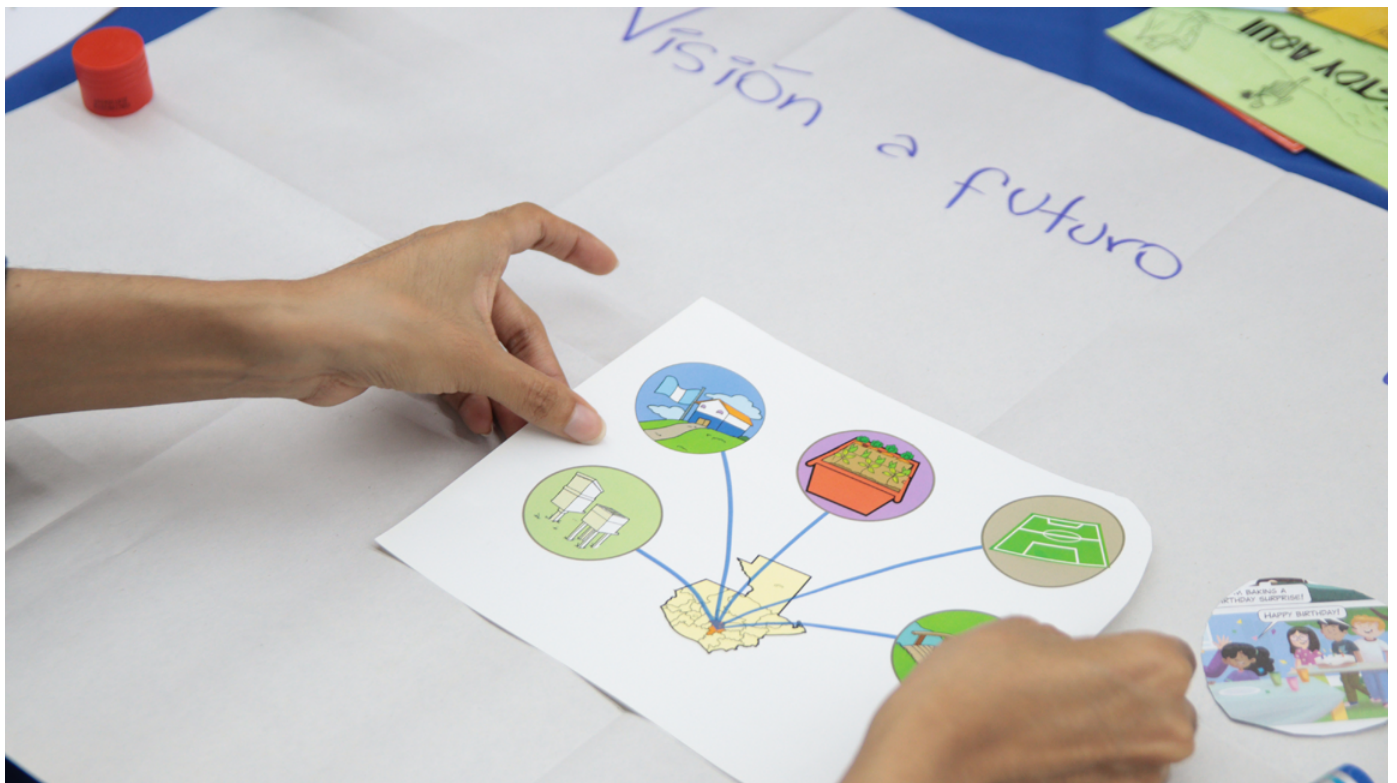


El impacto diferenciado de la corrupción en personas en situación de vulnerabilidad se produce considerablemente debido a que estas personas son quienes en mayor medida utilizan y requieren los servicios públicos; de esa cuenta, cuando las instituciones y los servicios que estas prestan se ven afectados porque la corrupción los permeó, estas personas ven más limitadas sus alternativas para compensar las desigualdades estructurales que les afectan debido a las distintas interseccionalidades.

El ejercicio pleno de derechos humanos y la satisfacción de condiciones de vida digna se ve profundamente comprometida por el desvío de fondos públicos; además, la corrupción muchas veces conlleva actos que afectan al principio de igualdad y no discriminación porque en muchas ocasiones la corrupción implica distinguir, preferir, excluir, anular o menoscabar el igual reconocimiento y goce de derechos humanos. La corrupción al generar diferencias arbitrarias que limitan el acceso a recursos y servicios públicos compromete la igualdad; es decir, cuando los recursos o servicios públicos se distribuyen o funcionan sobre la base de prácticas corruptas se perjudica especialmente a las personas que no están dispuestas a participar en prácticas contrarias a la integridad o las personas que por su especial situación de vulnerabilidad no pueden competir con quienes ofrecen sobornos o tienen influencias para recibir un trato especial.

Por otra parte, es importante recalcar cómo algunas áreas de la administración pública se ven más afectadas por la corrupción. El área de infraestructura es particularmente permeable a este fenómeno y tiene efectos no solo en las obras civiles o construcción de edificios públicos para la prestación de servicios para la población que no se desarrollan con la suficiente claridad, calidad y costo sino también el impacto es perceptible para los contratistas del Estado que muchas veces compiten en procesos de licitación o cotización en entornos previamente configurados en función de la corrupción; provocando todo ello un atraso considerable en el avance del Estado hacia condiciones materiales necesarias para el fomento del bien común y del desarrollo integral de la población en el territorio.

Finalmente vale precisar que la salud y la educación cuando están regidas por prácticas contrarias a la integridad y asentadas en actos de corrupción repercuten de forma cruenta en la población. Este tipo de servicios, además de configurar derechos humanos cuya obligación de proteger, respetar y garantizar le corresponde indudablemente al Estado y a todo su aparato gubernamental, de conformidad con la configuración política y jurídica prevista en la Constitución, son particularmente requeridos por la población más desfavorecida que no puede acceder por limitaciones económicas o de ubicación geográfica a alternativas viables para satisfacer estas necesidades vitales. Por ello, cuando hay corrupción en las áreas de educación y salud, el impacto o efecto que percibe la población en cuanto a la prestación de estos servicios impacta directa y sustancialmente en las condiciones de vida digna de un gran número de personas.





07.

# Generación de condiciones de integridad pública y esfuerzos anticorrupción



## 7. Generación de condiciones de integridad pública y esfuerzos anticorrupción

A partir del 2024, el Organismo Ejecutivo ha retomado acciones concretas para fomentar la cultura de integridad y prevenir la corrupción, en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 y los compromisos internacionales en la materia; a continuación, las más significativas:

### CREACIÓN DE UNA ENTIDAD DEL ORGANISMO EJECUTIVO A CARGO DE LA PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

Mediante el Acuerdo Gubernativo Número 31-2024 que reformó el Acuerdo Gubernativo Número 28-2020 se creó la Comisión Nacional contra la Corrupción como un órgano técnico encargado de apoyar en la definición de prioridades del Organismo Ejecutivo en materia de lucha contra la corrupción, y dar seguimiento a la implementación de las políticas, estrategias, lineamientos, planes y acciones de los diferentes Ministerios e Instituciones del Organismo Ejecutivo, para prevenir la corrupción dentro de la administración pública con un enfoque integral de largo plazo que coadyuve al fortalecimiento de la institucionalidad y la participación ciudadana.



### Fortalecimiento del Marco Normativo:



Emisión y reformas del **Código de Ética del Organismo Ejecutivo** (Acuerdo Gubernativo Número 62-2024), que fomenta la ética pública, la integridad y la probidad, estableciendo como mecanismo de implementación, la obligatoriedad de contar con instancias de asuntos de probidad en todos los órganos que integran el Organismo Ejecutivo. Este instrumento fue fortalecido por medio del Acuerdo Gubernativo Número 32-2025 que incorpora elementos operativos para fortalecer las instancias de asuntos de probidad.

Emisión y reformas de los requisitos, trámites y procedimientos de inscripción, precalificación y otras anotaciones registrales ante el Registro General de Adquisiciones del Estado, denominado **“Proveedores transparentes”** (Acuerdo Gubernativo Número 133-2024), cuyo objeto principal es fortalecer la transparencia de los mecanismos de verificación de información que se presenta al Registro y permitirá conocer información sobre los beneficiarios de empresas proveedoras del Estado.

Creación de la **Red de Integridad del Organismo Ejecutivo** (Acuerdo Gubernativo Número 149-2024), que promueve la coordinación interinstitucional entre las Instancias de Asuntos de Probidad, facilitando el intercambio de mejores prácticas y lecciones aprendidas, para fortalecer sus competencias.



Institución de los **Sistemas de Integridad del Organismo Ejecutivo** (Acuerdo Gubernativo Número 210-2024), que establecen mecanismos de prevención y detección de posibles actos de corrupción, a través de modelos estructurados de gestión ética institucional y cumplimiento normativo, para el fomento de la cultura de integridad, ética y cumplimiento, incluyendo el liderazgo ético y compromiso de las máximas autoridades, fortalecimiento de las instancias de asuntos de probidad, fortalecimiento a las gestiones para el adecuado cumplimiento de la normativa ética y en materia de prevención y combate a la corrupción, capacitación y campañas de sensibilización, la gestión de riesgos de corrupción, la implementación de canales de denuncia administrativa de irregularidades y mejora continua.

## INICIATIVAS

### LEGISLATIVAS

Se presentaron tres iniciativas de ley ante el Congreso de la República:



#### **Ley de Protección de Denunciantes de Irregularidades (Iniciativa 6487):**

Busca establecer un marco normativo aplicable a nivel nacional, que promueva la presentación de denuncias de irregularidades, que incluyen posibles actos de corrupción y faltas a las normas éticas, lo cual se realizará mediante el estableci-



miento de mecanismos de protección a los denunciantes en el ámbito personal y laboral, para con ello, identificar, prevenir y combatir la corrupción en Guatemala, atendiendo a obligaciones del Estado de Guatemala asumidas en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la Convención Interamericana contra la Corrupción y de la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos proveniente del caso Viteri Ungaretti y otros contra el Estado de Ecuador.



#### **Ley de Beneficiario Final (Iniciativa 6486):**

Tomando en consideración estándares sobre intercambio de información previa petición con fines fiscales y las 40 recomendaciones del Grupo de Acción Financiera –GAFI–, esta iniciativa busca regular lo relacionado a beneficiarios finales de personas jurídicas, fideicomisos, entes o patrimonios, así como la creación de un Registro de Beneficiarios Finales, con el objetivo de conocer oportunamente e identificar posibles riesgos de evasión fiscal, corrupción en contrataciones públicas y prevención de lavado de dinero.



#### **Ley Integral contra el Lavado de Dinero u otros activos y el Financiamiento del Terrorismo (Iniciativa 6593):**

De igual forma, de acuerdo con necesidades nacionales de desarrollo económico y estándares internacionales, como las recomendaciones de GAFI, resulta necesario actualizar la regulación de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos y el financiamiento del terrorismo estableciendo un régimen administrativo preventivo de observancia para las personas obligadas, las funciones y atribuciones de las autoridades competentes, así como la tipificación y sanción de los delitos respectivos.

A nivel nacional, los esfuerzos para prevenir y combatir la corrupción implementados desde el 2024 se han concretado ya en resultados positivos:

100%

de aprobación de las Instancias encargadas de Asuntos de Probidad del Organismo Ejecutivo.

94%

de cumplimiento en la emisión de disposiciones internas que incorporan los principios del Código de Ética.

35,000

servidores públicos y contratistas capacitados sobre integridad y ética, reportados por las instancias de asuntos de probidad.

\* Creación de la **Academia de Ética e Integridad (ACADETI)**, iniciativa orientada a capacitar a servidores pública, contratistas por servicios técnicos y profesionales y personas vinculadas al Organismo Ejecutivo por medio de cursos diseñados para fomentar la ética pública, combatir la corrupción y fortalecer la transparencia.

\* **Transparencia al alcance de todos**, proyecto que tiene como objetivo facilitar herramientas y espacios para la participación ciudadana y la auditoría social.

13 **propuestas de acciones de prevención** de la corrupción en las entidades públicas.

8 **lineamientos técnicos emitidos** para fortalecer las Instancias de Asuntos de Probidad.

59 **sesiones de trabajo de la Instancia de Consejeros Delegados**, 17 ordinarias y 42 extraordinarias, ente incorporado por medio del Acuerdo Gubernativo 31-2024, integrado por 6 miembros en total, 2 representantes de academia y sociedad civil, 2 representantes del sector privado y 2 representantes de pueblos indígenas, como parte fundamental y transversal en la formulación de iniciativas institucionales y legislativas en materia anticorrupción, a través del cual se fomenta el involucramiento de la población en general para el fortalecimiento de la transparencia, rendición de cuentas y auditoría social, permitiendo conocer y formular proyectos consensuados con otros sectores de la sociedad, que permiten la construcción y discusión colaborativa de acciones colectivas en contra de la corrupción.

5 **consultas ciudadanas** con participación de 554 personas para conocer la percepción, necesidades y expectativas de la población sobre las iniciativas institucionales y legislativas anticorrupción necesarias para tener mecanismos íntegros e inclusivos enfocándose estas consultas en: Construcción del Código de Ética, Proyecto de Ley de Protección de Denunciantes de Irregularidades, Sistemas de Integridad, Conflictos de Interés, Tableros de Rendición de Cuentas y la presente Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción.



A junio 2025 se han presentado **283 denuncias o querrelas** presentadas para que se investiguen casos de corrupción.



En conjunto, estas acciones no son fines en sí mismos, sino mecanismos preparatorios que configuran el terreno institucional y normativo necesario para la construcción de estrategias robustas para fomentar la cultura de integridad y prevención de la corrupción. Representan, por tanto, un acondicionamiento estructural, orientado a garantizar que las estrategias cuenten con los soportes técnicos, políticos y sociales indispensables para su diseño, validación e implementación sostenida.

La generación de condiciones a través del fortalecimiento normativo y estratégico no ha sido incidental, sino es un proceso, intencionado y técnicamente estructurado. El gobierno de Guatemala ha creado los primeros eslabones de una arquitectura nacional de integridad basada en normas, sistemas, alianzas y estrategias. Este esfuerzo busca sentar las bases sobre las que podrán construirse estrategias robustas, legítimas y con alta capacidad de implementación. Los esfuerzos realizados aspiran no solo a reducir la corrupción, sino a institucionalizar la integridad como fundamento del Estado de derecho.

El avance fue reconocido por Comité de Expertos del MESICIC quienes en el último informe sobre la situación de Guatemala señalaron:

**“EN SU PRIMER AÑO DE LABORES, LA COMISIÓN NACIONAL CONTRA LA CORRUPCIÓN (CNC) HA LOGRADO AVANCES SUSTANTIVOS EN LA PROMOCIÓN DE LA TRANSPARENCIA Y LA INTEGRIDAD. ENTRE LOS LOGROS MÁS DESTACADOS SE ENUMERAN LA EMISIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA DEL ORGANISMO EJECUTIVO Y LA CREACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD INTERNA QUE PROMUEVE LA INTEGRIDAD POR MEDIO DEL ESTABLECIMIENTO DE INSTANCIAS DE ASUNTOS DE PROBIDAD (IAP) EN TODAS LAS INSTITUCIONES QUE INTEGRAN EL EJECUTIVO”<sup>45</sup>.**

Los avances también han sido reconocidos en otras instancias internacionales y calificadoras tales como el Índice de percepción de corrupción de Transparencia Internacional antes mencionado, en el que Guatemala luego de 10 años de tendencia descendente logró mejorar 2 puntos en su calificación global y 8 posiciones en el ranking<sup>46</sup>; *Freedom House*, en su reporte 2025, con información del año 2024, también reconoce los esfuerzos realizados por el Organismo Ejecutivo, especialmente en materia de transparencia, y otorgó 3 puntos más que

<sup>45</sup> | Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (2025). Informe de avance de la República de Guatemala. Disponible en: [IA\\_Guatemala\\_2025.pdf](#)

<sup>46</sup> | Transparencia Internacional (2024) Índice de percepción de corrupción. Loc. Cit.

el año anterior (49/100). Por otra parte, la Calificadora Moody's en su reporte 2025 con información del año 2024, destaca una perspectiva estable y los esfuerzos del Gobierno en la lucha contra la corrupción y promover la transparencia.

A pesar de los avances, la corrupción sigue siendo una problemática multicausal que requiere un abordaje integral. Es crucial fortalecer las instituciones gubernamentales, promover una cultura de integridad, además de fomentar la transparencia y la rendición de cuentas en todos los niveles de gobierno. Es por esto por lo que se elabora la presente estrategia, con el fin de orientar los esfuerzos de las instituciones del Organismo Ejecutivo.



■ SECCIÓN 2:

---

# Estrategia

# 01.

## Objetivo General

Fortalecer la cultura de integridad y prevenir la corrupción mediante la implementación de mecanismos efectivos de **prevención, detección y denuncia de la corrupción**, la promoción de la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración intersectorial y la participación de la población para mejorar el funcionamiento y la prestación de servicios públicos.





## 02.

# Principios de la Estrategia

- 2.1. / COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL
- 2.2. / ADECUACIÓN TERRITORIAL
- 2.3. / FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN
- 2.4. / RESPETO A LA PLURALIDAD DE IDEAS
- 2.5. / INCLUSIÓN DE INTERSECCIONALIDADES
- 2.6. / MEJORA CONTINUA





2.

# Principios de la estrategia

La efectividad de la **Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción** depende de la aplicación rigurosa de seis principios transversales que garantizarán su impacto nacional. Estos principios no son complementos, sino cimientos; su observancia rigurosa en cada eje, lineamiento y acción — desde la planificación hasta la ejecución— es lo que transformará esta estrategia en un instrumento vivo, capaz de generar cambios tangibles en la institucionalidad pública guatemalteca.



2.1.

## Coordinación interinstitucional

Considera la importancia de un enfoque integral para la lucha contra la corrupción en el que se incluya de forma articulada la infraestructura institucional para la coordinación efectiva en la alineación de metas, objetivos, la construcción de sinergias y así garantizar que la respuesta estatal sea coherente, eficiente y con mayor impacto.



## 2.2. Adecuación territorial

Reconoce la diversidad geográfica, cultural, institucional y social de Guatemala a nivel departamental, por lo que resulta fundamental considerar las particularidades específicas de cada uno de los 22 departamentos y de los diferentes pueblos, identidades y personas que los habitan. Este enfoque territorial garantizará que las acciones sean pertinentes, factibles y eficaces en cada contexto.



2.3.

## Fomento de la participación

Se debe optar siempre que sea posible por alternativas para el diseño y toma de decisiones en las que se involucre activamente la población, de manera informada, accesible y con reglas claras, para fortalecer la legitimidad de lo formulado y la transparencia de estos procesos, para garantizar que se atiende y respeta el bien común, las necesidades, las demandas tangibles y concretas de atención de la población.





2.4.

## Respeto a la pluralidad de ideas

Las ideas, puntos de vista y propuestas de las distintas personas deben ser escuchadas y consideradas puesto que hay un valor intrínseco en el fomento de procesos deliberativos plurales para la construcción de soluciones robustas y sostenibles.



2.5.

## Inclusión de interseccionalidades

Resalta el valor de adoptar medidas y mecanismos para promover, proteger, garantizar y respetar la participación de personas en especial situación de vulnerabilidad de manera que sus necesidades, perspectivas, opiniones y necesidades sean tomadas en consideración.



## 2.6. Mejora continua

El fortalecimiento de la integridad pública y la lucha contra la corrupción amerita un abordaje dinámico y en constante evolución, en el que se atiendan oportunamente los desafíos emergentes con acciones monitoreadas y evaluadas periódicamente para realizar ajustes a los enfoques a partir de las lecciones aprendidas en el proceso de implementación.

# 03.

## Matriz

|         |                                                 |
|---------|-------------------------------------------------|
| EJE 1 / | SERVICIO CIVIL                                  |
| EJE 2 / | FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL                   |
| EJE 3 / | TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN<br>CIUDADANA      |
| EJE 4 / | BASES PARA EL SISTEMA NACIONAL<br>DE INTEGRIDAD |
| EJE 5 / | PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO                      |



3.

# Matriz

→ Conforme a las causas identificadas en el diagnóstico, se establecieron 5 ejes con su respectivo objetivo específico y lineamientos.

| CAUSA                                                                                          | EJE                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Deficiencias en el régimen de Servicio Civil                                                   | Servicio civil                           |
| Debilidad institucional                                                                        | Fortalecimiento institucional            |
| Falta de transparencia y poca participación ciudadana                                          | Transparencia y participación ciudadana  |
| Esfuerzos desarticulados y falta de coordinación en la prevención y lucha contra la corrupción | Bases del Sistema Nacional de Integridad |
| Falta de datos y análisis sobre los mecanismos de prevención y la lucha contra la corrupción   | Producción de conocimiento               |



EJE 1:

---

# Servicio Civil

Mejorar la gestión del recurso humano del Organismo Ejecutivo por medio del fortalecimiento de la carrera administrativa (ingreso, capacitación y evaluación) y promoción de la cultura de integridad.



## Eje 1: Servicio Civil

### OBJETIVO ESPECÍFICO

→

Mejorar la gestión del recurso humano del Organismo Ejecutivo por medio del fortalecimiento de la carrera administrativa (ingreso, capacitación y evaluación) y promoción de la cultura de integridad.

### LINEAMIENTOS

1.1.

Modelo de carrera administrativa profesional y meritocracia

1.2.

Planes de sensibilización y formación continua

1.3.

Evaluación de desempeño y ética

1.4.

Gestión de conflictos de intereses

1.5.

Estrategia para la compensación equitativa de servicio público

#### 1.1. Modelo de carrera administrativa profesional y meritocracia



Con el fin de evitar el clientelismo y la cooptación de las instituciones, debe aplicarse un modelo de carrera administrativa profesional que establezca parámetros claros para la selección y gestión del recurso humano, desde el ingreso hasta su salida de la institución pública.

#### 1.2. Planes de sensibilización y formación continua



Con el fin de que los empleados públicos y demás prestadores de servicios desempeñen sus funciones de manera ética, es fundamental contar con espacios de sensibilización y formación éticas, desde el inicio de sus labores. La formación ética va de la mano con la formación técnica y profesional, en la que no puede faltar espacios de actualización y fortalecimiento de capacidades que permitan mejoras en la prestación del servicio.

### 1.3. Evaluación de desempeño y ética

- \* La evaluación constante del servicio público, y específicamente de los servidores públicos, permite realizar ajustes y prevenir actos de corrupción. Las instituciones deberán establecer mecanismos que permitan saber la calidad técnica y ética con la que se están desempeñando los servidores e implementar medidas cuando sea necesario.

### 1.4. Gestión de conflictos de intereses

- \* Como se señala en las causas de la corrupción, se tiene como principal actor al servidor público, en especial como este puede actuar en beneficio propio o de terceros. En ese sentido, es fundamental que las instituciones puedan conocer de manera oportuna si los intereses del servidor pueden afectar su correcto proceder en el ejercicio de su función y tomar las medidas necesarias para evitarlo.

### 1.5. Estrategia para la compensación equitativa de servicio público

- \* El servidor público queda expuesto al soborno, principal acto de corrupción, cuando su remuneración no responde al nivel de esfuerzo que realiza o cuando no es suficiente para cubrir sus necesidades. Por lo anterior, es importante tomar acciones con relación a la compensación, para disminuir los riesgos de corrupción.

## Marco de resultados

Con el fin de evaluar los resultados de la estrategia a mediano y largo plazo, se establecieron resultados a nivel de eje al año 2032, y a nivel de lineamiento se establecieron metas al año 2028. Tanto a nivel eje como lineamientos, la población objetivo son los servidores públicos del Organismo Ejecutivo.

A nivel de eje se plantea como resultado, para el 2032, que el Organismo Ejecutivo cuente con servidores públicos que cumplen sus funciones con integridad. Como metas e indicadores, se plantean las siguientes:



#### Meta 1:

Para el 2032, todas las instituciones del Organismo Ejecutivo han formado a su personal en prevención y lucha contra la corrupción.

**Indicador:** tasa de servidores públicos capacitados en prevención y lucha contra la corrupción por institución del Organismo Ejecutivo.



#### Meta 2:

Para el 2032, se ha duplicado el número de decisiones administrativas sobre el servicio civil (promociones, traslados y sanciones) que toman en cuenta criterios de ética e integridad.

**Indicador:** Variación porcentual anual del número de decisiones administrativas sobre el servicio civil (promociones, traslados y sanciones) que toman en cuenta criterios de ética e integridad.

A nivel de lineamientos se plantean las siguientes metas intermedias e indicadores a 2028:

| LINEAMIENTOS                                                                   | METAS INTERMEDIAS DEL LINEAMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.1.</p> <p>Modelo de carrera administrativa profesional y meritocracia</p> | <p>Para el 2028, el Organismo Ejecutivo ha reformado normativas y procedimientos internos relacionados al servicio civil para evitar la contratación y retención de servidores públicos que han cometido actos de corrupción.</p> <p><b>Indicador:</b> Número de normas y procedimientos internos reformados para evitar la contratación de servidores públicos que han cometido actos de corrupción.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Servidores públicos del Organismo Ejecutivo.</p> |
| <p>1.2.</p> <p>Planes de sensibilización y formación continua</p>              | <p>Para el periodo 2026-2028, las instituciones del Organismo Ejecutivo han realizado un mínimo de 3 capacitaciones anuales a su personal en materia de prevención y lucha contra la corrupción.</p> <p><b>Indicador:</b> Número de capacitaciones anuales que ha realizado cada institución del Organismo Ejecutivo.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Servidores públicos del Organismo Ejecutivo.</p>                                                                                 |
| <p>1.3.</p> <p>Evaluación de desempeño y ética</p>                             | <p>Para el 2028, el 80% de las instituciones del Organismo Ejecutivo han implementado mediciones periódicas de ética en las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos.</p> <p><b>Indicador:</b> Porcentaje de instituciones del Organismo Ejecutivo que ha implementado mediciones de ética e integridad en las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Servidores públicos del Organismo Ejecutivo.</p>                      |
| <p>1.4.</p> <p>Gestión de conflictos de intereses</p>                          | <p>Para el 2028, el 100% de las instituciones del Organismo Ejecutivo han implementado herramientas para la identificación de conflictos de interés y criterios para su gestión.</p> <p><b>Indicador:</b> Porcentaje de instituciones del Organismo Ejecutivo que han implementado herramientas para la identificación de conflictos de interés y criterios para su gestión.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Servidores públicos del Organismo Ejecutivo.</p>                          |

1.5.

Estrategia para la compensación equitativa de servicio público

Para el 2028, el Organismo Ejecutivo ha diseñado una estrategia para la compensación equitativa del servicio público.

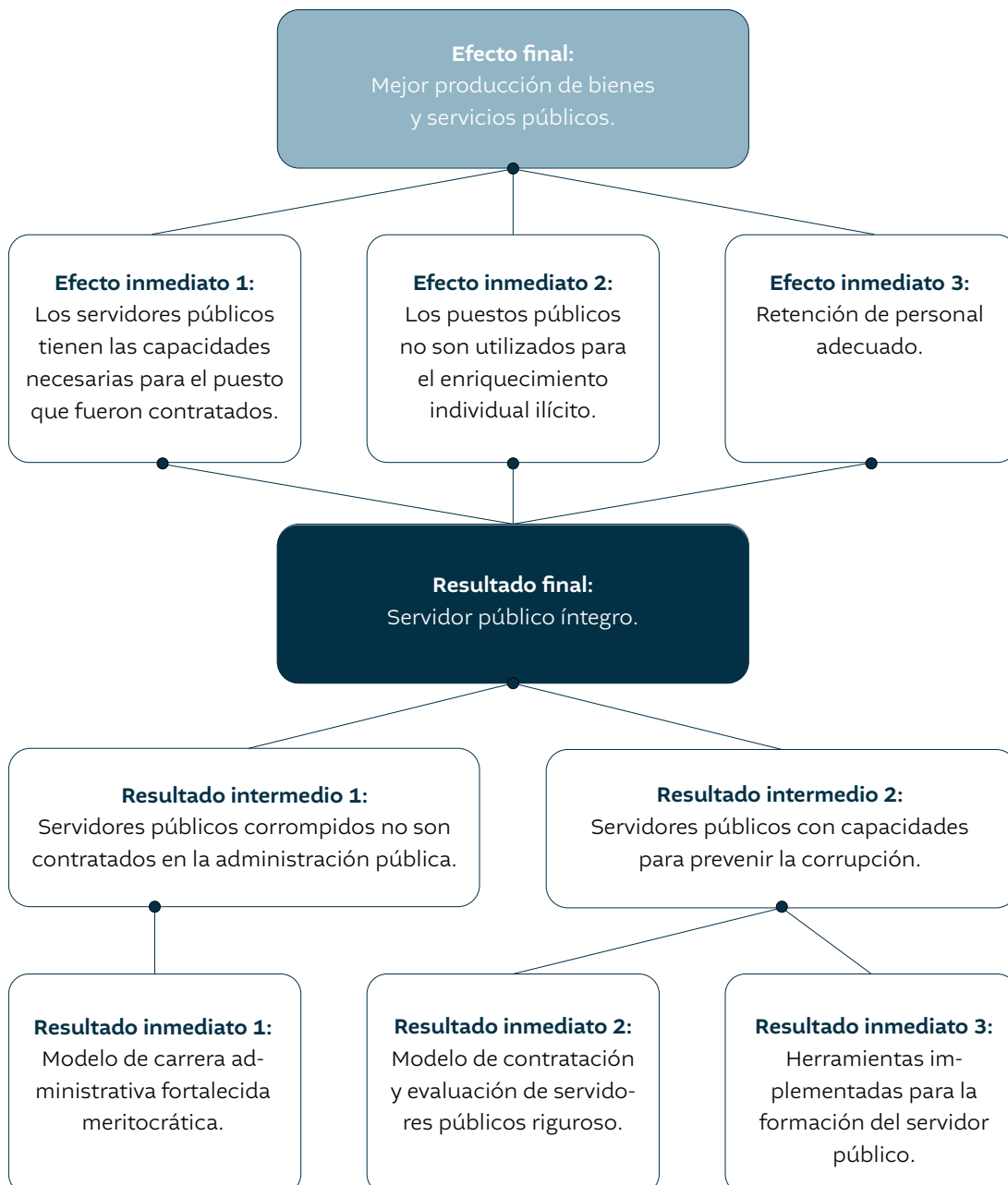
**Indicador:** Estrategia para la compensación equitativa del servicio público diseñada (cualitativo).

**Población objetivo:** Servidores públicos del Organismo Ejecutivo.

## Árbol de resultados

Imagen 6. | Árbol de problema: servicio Civil

 **Fuente:** elaboración propia



EJE 2:

---

# Fortalecimiento Institucional

Disminuir los riesgos de corrupción por medio del fortalecimiento institucional a través de la simplificación de trámites, contrataciones, control interno y coordinación interinstitucional.



## Eje 2: Fortalecimiento institucional



### OBJETIVO ESPECÍFICO

Disminuir los riesgos de corrupción por medio del fortalecimiento institucional a través de la simplificación de trámites, contrataciones, control interno y coordinación interinstitucional.

### LINEAMIENTOS

|                                                                                     |                                                                                                                           |                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 2.1.<br>Transformación digital                                                      | 2.2.<br>Fortalecimiento de mecanismos de control interno                                                                  | 2.3.<br>Mecanismos para la detección de riesgos y denuncia |
| 2.4.<br>Fortalecimiento de régimen de contrataciones públicas                       | 2.5.<br>Estrategias sectoriales: infraestructura, programas sociales, salud, educación, ambiental, seguridad, entre otros | 2.6.<br>Coordinación territorial                           |
| 2.7.<br>Participación del Organismo Ejecutivo y otros actores en órganos colegiados |                                                                                                                           |                                                            |

#### 2.1. Transformación digital



Los avances tecnológicos obligan al servicio público a modificar su forma de prestación de servicios y simplificación de trámites; el uso de tecnologías permite una mayor eficiencia en la prestación de los servicios, además de aumentar la publicidad de los actos previniendo la discrecionalidad. Los planes de las instituciones deberán contemplar la modernización de sus procesos haciendo uso de los avances y plataformas digitales.

#### 2.2. Fortalecimiento de mecanismos de control interno



Las unidades de control interno de las instituciones juegan un papel fundamental en la lucha contra la corrupción. Si las unidades cuentan con mecanismos robustos y capacidades técnicas adecuadas, podrán dar las alertas respectivas evitar y combatir actos de corrupción. En ese sentido, ya existen avances por medio de las Oficinas de Asuntos de Probidad, las cuales jugarán un rol fundamental para que las instituciones promuevan el establecimiento de controles preventivos y correctivos.

### 2.3. Mecanismos para la detección de riesgos y denuncia

- \* La lucha contra la corrupción no es exclusiva de las unidades de control interno y externo, sino de todos los servidores públicos. La CNC ha impulsado la metodología de gestión de riesgos, que serán la base para que las instituciones establezcan canales que deberán ser utilizados por todos los servidores para denunciar actos de corrupción, esto con el fin de identificar y reducir los riesgos.

### 2.4. Fortalecimiento de régimen de contrataciones públicas

- \* Es por medio de las contrataciones públicas que actores políticos han logrado un aprovechamiento personal de los recursos del Estado; en ese sentido debe fortalecerse los procesos de planificación y ejecución presupuestaria, con el fin de disminuir los espacios de discrecionalidad en el uso de los recursos.

### 2.5. Estrategias sectoriales

- \* Cada institución, en materias tales como **infraestructura, programas sociales, salud, educación, ambiental, seguridad, entre otros**, cuenta con circunstancias particulares y especiales que aumentan los riesgos de corrupción, por lo anterior es pertinente que según el sector del que se trate, se establezcan estrategias de planificación y ejecución que respondan de manera efectiva a la reducción de riesgos.

### 2.6. Coordinación territorial

- \* La centralización de las unidades de control interno, y por lo tanto los mecanismos de prevención y lucha contra la corrupción, han permitido actos de corrupción en territorios alejados de la ciudad o las cabeceras departamentales. Ampliar el alcance territorial por medio de la coordinación con unidades de terreno, es fundamental para reducir los riesgos en áreas distintas a las urbanas.

### 2.7. Participación del Organismo Ejecutivo y otros actores en órganos colegiados

- \* El Organismo Ejecutivo tiene participación en otras instituciones, por medio de nombramiento de altas autoridades, aportes presupuestarios constitucionales, entre otros; el alcance de los mecanismos de prevención y lucha contra la corrupción debe extenderse a estas representaciones.

## Marco de resultados

Como se indicó en el eje anterior, con el fin de evaluar los resultados de la estrategia a mediano y largo plazo, se establecieron resultados a nivel de eje al año 2032, y a nivel de lineamiento se establecieron metas al año 2028.

A nivel eje, se plantea como resultado, para el 2032, el Organismo Ejecutivo ha implementado medidas que mitigan riesgos de corrupción; como meta para ese mismo año, que las 67 instituciones del Organismo Ejecutivo hayan duplicado el número de riesgos de corrupción identificados y mitigados, y como indicador la variación porcentual anual del número de riesgos de corrupción identificados y mitigados por institución del Organismo Ejecutivo. Con relación a la población objetivo, en este eje son las instituciones del Organismo Ejecutivo.

A nivel de lineamientos se establecen las siguientes metas intermedias e indicadores para el año 2028:

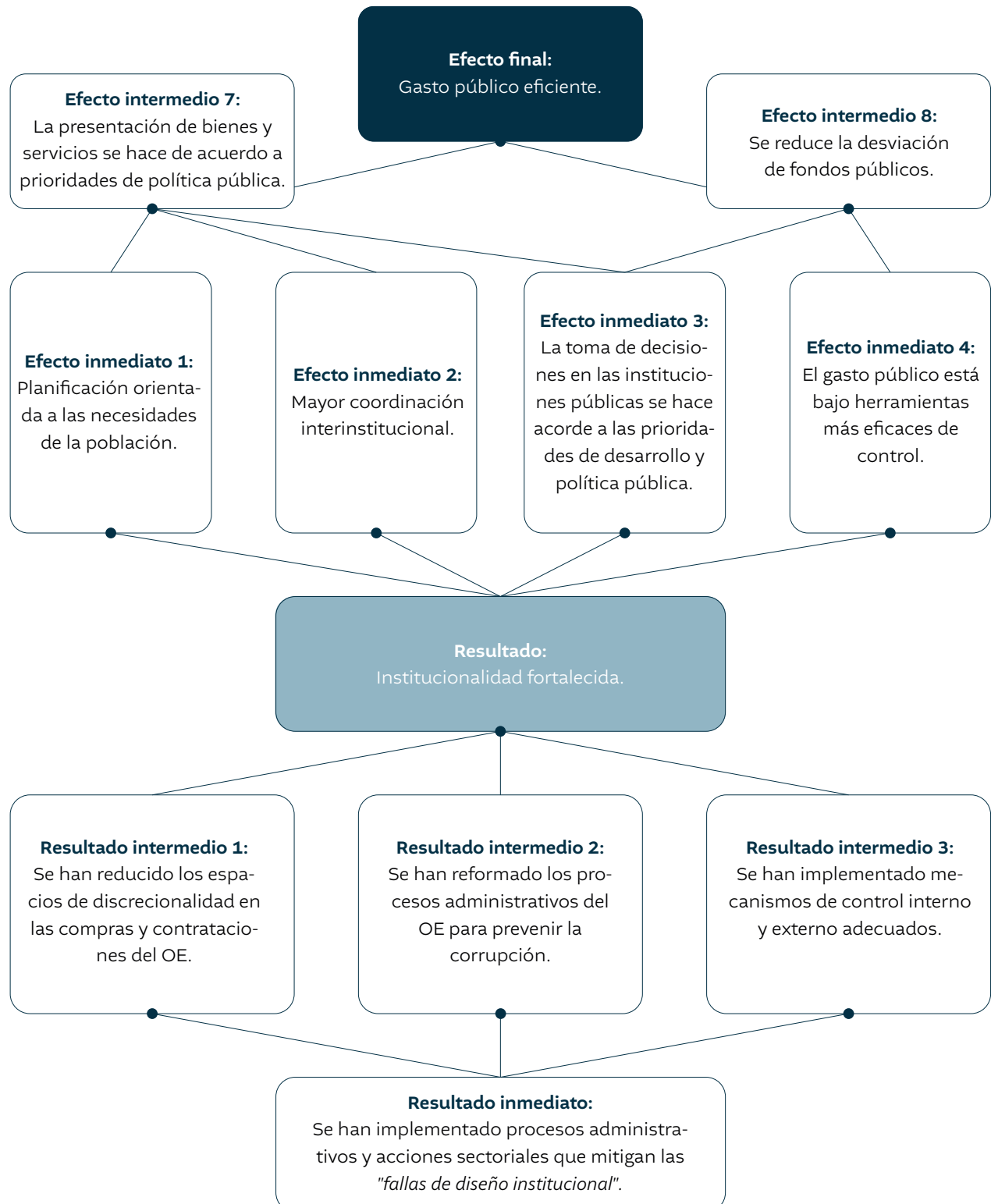
| LINEAMIENTOS                                                             | METAS INTERMEDIAS DEL LINEAMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.1.</p> <p>Transformación digital</p>                                | <p>Para el 2028, se han digitalizado y simplificado procesos administrativos en el Organismo Ejecutivo con base en las prioridades de la Mesa de Trabajo de Transformación Digital.</p> <p><b>Indicador:</b> Trámites simplificados y digitalizados en el Organismo Ejecutivo (cualitativo).</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p>                                                                         |
| <p>2.2.</p> <p>Fortalecimiento de mecanismos de control interno</p>      | <p>Para el 2028, el 80% de las instituciones del Organismo Ejecutivo han establecido mecanismos y procedimientos para prevenir, detectar y combatir la corrupción.</p> <p><b>Indicador:</b> Porcentaje de instituciones del Organismo Ejecutivo que cuentan con mecanismos y procedimientos para la prevención, detección y mitigación de los riesgos de corrupción.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p> |
| <p>2.3.</p> <p>Mecanismos para la detección de riesgos y denuncia</p>    | <p>Para el 2028, el 100% de las instituciones del Organismo Ejecutivo han establecido canales de denuncia accesibles, confidenciales y seguros.</p> <p><b>Indicador:</b> Porcentaje de instituciones del Organismo Ejecutivo que han establecido canales de denuncia accesibles, confidenciales y seguros.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p>                                                           |
| <p>2.4.</p> <p>Fortalecimiento de régimen de contrataciones públicas</p> | <p>Para 2028, el Organismo Ejecutivo ha implementado un sistema de banderas rojas que permita identificar posibles riesgos de corrupción en las contrataciones públicas.</p> <p><b>Indicador:</b> Sistema de banderas rojas en las contrataciones públicas implementado en el Organismo Ejecutivo. (indicador Sí/No)</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p>                                                 |

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.5.</p> <p>Estrategias sectoriales: infraestructura, programas sociales, salud, educación, ambiental, seguridad, entre otros</p> | <p>Las estrategias sectoriales emitidas durante el período 2025-2028 cuentan con la transparencia y la lucha contra la corrupción como un eje transversal en su contenido (cualitativo).</p> <p><b>Indicador:</b> Número de estrategias sectoriales emitidas que cuentan con la transparencia y la lucha contra la corrupción como un eje transversal en su contenido (cualitativo).</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p>                                                                             |
| <p>2.6.</p> <p>Coordinación territorial</p>                                                                                          | <p>Para el 2028, el 50% de instituciones del Organismo Ejecutivo que cuentan con delegaciones departamentales, mantienen mecanismos de coordinación para la detección y mitigación de riesgos de corrupción.</p> <p><b>Indicador:</b> Porcentaje de instituciones del Organismo Ejecutivo que mantienen mecanismos de coordinación territorial específicas para la detección y mitigación de riesgos de corrupción.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo que cuentan con delegaciones departamentales.</p> |
| <p>2.7.</p> <p>Participación del Organismo Ejecutivo y otros actores en órganos colegiados</p>                                       | <p>Para el 2028, el Organismo Ejecutivo ha propuesto medidas de integridad y lucha contra la corrupción en los órganos colegiados donde tiene presencia.</p> <p><b>Indicador:</b> Propuestas de medidas de integridad y lucha contra la corrupción presentados por el Organismo Ejecutivo en órganos colegiados (cualitativo).</p> <p><b>Población objetivo:</b> Representantes del Organismo Ejecutivo que participan en órganos colegiados.</p>                                                                                             |

# Árbol de resultados

Imagen 7. | fortalecimiento institucional

Fuente: elaboración propia





EJE 3:

---

# Transparencia y participación ciudadana

Consolidar los mecanismos de transparencia y participación ciudadana en el marco de la prevención de la corrupción para la creación, seguimiento y evaluación de acciones anticorrupción.

## Eje 3: Transparencia y participación ciudadana

### OBJETIVO ESPECÍFICO

Consolidar los mecanismos de transparencia y participación ciudadana en el marco de la prevención de la corrupción para la creación, seguimiento y evaluación de acciones anticorrupción.

### LINEAMIENTOS

| 3.1.                                                                | 3.2.                                                                                     | 3.3.                                        | 3.4.                                                        |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Acceso a información pública, datos abiertos y rendición de cuentas | Espacios de participación y colaboración ciudadana para una gestión pública transparente | Auditoría social y observatorios ciudadanos | Programas de cultura de legalidad y ética para la población |

#### 3.1. Acceso a información pública, datos abiertos y rendición de cuentas

- \* Cuando la población no puede conocer el actuar de las instituciones públicas, es prácticamente imposible que este último rinda cuentas; si la entidad no hace públicos los datos relacionados con su gestión, en la mayoría de los casos es porque no está cumpliendo con su mandato y en algunos casos incluso que esté actuando contrario a la ley. En ese sentido, es importante que las instituciones implementen políticas de datos abiertos con portales accesibles que permitan a los ciudadanos conocer sobre su función y pueda exigir la rendición de cuentas.

#### 3.2. Espacios de participación y colaboración ciudadana para una gestión pública transparente

- \* Además de la publicación de datos e información relevante sobre la función pública, es importante que se cuente con espacios de diálogo entre las instituciones y la ciudadanía para que puedan escucharse sus opiniones y demandas. La promoción de estos espacios genera interés por parte de la población para conocer lo que pasa en la función pública y poder dar insumos adecuados que aporten de manera significativa a la prevención y lucha contra la corrupción.

En este sentido, es pertinente dar a conocer a la población los mecanismos y acciones anticorrupción que se están implementando, con el fin no solo de fomentar la participación ciudadana, sino que también la misma sea efectiva e informada.

### 3.3. Auditoría social y observatorios ciudadanos

Actualmente, los servidores públicos no perciben las consecuencias negativas de los actos de corrupción. La auditoría social y el establecimiento de observatorios, en alianza con organizaciones de la sociedad civil, son los mecanismos idóneos por medio de los cuales el servidor escucha a la ciudadanía, conoce la perspectiva sobre sus actos y permite a la población exigir rendición de cuentas.

### 3.4. Programas de cultura de legalidad y ética para la población

Además de interés, es necesario que la ciudadanía tenga la capacidad de analizar la información que se hace pública, y poder evaluar de manera certera las acciones de los servidores públicos. Además, es importante que la población tenga conocimientos básicos de ética e integridad para poder exigir estos comportamientos de los servidores.

---

## Marco de resultados

Al igual que en los ejes anteriores, se establecieron resultados a nivel de eje al año 2032, y a nivel de lineamiento se establecieron metas al año 2028.

A nivel eje, se plantea como resultado, para 2032, la sociedad civil es un actor relevante en el ciclo de diseño, implementación y evaluación de medidas contra la corrupción del Organismo Ejecutivo; como meta para el mismo año, que las instituciones del Organismo Ejecutivo hayan implementado medidas de prevención de la corrupción que fueron acompañadas por la sociedad civil en su elaboración y como indicador las medidas contra la corrupción elaboradas en conjunto con sociedad civil (cualitativo). La población objetivo a este nivel son las instituciones del Organismo Ejecutivo.

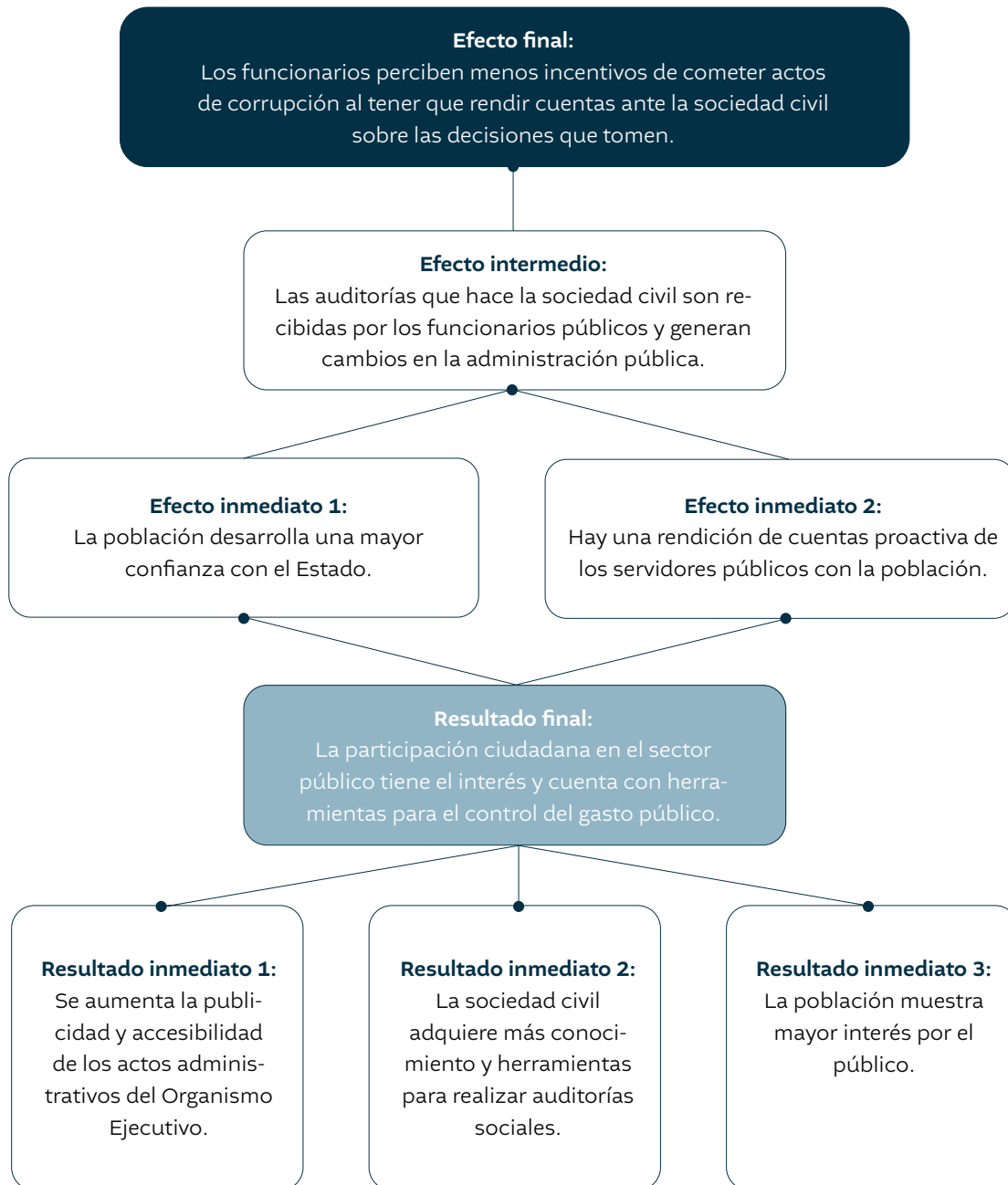
A nivel de lineamientos, se plantean las siguientes metas intermedias e indicadores para el año 2028:

| LINEAMIENTOS                                                                                                                                                               | METAS INTERMEDIAS DEL LINEAMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3.1.</p> <p>Acceso a información pública, datos abiertos y rendición de cuentas</p>                                                                                     | <p>Para el 2028, el 80% de instituciones del Organismo Ejecutivo cuentan con portales de transparencia donde se ubique información accesible, sencilla y en formato de datos abiertos sobre la administración pública.</p> <p><b>Indicador:</b> Porcentaje de instituciones del Organismo Ejecutivo que cuentan con portales de transparencia donde se ubique la información de la administración pública en formatos accesibles, sencillos y como datos abiertos.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p> |
| <p>3.2.</p> <p>Espacios de participación y colaboración ciudadana para una gestión pública transparente</p> <p>3.3.</p> <p>Auditoría social y observatorios ciudadanos</p> | <p>Para 2028, se han institucionalizado espacios de participación ciudadana donde las autoridades del Organismo Ejecutivo reciban directamente hallazgos y propuestas de la ciudadanía.</p> <p><b>Indicador:</b> Hallazgos y propuestas de la ciudadanía recibidas por el Organismo Ejecutivo a través de espacios institucionalizados (cualitativo).</p> <p><b>Población objetivo:</b> Sociedad civil.</p>                                                                                                                                     |
| <p>3.4.</p> <p>Fortalecimiento de régimen de contrataciones públicas</p>                                                                                                   | <p>Para el 2028, el Organismo Ejecutivo ha implementado programas de formación sobre cultura de legalidad y ética en espacios escolares y culturales.</p> <p><b>Indicador:</b> Programas de formación sobre cultura de legalidad y ética implementados por el Organismo Ejecutivo (cualitativo).</p> <p><b>Población objetivo:</b> Población guatemalteca.</p>                                                                                                                                                                                  |

# Árbol de resultados

Imagen 8. | Árbol de resultados: transparencia y participación

Fuente: elaboración propia





EJE 4:

---

# Bases para el Sistema Nacional de Integridad

Implementar acciones necesarias para institucionalizar la cultura de integridad y hacer sostenibles los mecanismos anticorrupción.

## Eje 4: Bases para el Sistema Nacional de Integridad

### OBJETIVO ESPECÍFICO

Implementar acciones necesarias para institucionalizar la cultura de integridad y hacer sostenibles los mecanismos anticorrupción.

### LINEAMIENTOS

|                                                                               |                                                                                                                      |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 4.1.                                                                          | 4.2.                                                                                                                 | 4.3.                                       |
| Evaluación y mejora continua de sistemas de integridad                        | Permanencia y sostenibilidad de esfuerzos anticorrupción                                                             | Agenda legislativa y normativa prioritaria |
| 4.4.                                                                          | 4.5.                                                                                                                 |                                            |
| Coordinación interinstitucional con órganos de control y entes fiscalizadores | Seguimiento a compromisos adquiridos por el Estado en el marco de tratados internacionales en materia anticorrupción |                                            |

#### 4.1. Evaluación y mejora continua de sistemas de integridad



La evaluación de los mecanismos de prevención y lucha contra la corrupción, como las estrategias de liderazgo ético y compromiso, el fortalecimiento de las instancias de probidad, cumplimiento de la normativa ética y anticorrupción, la gestión de riesgos de corrupción, los canales y procedimiento de actuación de denuncias, capacitaciones y campañas de sensibilización y mejora continua debe ser constante; los actos de corrupción no son estáticos y van cambiando y evolucionando con el tiempo y según los obstáculos que enfrentan. Por lo anterior, es necesario que los sistemas de integridad que se implementen sean evaluados constantemente, con el fin de identificar su eficiencia o si los mismos siguen respondiendo a las nuevas modalidades de los actos de corrupción, así como la innovación para el fomento constante de la cultura de integridad, ética y cumplimiento.

Como parte inicial del proceso de evaluación, es importante que los mecanismos implementados sean comunicados y difundidos, no solo con los servidores sino también con la población en general; esto permitirá que la evaluación cuente con insumos de todos los sectores.



#### 4.5. Seguimiento a compromisos adquiridos por el Estado en el marco de tratados internacionales en materia anticorrupción.

Como se estableció en el apartado de marco legal, Guatemala ha suscrito y ratificado diferentes tratados internacionales en materia anticorrupción. Tanto en la Convención Interamericana como en la Convención de las Naciones Unidas se contemplan procesos de evaluación y seguimiento en la que un órgano especializado establece si los Estados están cumpliendo con los compromisos adquiridos al hacer parte del tratado (MESICIC y Mecanismo de Examen de la Aplicación de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción).

Ambos mecanismos tienen como resultado la publicación de informes de avances, en donde queda plasmado el nivel de cumplimiento y recomendaciones para los Estados. En ese sentido, tanto las convenciones como los informes producto de la supervisión de cumplimiento de estas, deben ser instrumentos que orienten los planes de las instituciones en materia anticorrupción.

## Marco de resultados

A nivel de eje se plantea como resultado que, para el 2032, el Organismo Ejecutivo ha creado condiciones normativas, de coordinación, y de institucionalidad que fortalecen las capacidades en sus instituciones para ejercer un liderazgo en los esfuerzos anticorrupción en el Sistema Nacional de Integridad, y como metas e indicadores, los siguientes:



### Meta 1:

para el 2032, el Organismo Ejecutivo ha propuesto cambios institucionales y de la normativa nacional para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos anticorrupción.

**Indicador:** legislación y cambios propuestos por el Organismo Ejecutivo para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos anticorrupción.

**Población objetivo:** Instituciones del Organismo Ejecutivo.



### Meta 2:

para el 2032, el Organismo Ejecutivo y otros órganos de control participan en un espacio formal de coordinación para la implementación de medidas para el combate contra la corrupción.

**Indicador:** espacio de coordinación interinstitucional establecido por el Organismo Ejecutivo (cualitativo).

**Población objetivo:** Instituciones de la Administración Central.

A nivel de lineamientos, se plantean las siguientes metas intermedias e indicadores para el año 2028:

| LINEAMIENTOS                                                                                                                                                                                                                             | METAS INTERMEDIAS DEL LINEAMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>4.1.</p> <p>Evaluación y mejora continua de sistemas de integridad</p>                                                                                                                                                                | <p>Para el 2028, el 100% de las instituciones del Organismo Ejecutivo han implementado estrategias de mejora continua en la aplicación de los sistemas de integridad.</p> <p><b>Indicador:</b> Porcentaje de instituciones del Organismo Ejecutivo que han implementado estrategias de mejora continua en la aplicación de los sistemas de integridad.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p>                                    |
| <p>4.2.</p> <p>Permanencia y sostenibilidad de esfuerzos anticorrupción</p>                                                                                                                                                              | <p>Para el 2028, el 70% de las instituciones del Organismo Ejecutivo han incorporado a su planificación operativa multianual y anual medidas anticorrupción.</p> <p><b>Indicador:</b> Porcentaje de instituciones del Organismo Ejecutivo que han incorporado en su planificación operativa multianual y anual medidas anticorrupción.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p>                                                    |
| <p>4.3.</p> <p>Agenda legislativa y normativa prioritaria</p>                                                                                                                                                                            | <p>Para el 2028, el Organismo Ejecutivo ha propuesto las reformas legales para la creación de mecanismos permanentes que diseñen e implementen medidas contra la corrupción.</p> <p><b>Indicador:</b> Número de iniciativas de ley presentadas y cambios normativos emitidos por el Organismo Ejecutivo para la permanencia de medidas contra la corrupción.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p>                              |
| <p>4.4.</p> <p>Coordinación interinstitucional con órganos de control y entes fiscalizadores</p> <p>4.5.</p> <p>Seguimiento a compromisos adquiridos por el Estado en el marco de tratados internacionales en materia anticorrupción</p> | <p>Para el 2028, el Organismo Ejecutivo establece espacios de trabajo interinstitucional para coordinar esfuerzos anticorrupción con otras instituciones del Estado (órganos de control, entes fiscalizadores e instituciones autónomas).</p> <p><b>Indicador:</b> Acuerdos alcanzados en espacios de coordinación interinstitucional permanentes contra la corrupción (cualitativo)</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones de la Administración Central.</p> |

# Árbol de resultados

Imagen 9. | Árbol de resultados: bases del Sistema Nacional

 Fuente: elaboración propia





EJE 5:

---

# Producción de conocimiento

Generar y difundir datos sobre el fenómeno de la corrupción y los mecanismos utilizados para prevenirla con el fin de evaluar su eficacia y proponer alternativas de solución.

## Eje 5: Producción de conocimiento



### OBJETIVO ESPECÍFICO

Generar y difundir datos sobre el fenómeno de la corrupción y los mecanismos utilizados para prevenirla con el fin de evaluar su eficacia y proponer alternativas de solución.

### LINEAMIENTOS

5.1.

Generación de datos sobre integridad y anticorrupción

5.2.

Creación de comunidad práctica

5.3.

Agenda nacional de investigación

#### 5.1. Generación de datos sobre integridad y anticorrupción



Como se indica al establecer las causas de la corrupción, la falta de datos y análisis de estos no ha permitido que se diseñen mecanismos acordes a las particularidades del fenómeno en nuestro país y en el contexto temporal. La mayoría de los mecanismos implementados han sido adaptados de experiencias comparadas y con base a información que se genera en el marco internacional. Por lo anterior, es fundamental que se generen datos sobre la lucha anticorrupción; que la información de acceso público relacionada con servicio civil, contrataciones y otros elementos de la función pública, sean sistematizados y analizados para la entender mejor el fenómeno de la corrupción.

Además, debe fomentarse la generación y publicidad de los datos sobre los mecanismos de integridad y anticorrupción que se implementa, con el fin de que el análisis de estos permita evaluar su eficiencia y hacer los ajustes pertinentes.

#### 5.2. Creación de comunidad de práctica



Como se ha mencionado a lo largo de la estrategia, y con mayor énfasis en el eje 3, la participación ciudadana es fundamental para la prevención de la corrupción. La participación ciudadana tiene varias aristas, no se limita únicamente a la observación y auditoría. En ese sentido, instituciones de gobierno y sociedad civil, entendiéndose esta como organizaciones, academia y sector privado, entre otros, forman parte de una comunidad que, siguiendo los principios de gobierno abierto, colaboran con el fin de proponer soluciones.

La elaboración de esas propuestas debe estar sustentada en datos y análisis de estos. En ese sentido, deben promoverse los espacios para poner ideas en común, compartir los datos que los diferentes actores generen, compartir los análisis o incluso hacer análisis conjunto de los datos.

### 5.3. Agenda nacional de investigación

Atendiendo a los recursos y capacidad limitada que tienen tanto el sector público como la sociedad civil en materia de prevención y lucha contra la corrupción, con especial énfasis en la investigación del fenómeno, es importante que se construya de forma conjunta una agenda nacional donde se prioricen los esfuerzos. Las instituciones harán sus propios análisis que servirán de insumos para la creación de dicha agenda.

La Comisión Nacional contra la Corrupción o el órgano del Organismo Ejecutivo con competencia en materia de prevención de la corrupción, en coordinación con los órganos competentes, deberá emitir el plan de acción de la Estrategia.

Teniendo como base los ejes y lineamientos anteriores y el plan de acción que se emita, cada institución deberá realizar su plan de acción, con el fin de cumplir con las metas, resultados e indicadores que se incluyen en la sección siguiente.

## Marco de resultados

A nivel de eje se plantea como resultado, para 2032, que el Organismo Ejecutivo cuente con una línea base que permita diseñar y evaluar políticas y estrategias enfocadas en el combate contra la corrupción; como meta para el mismo año, que exista un mapeo de variables que permiten medir las causas y efectos de la corrupción y como indicador, las variables identificadas por investigaciones que explican el fenómeno de la corrupción (cualitativo). La población objetivo para este eje son las instituciones del Organismo Ejecutivo.

A nivel de lineamientos, se plantean las siguientes metas intermedias e indicadores para el año 2028:

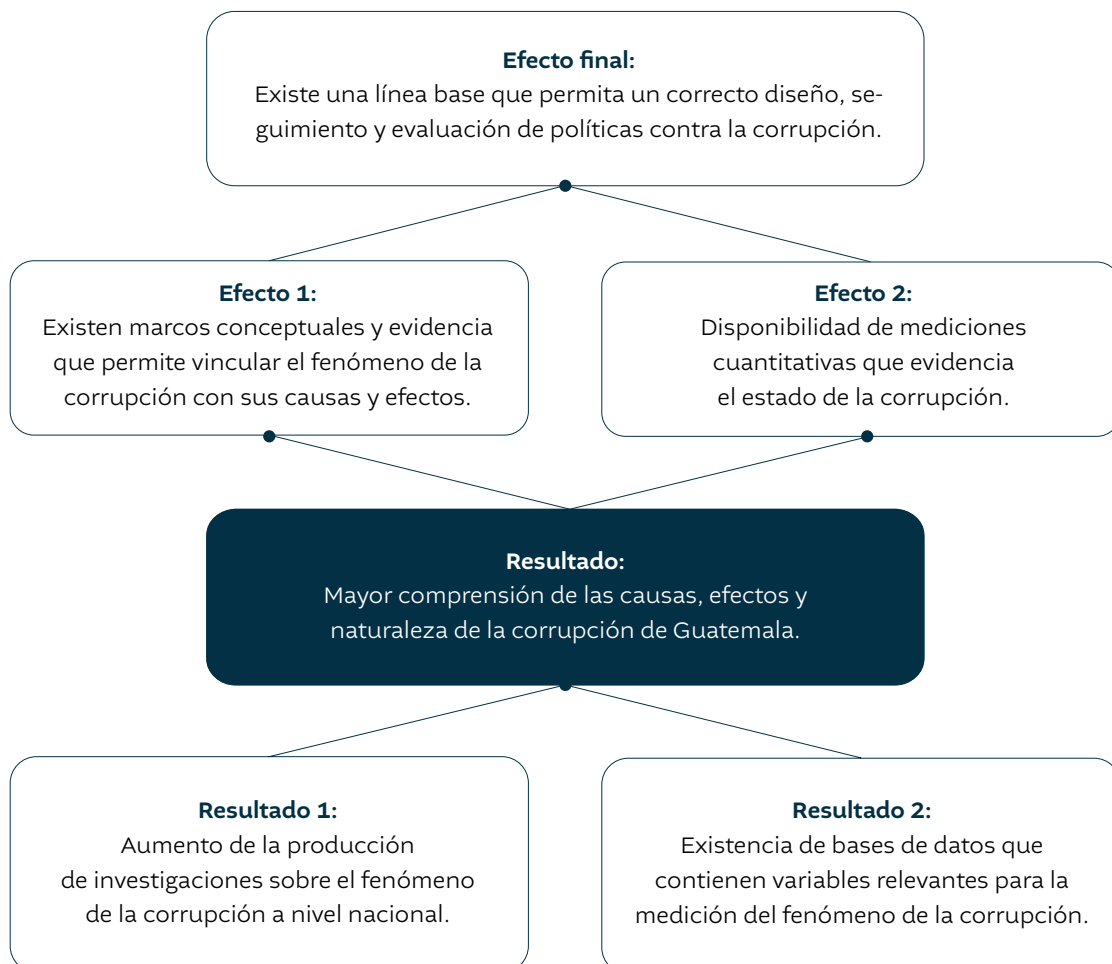
| LINEAMIENTOS                                                  | METAS INTERMEDIAS DEL LINEAMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1.<br>Generación de datos sobre integridad y anticorrupción | <p>Para 2028, el Organismo Ejecutivo ha publicado bases de datos con información recopilada que permita medir el fenómeno de la corrupción.</p> <p><b>Indicador:</b> Número de bases de datos pública que contienen datos sobre variables relevantes para la medición del fenómeno de la corrupción.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Instituciones del Organismo Ejecutivo.</p> |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.2.<br>Creación de comunidad práctica   | Para 2028, se ha aumentado la producción nacional de investigaciones sobre el fenómeno de la corrupción.                                                                                                       |
| 5.3.<br>Agenda nacional de investigación | <p><b>Indicador:</b> Número de investigaciones sobre el fenómeno de la corrupción producidas anualmente en Guatemala.</p> <p><b>Población objetivo:</b> Academia, tanques de pensamiento y sociedad civil.</p> |

## Árbol de resultados

Imagen 10. | Árbol de resultados: producción de conocimiento

 **Fuente:** elaboración propia



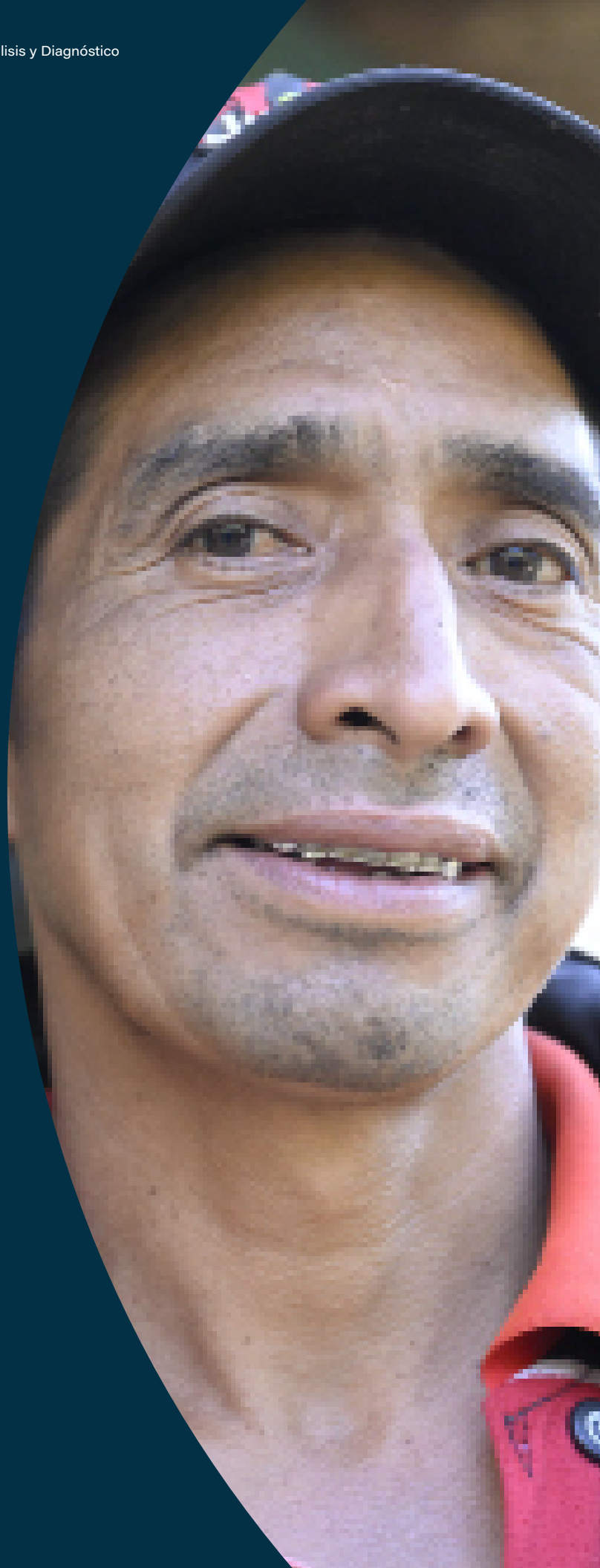
04.

## **Monitoreo y evaluación**

---

05.

## **Plan de Acción**



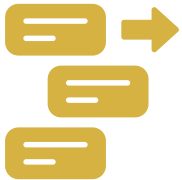
4.

# Monitoreo y evaluación

Habiéndose identificado como una de las causas de la corrupción, los esfuerzos desarticulados, reactivos y de cortos plazo, la estrategia se presenta como un instrumento de largo plazo, lo que implica que su observancia más allá de la administración que la emite. En ese sentido, las metas a nivel de eje se contemplan para el final del alcance temporal de la misma (2032). No obstante, con el fin de garantizar la presentación de resultados a mediano plazo (fin de gobierno), a nivel de lineamientos las metas se establecen para el año 2028.

En ese sentido, se hace necesario incorporar vías para el seguimiento y evaluación del impacto y resultados obtenidos. Tomando en cuenta la temporalidad en la que se ha de implementar la presente estrategia (2025-2032) se ha estipulado hacer seguimiento tanto de los ejes como de los lineamientos. Durante el período 2025-2028, este seguimiento estará a cargo de la Comisión Nacional contra la Corrupción, que establecerá los mecanismos base para la continuidad del proceso. Posteriormente, la entidad del Organismo Ejecutivo que asuma las competencias en prevención de la corrupción dará continuidad al monitoreo hasta 2032.

Con los resultados, metas e indicadores establecidos, a nivel de eje y lineamientos, se podrá cumplir las siguientes finalidades:



1.

El gobierno del Presidente Bernardo Arévalo (2024-2028) sentará las bases estructurales (metodologías, sistemas y alianzas) para el fomento de la integridad.



2.

La evaluación por medio de las metas intermedias de lineamientos permitirá que la ciudadanía conozca los principales logros de la administración 2024-2028.



3.

El próximo gobierno deberá dar continuidad a estos esfuerzos, con el fin de alcanzar las metas al 2032 y generar la línea base para futuras estrategias.



4.

La evaluación final en 2032 permitirá diseñar una nueva estrategia adaptada al contexto nacional e internacional que corresponda, bajo la rectoría del órgano competente del Organismo Ejecutivo en prevención de corrupción que exista en ese momento.



Específicamente respecto a los ejes se plantean metas concretas a alcanzar para el 2032 con su respectivo indicador de efecto que permite medir la transformación durante el período de implementación de la estrategia. Asimismo, incluyen indicadores para corroborar el cumplimiento de esa meta demarcada.

En cuanto a los distintos lineamientos que conforman la matriz de la estrategia, se contemplan indicadores que posibilitarán determinar si, en mediano plazo, las acciones, intervenciones y/o productos concretos fueron implementados en respuesta al lineamiento establecido.

5.

## Plan de acción

Como parte de sus funciones, y tal y como fue establecido con anterioridad, la Comisión Nacional contra la Corrupción, tendrá a su cargo el seguimiento y evaluación de la estrategia. Como parte de este seguimiento, coordinará la elaboración del plan de acción que permitirá a las dependencias del Organismo Ejecutivo conocer acciones concretas que se esperan en la implementación de la estrategia y establecer a los responsables. El plan de acción también contendrá fichas técnicas de los indicadores.

Además, la Comisión también acompañará el proceso de construcción de los planes de acción de cada una de las dependencias, atendiendo a las particularidades de cada institución. Estos planes de acción tendrán como base los ejes y lineamientos de la estrategia, estableciendo sus propios resultados, metas e indicadores que contribuyan a cumplir con los del Organismo Ejecutivo en su totalidad, y determinando los responsables de la implementación de las acciones.

# 06. Referencias



12  
12  
12  
12

6.

# Referencias

- Arellano, David & Rojas-Salazar, Gabriel (2023) Servicios civiles de carrera como instrumentos para reducir la corrupción sistémica: Ideas, paradojas y limitaciones. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/375547161\\_Servicios\\_civiles\\_de\\_carrera\\_como\\_instrumentos\\_para\\_reducir\\_la\\_corrupcion\\_sistemica\\_Ideas\\_paradojas\\_y\\_limitaciones](https://www.researchgate.net/publication/375547161_Servicios_civiles_de_carrera_como_instrumentos_para_reducir_la_corrupcion_sistemica_Ideas_paradojas_y_limitaciones)
- 
- Banco Mundial (2023) Indicadores mundiales de gobernanza. Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2019, "Corrupción y derechos humanos: Estándares interamericanos". Disponible en: <https://oas.org/es/cidh/informes/pdfs/CorrucionDDHHES.pdf>
- 
- Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (2019) Servicio Civil en Guatemala: la necesidad de una burocracia estable en el Estado. En red disponible en: [Informe\\_ServicioCivil.pdf](#)
- 
- Comisión Nacional contra la Corrupción. Primer Informe Anual de Gestión 2024. Disponible en: [PRIMER-INFORME-ANUAL-DE-GESTION-CNC-2024-WEB.pdf](#)
- 
- Comisión Nacional contra la Corrupción (2025) Reporte: resultados de consulta ciudadana sobre estrategia de integridad y prevención de la corrupción. Disponible en: [Consultas ciudadanas Estrategia de Integridad y Prevención de la Corrupción - Comisión Nacional contra la Corrupción \(CNC\)](#)
- Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (2025). Informe de avance de la República de Guatemala. Disponible en: [IA\\_Guatemala\\_2025.pdf](#)
- 
- Corporación Latinobarómetro (2024). Informe 2024: La Democracia Resiliente. Disponible en: <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>
- 
- Corruption Risk Forecast (2024) Índice de Integridad Pública. Disponible en: <https://corruptionrisk.org/country/?country=GTM>
- 
- Cyrus R. Vance Center for International Justice (2024) Evaluación anticorrupción en Latinoamérica 2023-2024. Disponible en: [https://www.vancecenter.org/wp-content/uploads/2024/12/Evaluacion-Anticorrupcion-en-Latinoamerica-23-24.Final\\_.pdf](https://www.vancecenter.org/wp-content/uploads/2024/12/Evaluacion-Anticorrupcion-en-Latinoamerica-23-24.Final_.pdf)
- 
- Chew, Ricardo (2015) ¿Por qué un Sistema Nacional Anticorrupción y cuáles son sus beneficios? En red disponible en: [¿Por qué un Sistema Nacional Anticorrupción y cuáles son sus beneficios?](#)
- 
- Evie Papada, David Altman, Fabio Angiolillo, Lisa Gastaldi, Tamara Köhler, Martin Lundstedt, Natalia Natsika, Marina Nord, Yuko Sato, Felix Wiebrecht y Staffan I. Lindberg (2023) Resistencia frente a la autocratización. Informe sobre la Democracia 2023. Pontificia Universidad Católica de Chile: Instituto de Ciencia Política / Varieties of Democracy Institute (V-Dem Institute). Disponible en: [https://www.v-dem.net/documents/35/V-dem\\_democracyreport2023\\_espanol\\_med.pdf](https://www.v-dem.net/documents/35/V-dem_democracyreport2023_espanol_med.pdf)

- 🔗 FasterCapital (2025) Análisis de datos gubernamentales: desbloquear oportunidades comerciales: cómo el análisis de datos gubernamentales puede impulsar el crecimiento. En red disponible en: [Análisis de datos gubernamentales desbloquear oportunidades comerciales como el análisis de datos gubernamentales puede impulsar el crecimiento - FasterCapital](#)
- 
- 🔗 International Budget Partnership (2023) Resultados de la Encuesta de Presupuesto Abierto. Disponible en: <https://internationalbudget.org/es/open-budget-survey/country-results/2023/guatemala>
- 
- 🔗 Instituto Nacional de Estadística (2024) Encuesta para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos 2024. Disponible en: <https://www.ine.gob.gt/encasba-2/>
- 
- 🔗 Mella, Luis & Prestol, Joaquín (2023) Corrupción, crecimiento e instituciones: ¿existe una tasa de sacrificio en américa latina? En red disponible en: [Visor Redalyc - Corrupción, crecimiento e instituciones: ¿existe una tasa de sacrificio en américa latina?](#)
- 
- 🔗 Miller & Chevalier (2024) Encuesta sobre Corrupción en América Latina. Disponible en: [https://www.millerchevalier.com/sites/default/files/2024-04/Miller-and-Chevalier\\_2024-La-tin-America-Corruption-Survey\\_ESP\\_O.pdf](https://www.millerchevalier.com/sites/default/files/2024-04/Miller-and-Chevalier_2024-La-tin-America-Corruption-Survey_ESP_O.pdf)
- 
- 🔗 Naranjo Bautista, Sandra; Mosqueira, Edgardo; et al. (2025) Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe. Editores, Sandra Naranjo Bautista, Edgardo Mosqueira y Mariano Lafuente. Disponible en: [Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocracia e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe | Publicaciones](#)
- 
- 🔗 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Indicadores de integridad pública 2024. Disponible en: <https://oecd-public-integrity-indicators.org/countries/GTM/1000053>
- 
- 🔗 Sáenz, Ronald. (2021). María Victoria Murillo, Steven Levistky y Daniel Brinks (2021). La ley y la trampa en América Latina. Por qué optar por el debilitamiento institucional puede ser una estrategia política. 128 págs.: Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina. ISBN: 978-987-801-063-2.. América Latina Hoy. 88. 154-155. 10.14201/alh.26311. En red disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/354466175\\_Maria\\_Victoria\\_Murillo\\_Steven\\_Levistky\\_y\\_Daniel\\_Brinks\\_2021\\_La\\_ley\\_y\\_la\\_trampa\\_en\\_America\\_Latina\\_Por\\_que\\_optar\\_por\\_el\\_debilitamiento\\_institucional\\_puede\\_ser\\_una\\_estrategia\\_politica\\_128\\_pags\\_Ciudad\\_Aut](https://www.researchgate.net/publication/354466175_Maria_Victoria_Murillo_Steven_Levistky_y_Daniel_Brinks_2021_La_ley_y_la_trampa_en_America_Latina_Por_que_optar_por_el_debilitamiento_institucional_puede_ser_una_estrategia_politica_128_pags_Ciudad_Aut)
- 
- 🔗 Ortíz, Karime. La importancia estructural del sistema nacional anticorrupción. En red disponible en: [La importancia estructural del sistema nacional anticorrupción | Paréntesis Legal](#)

- OCDE (2017) Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública. En red disponible en: [4883502-recomendacion-del-consejo-de-la-ocde-sobre-integridad-publica.pdf](https://www.oecd.org/dataoecd/48/83/4883502-recomendacion-del-consejo-de-la-ocde-sobre-integridad-publica.pdf)
- 
- ProgramacionPro (2025). Análisis de Datos y Políticas Públicas: La Importancia de la Información en la Toma de Decisiones. En red disponible en: [Análisis de Datos y Políticas Públicas: La Importancia de la Información en la Toma de Decisiones - ProgramaciónPro](#)
- 
- Transparencia Internacional (2009) Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción. Disponible en: <https://transparencia.org.es/glosario-ti-sobre-transparencia-y-corrupcion/>
- 
- Transparencia Internacional (2024) Índice de percepción de corrupción. Disponible en: [https://www.transparency.org/en/cpi/2024?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwhr6\\_BhD4ARIsAH1YdjAAf3GMcvRfVqnYeQYTpf3\\_PBCkEr-gbTnWu1ef5UIhQ7\\_M1RF34Qj0aAqJ7EALw\\_wcB](https://www.transparency.org/en/cpi/2024?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwhr6_BhD4ARIsAH1YdjAAf3GMcvRfVqnYeQYTpf3_PBCkEr-gbTnWu1ef5UIhQ7_M1RF34Qj0aAqJ7EALw_wcB)
- 
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2022) Guía Básica para la construcción de indicadores orientada al sector público. En red disponible en: [http://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2025/02/10\\_Guia\\_basica\\_para\\_la\\_construccion\\_de\\_indicadores.pdf](http://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2025/02/10_Guia_basica_para_la_construccion_de_indicadores.pdf)
- 
- Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México (2020) ¿Sistema Anticorrupción: ¿Funcionamiento e importancia! Disponible en: [Sistema anticorrupción: ¿funcionamiento y beneficios! |](#)
- 
- Villegas Corona, Víctor (2019) ¿Más transparencia igual a menos corrupción? En red disponible en; [Ensayo: ¿Más transparencia igual a menos corrupción? – Arkemetría Social](#)
- 
- Winter, Brian & Aalbers, Geert (2023) Índice de Capacidad para combatir la corrupción. Americas Society, Council of the Americas, Control Risks y Americas Quarterly. Disponible en: [https://www.americasquarterly.org/wp-content/uploads/2023/06/CCC\\_2023\\_Reportaje\\_Espanol.pdf](https://www.americasquarterly.org/wp-content/uploads/2023/06/CCC_2023_Reportaje_Espanol.pdf)
- 
- World Justice Project (2024) Índice de Estado de Derecho. Disponible en: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2024/Guatemala/Absence%20of%20Corruption/>
- 
- World Wide Web Foundation (2017) Barómetro de los Datos Abiertos, 4ª Edición — Informe Global. Disponible en: [ODB-4thEdition-GlobalReport-ES.pdf](#)

## Normativa

### NACIONAL

Asamblea Nacional Constituyente (1985) Constitución Política de la República de Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala (2008) Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto número 57-2008.

Congreso de la República de Guatemala (2002) Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto número 89-2002.

Congreso de la República de Guatemala (2002) Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto número 31-2002.

Congreso de la República de Guatemala (2002) Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto número 11-2002.

Congreso de la República de Guatemala (1997) Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto número 114-97.

Congreso de la República de Guatemala (1992) Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92.

Congreso de la República de Guatemala (1968) Ley de Servicio Civil, Decreto número 1748.

Presidente de la República en Consejo de Ministros (2024) Sistemas de Integridad en el Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo número 210-2024.

Vicepresidenta de la República en funciones de Presidente en Consejo de Ministros (2024) Red de Integridad del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo número 149-2024.

Presidente de la República en Consejo de Ministros (2024) Código de Ética del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo número 62-2024

Presidente de la República en Consejo de Ministros (2024) Política General de Gobierno 2024-2028, Acuerdo Gubernativo número 41-2024.

Presidente de la República (2020) Comisión Nacional contra la Corrupción, Acuerdo Gubernativo número 28-2020 y sus reformas.

Consejo Nacional de Seguridad (2024) Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.  
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2016) Prioridades Nacional de Desarrollo.

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (2014) Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032.



Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (2003) Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, Resolución 58/4 del 31 de octubre de 2003.

Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (2000) Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada, Resolución 55/25 del 15 de noviembre de 2000.

Organización de Estados Americanos (1996) Convención Interamericana contra la Corrupción.

Organización de Estados Americanos (2018) Compromiso de Lima, Gobernabilidad Democrática frente a la Corrupción.

# Ruta hacia un **Sistema Nacional de Integridad**

