

ENCUENTRO DE ESPERANZAS<sup>1</sup>:

# Propuestas anticorrupción desde una perspectiva de **sociedad civil**

INFORME DE LA CO-CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN A TRAVÉS DE GRUPOS FOCALES EN EL OCCIDENTE DE GUATEMALA



Comisión Nacional  
contra la **Corrupción**



LABORATORIO  
DE INNOVACIÓN  
ANTICORRUPCIÓN

# ÍNDICE

---

1.	/	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
2.	/	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>8</b>
3.	/	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>10</b>
4.	/	<b>PROFUNDIZACIÓN EN AFECTACIONES Y PERSPECTIVAS: PANORAMA DEPARTAMENTAL PARA LA REGIÓN DE OCCIDENTE</b> .....	<b>15</b>
4.1.	/	REGIONAL: SACATEPÉQUZ Y CHIMALTENANGO .....	<b>15</b>
		4.1.1. <i>El costo de la ineficiencia burocrática</i> .....	
		4.1.2. <i>Formación cívica desde la cosmovisión</i> .....	
4.2.	/	SAN MARCOS .....	<b>18</b>
		4.2.1. <i>La importancia de la descentralización</i> .....	
		4.2.2. <i>El trabajo anticorrupción debe ser local y orientado al servicio</i> .....	
4.3.	/	REGIONAL: TOTONICAPÁN Y QUETZALTENANGO .....	<b>21</b>
		4.3.1. <i>La ausencia de corrupción es el cumplimiento de derechos</i> .....	
		4.3.2. <i>"Yo pongo el ejemplo"</i> .....	
4.4.	/	QUICHÉ .....	<b>24</b>
		4.4.1. <i>El desgaste y el malestar</i> .....	
		4.4.2. <i>Construyendo una cultura de fiscalización</i> .....	
4.4.	/	SOLOLÁ .....	<b>24</b>
		4.5.1. <i>La cultura de miedo y el costo de la denuncia</i> .....	
		4.5.2. <i>Estrategias de prevención y articulación comunitaria</i> .....	
5.	/	<b>PROFUNDIZACIÓN EN AFECTACIONES DE CORRUPCIÓN ESPECÍFICAS</b> .....	<b>32</b>
5.1.	/	POLIVÍCTIMAS: EL PUNTO DE PARTIDA .....	<b>32</b>
5.2.	/	TESTIGOS CRÍTICOS: ¿POR QUÉ NO HACEMOS NADA AL RESPECTO? .....	<b>34</b>
5.3.	/	CLIENTELISMO Y ABUSO DE PODER: LA FALTA DE CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO .....	<b>35</b>
5.4.	/	OTRAS AFECTACIONES DE LA CORRUPCIÓN .....	<b>36</b>

6.	/	<b>CO-CREACIÓN: ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOCIEDAD CIVIL.</b>	
		<b>EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y PREVENCIÓN</b> .....	<b>38</b>
6.1.	/	<b>POLIVÍCTIMAS: COMUNICACIÓN Y PERTINENCIA CULTURAL</b> .....	<b>38</b>
		6.1.1. <i>Acciones</i>	
		6.1.2. <i>Actores y alianzas</i>	
		6.1.3. <i>Incentivos</i>	
6.2.	/	<b>CLIENTELISMO Y NEPOTISMO: TRANSPARENTACIÓN DE PROCESOS</b>	
		<b>Y CONTRATACIONES MÉRITO</b> .....	<b>40</b>
		6.2.1. <i>Acciones</i>	
		6.2.2. <i>Actores y alianzas</i>	
		6.2.3. <i>Incentivos</i>	
6.3.	/	<b>TESTIGOS CRÍTICOS: RUTAS CLARAS DE ACCIÓN, SEGURIDAD Y EFICIENCIA</b>	
		<b>PARA LA CIUDADANÍA ACTIVA</b> .....	<b>41</b>
		6.3.1. <i>Acciones</i>	
		6.3.2. <i>Actores y alianzas</i>	
		6.3.3. <i>Incentivos</i>	
6.4.	/	<b>ABUSO DE PODER: FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO Y EDUCACIÓN CIUDADANA</b> .....	<b>42</b>
		6.4.1. <i>Acciones</i>	
		6.4.2. <i>Actores y alianzas</i>	
		6.4.3. <i>Incentivos</i>	
7.	/	<b>PROPUESTAS CIUDADANAS A LA ACCIÓN CONCRETA</b> .....	<b>45</b>
8.	/	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>50</b>
9.	/	<b>ANEXOS</b> .....	<b>53</b>
		ANEXO 1: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	
		ANEXO 2: GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE	
		ANEXO 3: GUÍA DE PROPUESTAS	
		ANEXO 4: CONSENTIMIENTO INFORMADO	

# 1. Introducción

# 1. INTRODUCCIÓN

La lucha contra la corrupción en Guatemala es un campo de acción que depende directamente de la participación ciudadana y la construcción de confianza entre la población y las instituciones públicas. Bajo esta premisa, el proyecto “*Tejiendo enfoques anticorrupción*” no solo surge como un ejercicio académico, sino como una apuesta de la Comisión Nacional contra la Corrupción (CNC) por formular estrategias ingeniosas y con robustez social. Este esfuerzo parte de la importancia de los saberes y experiencias situadas de autoridades ancestrales, liderazgos comunitarios, gestores de la administración pública local y representantes de Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE), en colaboración con el conocimiento técnico y académico de la Comisión, para la co-creación de propuestas viables y altamente eficientes.



Este informe sistematiza los hallazgos derivados de grupos focales estructurados en grupos focales llevados a cabo en el occidente del país, específicamente en los departamentos de Sacatepéquez, San Marcos, Totonicapán, Quiché y Sololá. El objetivo principal de estos encuentros fue profundizar en las problemáticas sectoriales identificadas previamente en una consulta ciudadana electrónica y luego clasificadas en clústeres de afectación, permitiendo “*humanizar*” y darles un rostro a los datos estadísticos de acuerdo con la realidad territorial y concentrándose en la identificación de posibles so-

luciones. A partir del proceso de co-creación territorial, se identificó que el trabajo contra la corrupción debe articularse con una lógica transversal en tres ejes clave: la prevención, la comunicación y la educación. Un hallazgo crítico posiciona a la comunicación estratégica como el motor para la construcción de una cultura de integridad en los idiomas locales y formatos visuales creativos que permitan divulgar, de forma accesible, tanto los avances institucionales como las rutas seguras para la denuncia ciudadana.

En relación con la auditoría social y el sistema de denuncias, existe una percepción persistente de impunidad en el sistema de justicia, lo cual exige acompañamiento y protección a los liderazgos locales para asegurar procesos de fiscalización eficientes y libres de criminalización. Asimismo, se subraya la necesidad de modernizar las plataformas de transparencia proactiva para la publicación de presupuestos, licitaciones y contratos públicos. Los resultados apuntan, además, al fortalecimiento de las áreas de recursos humanos en las instituciones públicas para garantizar que la contratación se base en la idoneidad y el mérito. Se plantea, finalmente, el área de oportunidad de la formación política de servidores públicos y liderazgos comunitarios mediante materiales didácticos, visuales, creativos y en los idiomas locales. Como área futura de exploración, se propone profundizar en estrategias de prevención basadas en principios y valores de la cosmovisión maya, transitando de un enfoque departamental hacia uno comunitario y situado<sup>2</sup>.



**2,631**  
RESPUESTAS Y EXPERIENCIAS

<sup>1</sup> Frase de un ciudadano de Chimaltenango que participó en el primer grupo focal.

<sup>2</sup> Los hallazgos surgen a partir del análisis cualitativo de distintos espacios de consulta y diálogo habilitados por la Comisión Nacional contra la Corrupción con la ciudadanía. Los resultados no pretenden generalizarse a la realidad nacional, sino aportar insumos para la toma de decisiones a partir de las realidades vividas y los contextos de las y los participantes.

# 2. Antecedentes

## 2. ANTECEDENTES

El proyecto "*Tejiendo enfoques anticorrupción*", impulsado por la Comisión Nacional contra la Corrupción (CNC) a través de su Dirección de Participación Ciudadana e Inclusión (DPCI), se propone como una respuesta estratégica para fortalecer la integridad y transparencia en el Organismo Ejecutivo mediante el diálogo con diferentes sectores de la sociedad civil. El antecedente inmediato de este proceso fue el levantamiento de la consulta ciudadana electrónica, llevada a cabo entre agosto y octubre de 2025. Este instrumento diagnóstico recuperó las percepciones de diversos sectores de la sociedad civil guatemalteca respecto a las principales afectaciones de la corrupción y sus manifestaciones en la cotidianidad de la población guatemalteca participante.



### 10 GRUPOS FOCALES

El análisis de la consulta permitió categorizar las manifestaciones de la corrupción en cuatro clústeres o ejes temáticos de afectación: a) testigos críticos, b) víctimas del clientelismo y nepotismo, c) víctimas del abuso de poder, y d) polivíctimas. Asimismo, el diagnóstico inicial destacó que la corrupción y la exclusión se entrelazan para agudizar la vulnerabilidad de grupos históricamente marginados, incluyendo a personas con discapacidad, poblaciones indígenas y mujeres en edad productiva, quienes reportaron barreras importantes para el acceso a servicios públicos y el ejercicio de su ciudadanía.

Se identificó la necesidad de transitar de una medición cuantitativa hacia una comprensión cualitativa y situada de las afectaciones y orientar el diálogo a la co-creación de propuestas alineadas con el alcance de la Comisión Nacional de la Corrupción para nutrir de insumos a sus próximas iniciativas. En este contexto, se diseñó una segunda etapa orientada a la profundidad de percepciones, anécdotas y realidades vividas mediante 10 grupos focales en territorios del occidente del país (Chimaltenango y Sacatepéquez, San Marcos, Quetzaltenango y Totonicapán, Quiché y Sololá). Estos espacios de escucha fueron propuestos con énfasis en el planteamiento conjunto de iniciativas orientadas al trabajo situado contra la corrupción, nutriendo las estrategias de la Comisión para que respondan de manera efectiva a las experiencias y saberes de los liderazgos locales, las autoridades ancestrales y los actores clave en territorio.

# 3. Metodología

### 3. METODOLOGÍA

El ejercicio de escucha *“Tejiendo enfoques anticorrupción, segunda fase: Co-creación de estrategias”*, de la Comisión Nacional contra la Corrupción (CNC) tuvo como objetivo proponer acciones concretas, viables y alineadas con las competencias de la CNC en materia de promoción de la transparencia y prevención de la corrupción en el Organismo Ejecutivo. Además, buscaba profundizar en las afectaciones de la corrupción para distintos sectores de la sociedad civil.

La metodología partió de los ejes temáticos identificados en la primera fase a través de una consulta ciudadana electrónica disponible del 23 de julio al 07 de septiembre de 2025, estructurados a partir de clústeres de afectación:

1. testigos críticos,
2. clientelismo y nepotismo,
3. abuso de poder, y
4. víctimas de múltiples afectaciones o polivíctimas

(véase el Cuadro 1).

Estos cuatro perfiles diferenciados o clústeres surgieron de la primera fase: los testigos críticos, entendidos como ciudadanía con alta conciencia e indignación hacia la corrupción, sin reportar ser víctimas directas; el clúster de clientelismo y nepotismo, integrado por aquellos jóvenes y profesionales que enfrentan anulación del mérito; el abuso de poder manifestado en la atención de los servicios públicos cuando la ciudadanía intenta acceder a ellos, este último pone sobre la mesa otras categorías de análisis: exclusión y racismo en los servicios públicos; y las polivíctimas, que se refiere a ciudadanos que enfrentan múltiples formas de corrupción de forma simultánea.

**Cuadro 1:**

No.	Eje temático o población objetivo	Principales afectaciones
1	<b>Polivíctimas</b> (personas en edad productiva y ciudadanía que enfrenta múltiples formas de corrupción).	Percepción de la auditoría ciudadana como acción de alto riesgo y con barreras logísticas (viáticos).
2	<b>Clientelismo y nepotismo</b> (profesionales calificados).	Contratación basada en <i>“cuello”</i> , que omite la capacidad, experiencia y conocimiento, y deterioro de la calidad del servicio público.

3	<b>Testigos críticos</b> (ciudadanía con alta conciencia pero que no se involucra).	Inacción generada por el temor a la intimidación, persecución y criminalización, así como la percepción de cooptación del sistema de justicia (impunidad).
4	<b>Abuso de poder</b> (población indígena, especialmente en departamentos).	La corrupción se entrelaza con la exclusión (machismo, racismo y clasismo), especialmente en la prestación y recepción de servicios públicos.

A partir de estas categorías analíticas se elaboró un protocolo de grupo focal que ordenó la recolección de información cualitativa para asegurar un espacio de diálogo estructurado y con enfoque en lo territorial. Se comenzó cada grupo con una ronda de presentación, seguida de dos secciones de preguntas, para cerrar con una ronda de seguimiento. La primera sección abarcó las principales afectaciones y perspectivas exploradas a través de la consulta ciudadana electrónica **“Tejiendo enfoques anticorrupción”**. Estas preguntas permitieron profundizar en variables como las formas en las que se manifiesta la corrupción en la vida cotidiana, incluyendo el abuso de poder y las expresiones concretas de la baja calidad de los servicios públicos. Adicionalmente, en esta sección se indagó sobre las barreras de la participación ciudadana y la percepción de los cambios mínimos necesarios para reconocer los primeros resultados del trabajo contra la corrupción (ver Anexo 1).

En la segunda sección, la co-creación de estrategias partió de dos entregables: un glosario de términos relevantes y una guía de propuestas. Este último proponía ejemplos de iniciativas anticorrupción en el Organismo Ejecutivo como material de apoyo que incluyó un cuadro comparativo con las propuestas ciudadanas derivadas de la consulta ciudadana electrónica, presentadas de forma sintetizada para permitir su profundización a través de preguntas relacionadas con las siguientes variables:

- a. actividades concretas,
- b. alianzas estratégicas,
- c. incentivos para la participación,
- d. principios y valores desde la cosmovisión maya,
- e. herramientas digitales y virtualidad,
- f. barreras para la participación, y
- g. resultados de las propuestas.

Esta segunda etapa comenzó con la lectura de la guía, para luego definir, según el contexto territorial, las actividades para cada iniciativa, los actores clave, incentivos, elementos culturales, el carácter virtual o presencial y los resultados que deberían derivar de cada propuesta (ver Anexo 2 y 3).

Asimismo, se desarrolló un consentimiento informado bajo lineamientos éticos que garantizaron la voluntariedad, confidencialidad y el resguardo de los datos generados. Este documento incluía, entre otras secciones, una breve explicación del objetivo de los grupos focales, la naturaleza voluntaria de la participación, el carácter confidencial de la información compartida, la intención de publicación y la información de contacto del equipo de la Comisión (ver Anexo 4).

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional, convocando a ciudadanos que, tras participar en la consulta electrónica, manifestaron interés en dar seguimiento al proceso, así como actores clave identificados por los asesores

estratégicos departamentales (AED) de la CNC en cada territorio por su interés e incidencia en temas de transparencia y prevención de la corrupción. En total, se organizó un total de 10 grupos focales, dos por departamento, en cinco departamentos y/o regiones (Chimaltenango y Sacatepéquez, San Marcos, Quetzaltenango y Totonicapán, Quiché, y, Sololá) para una muestra conformada por 55 participantes, incluyendo autoridades ancestrales y miembros de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE), liderazgos de sociedad civil, académicos, personas jóvenes, adultas y de la tercera edad. Se priorizaron estos departamentos por su alta participación en la consulta ciudadana electrónica, así como por su conveniencia a nivel logístico, con el apoyo de los Asesores Estratégicos Departamentales (AED) de la Comisión en cada territorio.

**55**  
PARTICIPANTES

El grupo focal realizado en Sacatepéquez integró a participantes provenientes de Chimaltenango y de ese departamento, funcionando como sede. Asimismo, el grupo focal realizado en San Cristóbal, Totonicapán, estuvo conformado por ciudadanos del departamento de Quetzaltenango y municipios de Totonicapán.

Para proteger su integridad, los nombres de los participantes han sido omitidos, presentándose únicamente sus perfiles generales. El proceso de diálogo contó con 55 participantes, evidenciando la prevalencia de la participación femenina y una mayoría de pertenencia étnica maya. La muestra se concentró en el rango de los 35 a 64 años, seguida por los jóvenes. El departamento de Quiché registró la mayor afluencia de participantes, seguido de Totonicapán (véase Cuadro 2).

Los grupos focales fueron grabados, transcritos y sistematizados. El vaciado se realizó de forma manual organizando el contenido en una matriz de análisis temático según departamento y las variables establecidas en el protocolo de sistematización de información cualitativa, orientadas a la profundización en afectaciones y la co-creación de propuestas. El análisis se desarrolló en dos rondas de clasificación de los hallazgos en las categorías pertinentes para los objetivos de investigación, identificándose patrones, relaciones y categorías que orientaron la redacción del presente informe.

Si bien se recopiló suficiente información hasta que dejaron de surgir nuevas categorías relevantes para cumplir con los objetivos del estudio, los hallazgos de este proyecto de investigación no buscan proponer una generalización estadística a nivel nacional. Representan una agrupación de perspectivas, anécdotas y experiencias situadas que complementan el diagnóstico cuantitativo. Mientras que la primera fase delineó temas emergentes relacionados con las principales afectaciones de la corrupción según el sector de la sociedad al que se pertenece, estas conversaciones estructuradas profundizan en percepciones y realidades vividas que permiten acercarse a comprender el “cómo” y el “qué podemos hacer” de la corrupción en el contexto específico del Occidente del país.

**Cuadro 2:** Caracterización demográfica de los participantes por departamento.

Departamento	Grupos Focales	Participantes	Hombres	Mujeres	Maya	Mestizo	Xinca	10-17 años	18-29 años	30-34 años	35-64 años	65 + años
Sacatepéquez y Chimaltenango	1 y 2	10	9	1	5	5	0	0	3	0	6	1
San Marcos	3 y 4	7	4	3	3	4	0	0	1	0	5	1
Quetzaltenango y Totonicapán	5 y 6	13	8	5	10	3	0	1	1	1	8	2
Quiché	7 y 8	17	11	6	16	1	0	0	2	1	13	1
Sololá	9 y 10	8	1	7	7	1	0	0	2	1	5	0
<b>Total</b>		<b>55</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>37</b>	<b>5</b>

# 4. Profundización en afectaciones y perspectivas:

## Panorama departamental para la región de Occidente

## 4. PROFUNDIZACIÓN EN AFECTACIONES Y PERSPECTIVAS: PANORAMAL DEPARTAMENTAL PARA LA REGIÓN DE OCCIDENTE

### 4. 1. Regional: Sacatepéquez y Chimaltenango

#### (4. 1. 1.) El costo de la ineficiencia burocrática



La principal afectación de la corrupción reportada en el grupo focal en Sacatepéquez es la falta de calidad del servicio público. Los ciudadanos participantes reportan demoras, maltrato y lentitud en los procesos. Frecuentemente, se utiliza la justificación de la insuficiencia de personal, al mismo tiempo que se percibe una clara ineficiencia por parte de los funcionarios. Estas prácticas irregulares generan costos adicionales para la ciudadanía, obligándolos a realizar múltiples visitas e invertir recursos de tiempo y transporte para resolver situaciones derivadas de la mala calidad del servicio público.

La corrupción también se traduce en un clima de miedo y represión, según indican los y las participantes. Este temor a la criminalización se experimenta a nivel local, específicamente a través de estructuras comunitarias como los COCODE, donde se han identificado casos de abuso de poder e incumplimiento de funciones. Esta situación pone en relieve la necesidad de implementar programas de educación y formación orientados a servidores públicos sobre temas de ética, probidad y correcta aplicación del servicio civil. En este sentido, resulta fundamental promover el conocimiento de la legislación, incluyendo la Ley de Acceso a Información Pública y la Constitución en formatos accesibles y pertinentes.

Al indagar sobre los cambios mínimos, en este departamento, se destacó que un avance positivo en la lucha anticorrupción sería la exigencia de eficiencia y transparencia en todos los servicios públicos del Organismo Ejecutivo. Se reconoce que existen esfuerzos por modificar las prácticas inherentes a la burocracia, aunque esta misión se percibe como un proceso complejo. Un **líder comunitario** expresa:

“un ejemplo claro fue una institución donde realicé 70 visitas en tres años. Tres años para solventar un caso que era simple y sencillo. Era sacarlo de un fólter y ponerlo en otro. Nos afecta directamente. El bolsillo, primero, porque eso es lo que buscamos, la sobrevivencia diaria, llevar alimento al hogar, y eso nos conlleva un gasto adicional. Donde perdemos clientes por el mal servicio que nosotros damos al recibirlo de las instituciones del Estado”.

Otro cambio mínimo crucial concierne a los procesos de contratación. Si bien se identifican excepciones puntuales en algunas instituciones donde las plazas se asignan basándose en la capacidad profesional, se considera imperativo que la asignación de todos los puestos públicos se realice estrictamente con base en la experiencia y preparación de los candidatos. En relación con las

afectaciones descritas, la principal razón por la que la ciudadanía que fue parte del grupo focal no participa activamente en el trabajo anticorrupción es el temor y la desconfianza en el sistema y el abuso de poder por parte de las autoridades o funcionarios públicos.

Prevalece la percepción de que la denuncia conlleva persecución, una advertencia que puede ser respaldada tanto por la comunidad como por la propia familia. Esta noción se basa en la idea generalizada de que las autoridades en todos los niveles están involucradas en actos de corrupción. En consecuencia, el acto de denunciar, sustentado en la convicción de que la ley opera en contra de las personas y no a su favor, genera una sensación de impotencia. De esta manera, el silencio se convierte en un mecanismo de protección para la ciudadanía, aunque identifique actos de corrupción a su alrededor. Adicionalmente, se menciona la carencia de canales de denuncia accesibles y el desconocimiento de los procedimientos o rutas a seguir. Y, cuando existen opciones para denunciar actos de corrupción en lo local y departamental, el riesgo asociado al acercamiento a las instituciones para presentar la denuncia implica exposición sin los respaldos institucionales adecuados.

#### **(4. 1. 2.) Formación cívica desde la cosmovisión**

---

En cuanto a las propuestas originadas a partir de estas afectaciones, los grupos focales en Sacatepéquez se enfocaron en la importancia de la educación y la formación cívica. Se proponen procesos de formación cimentados en principios y valores ancestrales, que incorporen la ética basada en la cosmovisión maya, dirigida a funcionarios y en alianza con instituciones tanto educativas como religiosas y/o con autoridades indígenas y ancestrales. Como remarca un **líder comunitario**:



*“es crear programas y proyectos educativos, definitivamente. Y deben ser innovadores. Algo que se pueda aplicar, que no sea complejo. Uno, fortalecimiento de las instituciones cosmoculturales de derechos ancestral indígenas. Dos, llevar esta formación de identidad y cosmovisión a las escuelas, a las universidades, y algo más, a las iglesias. La otra parte, las iglesias tienen que ver mucho en la cultura que vivimos diariamente”.*

En temas de recuperación de la confianza institucional, se enfatiza el fortalecimiento y la transparencia de los procesos de contratación para acceder a plazas públicas, haciendo transparentes todas las etapas. Un aspecto esencial es la digitalización

de trámites para asegurar la eficiencia en los servicios públicos. También resalta la necesidad de implementar un seguimiento seguro y anónimo de las denuncias, fundamental para materializar la transparencia.

En lo que respecta a los incentivos para el involucramiento en el trabajo anticorrupción, las motivaciones de la ciudadanía radican en el interés inherente al tema, que se percibe como un símbolo de esperanza y una oportunidad para el diálogo y la participación. Así lo expresa un **participante de la sociedad civil**:



*“El tema corrupción...si hubieran dado otro tema, yo creo que no nos interesaría [sic]. Nos hace a nosotros venir y poner nuestro granito de arena. En algo podemos aportar, en este caso, nuestro aporte como tiempo y nuestro punto de vista”.*

Aunque la motivación es alta para involucrarse, los incentivos logísticos adquieren importancia, especialmente para quienes desempeñan roles ad honorem y deben alternar sus responsabilidades de servicio comunitario con sus ocupaciones laborales, como indica un **líder comunitario**:



*“nos ha tocado participar en muchas reuniones y lo más que le dan a uno es un vaso de agua. Y dice uno, bueno, estoy dando mi tiempo, mi gasolina, mi vehículo y todo. Nosotros alternamos nuestro trabajo y nuestra responsabilidad ante la comunidad”.*

En este contexto, la provisión de viáticos, como alimentos o la cobertura de gastos de movilización (tiempo, combustible, vehículo), actúa como un factor de motivación significativa que favorece la asistencia.

Para instituciones y autoridades, como secretarías y COCODE, la posibilidad de coordinar y capacitarse constituye otro tipo de incentivo. Existe interés en la coordinación interinstitucional y en la colaboración para el trabajo anticorrupción, por lo que el deseo de cooperar y recibir capacitación se configura como incentivo de participación. En cuanto al uso de la virtualidad, se considera una herramienta que puede complementar la información y facilitar la promoción del trabajo anticorrupción. Sin embargo, se mantiene una preferencia por la presencialidad para las actividades sustanciales, pues esta modalidad permite el diálogo directo, una atención focalizada sin distractores, la profundización en los contenidos y una comunicación más resolutiva.

Finalmente, es crucial señalar que la principal barrera para la implementación de este tipo de iniciativas es el temor, inducido por la percepción o experiencias de persecución, así como la falta de confianza. Otros factores limitantes incluyen la preocupación por la falta de permanencia de las iniciativas gubernamentales, lo que las hace vulnerables a cambios con cada nueva administración, generando incertidumbre sobre su continuidad. Así lo expresa un funcionario público:

“¿Qué tanto van a durar estos instrumentos? Por lo menos desde Sacatepéquez **hay instrumentos interesantes**. Lo que yo me temo es que, terminando el periodo, volvemos a la misma situación porque estos protocolos son disposiciones de la actual administración. Si no hay una continuidad en el enfoque o plan de trabajo del gobierno, va a cambiar en el próximo”.

## 4. 2. San Marcos



### (4. 2. 1.) La importancia de la descentralización

El primer elemento clave en el trabajo contra la corrupción, destacado por los participantes en San Marcos, es el acceso a información pública de calidad, provisto a través de mecanismos de protección y acompañamiento institucional. Las autoridades locales, líderes comunitarios y ciudadanos que solicitan información pública han sido amenazados, criminalizados o denunciados, además de enfrentar malos tratos, como expone una **lideresa comunitaria**:

“Sabemos que existe la ley, **la libertad de acceso a la información pública**, pero cuando las personas llegan, ciudadanos, autoridades o COCODE, no se les da la información y, si se les da, se les da incompleta. ¿Por qué no se da? Porque ahí hay información oculta”.

El respaldo institucional en el ejercicio de la auditoría ciudadana es fundamental. El acceso a datos públicos actualizados y de calidad, que

permitan una efectiva fiscalización y auditoría de autoridades, así como la priorización transparente de necesidades y proyectos, es la señal más clara de un trabajo anticorrupción que prioriza la auditoría de calidad.

En este sentido, en el grupo focal se reporta como necesaria la desconcentración operativa en el trabajo contra la corrupción. En ocasiones, la asistencia a talleres, capacitaciones y eventos relacionados con participación ciudadana ha requerido que las y los ciudadanos, pertenecientes a organizaciones de base o autoridades ancestrales, costeen la totalidad de sus gastos de transporte, alimentación y hospedaje para trasladarse a la cabecera departamental o a la Ciudad de Guatemala, que son factores determinantes para su participación.

Así lo resalta el **líder comunitario**:

“Tenemos que viajar una hora y media, y una hora



*y media al regresar...ya perdimos tres horas. Tenemos que poner nuestro pasaje y damos un servicio ad honorem. Entendemos la importancia de este proceso, pero [los demás] tienen diez hijos, no tienen un ingreso justo, tienen que abandonar su trabajo y venir a estos talleres, eso es lo que ustedes como Comisión Nacional contra la Corrupción deberían de tener...descentralizar los talleres, ir directamente a los municipios”.* Eliminar estas barreras económicas y logísticas es un área de oportunidad para la Comisión, fortaleciendo su presencia territorial no solo en municipios, sino también en comunidades, con un claro enfoque hacia lo local.<sup>3</sup>

La pertinencia cultural emerge como un cambio mínimo y transversal que debe caracterizar la prevención y lucha contra la corrupción. Si bien esta pertinencia incluye el ejercicio de traducción e interpretación lingüística de herramientas, mecanismos, plataformas, material de divulgación y documentos oficiales, su alcance es mucho más amplio. Abarca la consideración y la sensibilización respecto a las diferentes formas de entender la corrupción desde contextos propios, así como el servicio público, la responsabilidad, la gratitud y otros principios orientadores. Integrar esta dimensión cultural es indispensable para que las estrategias anticorrupción sean representativas, efectivas y resuenen con las visiones y estructuras organizativas propias a nivel comunitario.

#### **(4. 2. 2.) El trabajo anticorrupción debe ser local y orientado al servicio**

Las acciones de la Comisión en el corto plazo deben enfocarse en el acompañamiento y la descentralización operativa. Mediante su rol de coordinador, la Comisión debe garantizar que los talleres,

<sup>3</sup> A partir del segundo semestre del año 2025, la CNC ha reforzado su presencia institucional territorial a través de los Asesores Estratégicos Departamentales en los 22 departamentos del país.

mensajes, herramientas y capacitaciones relacionadas con el trabajo anticorrupción lleguen directamente a los municipios y comunidades, demostrando no solo valor por el tiempo y recursos de la ciudadanía, líderes y funcionarios locales, sino también un compromiso por operar de manera incluyente. En cuanto al riesgo de criminalización, se vuelve relevante la creación de mecanismos de acompañamiento y de protección al momento de solicitar información pública.

En el largo plazo, sobresale la necesidad de impulsar iniciativas orientadas a transparentar todas las fases del proceso de contratación de servidores públicos, especialmente en los ministerios de Salud y Educación. Un **miembro de la sociedad civil** profundiza:



*“Y la gente que tiene la capacidad, es bilingüe, conoce su territorio, su comunidad, pues no fue contratada. Hemos visto el ejemplo de la contratación que hizo el Ministerio de Educación en línea. Posiblemente tiene defectos, pero sí se contrató la gente que entregó la papelería. Llenó los requisitos y publicaron el listado”.*

Para la prevención del nepotismo y clientelismo, se considera que se vuelve crucial la publicación de listados finales de contrataciones, así como la optimización y el fortalecimiento de la transparencia de los procesos de contratación. En alineación con el enfoque integral de la Comisión, se vuelve fundamental la creación de un programa de formación de funcionarios públicos permanentemente, en donde se acompañe y asesore a servidores públicos y líderes comunitarios con recomendaciones legales, en los idiomas locales y con pertinencia cultural relacionadas con el trabajo anticorrupción.

En cuanto a los resultados concretos que espera la ciudadanía, resalta la capacidad de la Comisión de fomentar la auditoría ciudadana por municipio, promoviendo la priorización de proyectos. También sobresale la demanda de una estrategia de comunicación masiva que sea atractiva y en los idiomas maternos locales, incluyendo la creación de podcasts y materiales audiovisuales pertinentes sobre prevención de la corrupción y promoción de probidad.

Entre los actores clave mencionados en territorio, sobresalen las organizaciones de mujeres y los liderazgos comunitarios como enlaces clave para la formación de alianzas y el aprovechamiento de redes de organización ya establecidas. También se mencionó a las iglesias católicas y evangélicas como actores relevantes. Se nombraron, además, estructuras formales de fiscalización y priorización como los COCODE y organizaciones de base como las comadronas, que pueden ofrecer perspectivas clave para el trabajo anticorrupción a nivel de servicios básicos.

En cuanto al aprovechamiento de las herramientas digitales, surgió un debate entre los participantes en torno a la calidad del diálogo que permite la presencialidad y la eficiencia logística que facilita la tecnología al tratarse de actividades de participación cívica. Se argumentó que, en actividades presenciales, se cuenta con la ventaja de que las dudas quedan solventadas, mientras que las plataformas virtuales suelen dejar ciertas lagunas. También se hizo énfasis en que el uso de este tipo de tecnologías representa un reto, al poderse utilizar tanto para la desinformación como para la educación y toma de consciencia.

---

### 4. 3. Regional: Totonicapán y Quetzaltenango



#### (4. 3. 1.) La ausencia de corrupción es el cumplimiento de derechos

---

En Totonicapán, los participantes del grupo focal coinciden en que la corrupción opera no solo en el servicio público y burocrático, como en el suministro de información pública de baja calidad, sino que se traduce directamente en la deficiencia de los servicios de educación y salud. Se reporta abuso de poder y clientelismo en centros de salud, sugiriéndose la posibilidad de obtener atención prioritaria a cambio de pagos, adelantándose pacientes en las listas de espera, como comparte una **participante de sociedad civil**:

“nos llamaron y nos dijeron, ‘sabemos que a ustedes les urge este medicamento, pero si nos pagan una cantidad, a ella la podemos poner en el número 1 o en el número 2 de la lista de espera.’ Hay que poner a gente que sea competente, que tenga un buen nivel de estudios, que tenga conocimientos, pero también que tengan un buen corazón, que sean humanos, que sean empáticos, que sean más conscientes”.

Se destaca, además, la baja calidad de la educación, evidenciada en el deterioro de las instalaciones y las malas condiciones de pizarras, pupitres y materiales

escolares, lo cual dificulta un ambiente propicio para el aprendizaje.

De igual forma, se señaló la problemática de las carreteras en malas condiciones, situación que afecta la seguridad y el derecho de libre locomoción, dificultando el acceso a centros de trabajo, salud y a la atención de emergencias, como expone un **miembro de la sociedad civil**:

“normalmente decimos que este camino o esta carretera está en malas condiciones, pero no solamente es lo que se ve físicamente de la carretera, sino lo que está afectando, en el sentido de seguridad y de locomoción, de poder tener acceso, poder llegar a ciertos destinos, trabajo, salud u otras situaciones de emergencia, de una manera mucho más accesible. De esa manera nos afecta la corrupción: vulnera nuestros derechos y de las personas que están también en nuestro cargo”.

Implícitamente, se postula que la ausencia de corrupción se correlaciona con la provisión de buenos servicios de salud, educación e infraestructura.

Cabe destacar que, en el contexto de la lucha anticorrupción, es crucial abordar la realidad de que la participación ciudadana, específicamente de las mujeres, tiende a ser relegada a espacios concretos o minimizada, mientras que se restringe su involucramiento en otros ámbitos de toma de decisiones. Así lo expresa una **líderesa comunitaria**:



*“la participación de las mujeres se reduce al espacio de la Comisión Municipal de la Mujer ¿Acaso nosotras no podemos participar en un ordenamiento territorial? ¿Acaso no tenemos visión para cómo quisiéramos que ampliaran nuestros servicios a la casa o a nuestras comunidades? **Si no hay participación, no hay equidad** (...). Las mujeres tenemos posturas también”.*

Otra manifestación constante es el nepotismo y el clientelismo a nivel municipal, donde alcaldes y partidos políticos incurren en la contratación de perfiles no idóneos, sin considerar a candidatos distintos, en especial de jóvenes con trayectorias académicas sólidas. Esta situación se agrava por la falta de conocimiento cívico y legal, lo cual dificulta que la ciudadanía cuente con los fundamentos necesarios para la defensa de sus derechos.

#### **(4. 3. 2.) “Yo pongo el ejemplo”<sup>4</sup>**

Como principal propuesta a corto plazo, sobresale la comunicación estratégica. Se identifica que un bombardeo comunicacional enfocado en sugerir cambios de conducta orientados a la integridad en el servicio público es la primera señal de avance en el trabajo contra la corrupción. Esta estrategia debe segmentar el mensaje por grupos etarios y utilizar un reencuadre positivo, posicionando la integridad como deseable, como describe un **líder comunitario**:



*“El tema de la comunicación es muy importante, el bombardeo comunicacional. (...) Voltarlo para que sea asimilable, para que no se sienta [como un ataque], sino que se sienta como ‘quiero ser parte de los buenos’. Ya ven que ahorita todo se hace viral, se hace de humor”.*

En el área de las propuestas a largo plazo, se subraya la necesidad de fortalecer mecanismos de priorización de medidas de prevención de corrupción y de rendición de cuentas. Como una ciudadana lo expresa,

<sup>4</sup> Al iniciar su intervención, un ciudadano destacó el eslogan de un sticker pegado en la computadora de un integrante de la CNC. El eslogan “Yo pongo el ejemplo” se resalta como una frase relevante de la que deberían apropiarse los funcionarios públicos.



“porque por más corrupto que sea, pero si media vez su jefe le está diciendo y su pueblo le está exigiendo, sí o sí tienen que dar la cara”. Se reconoce que estos mecanismos deben fomentar el acercamiento y el diálogo, abriendo la posibilidad de realizar cabildos abiertos que permitan a la población expresar sus inquietudes, informarse, preguntar, confrontar y comprender de qué manera pueden respaldar o exigir responsabilidades. Otra participante complementa: “como dicen, el saber es poder. Muchas veces no sabemos cómo se opera...qué derechos, hasta dónde llegan ciertas capacidades”.

Una segunda línea concreta de acción es la reforma de las contrataciones, enfocada en la selección de los mejores perfiles y las personas más capaces, comenzando con el personal de Recursos Humanos en las instituciones públicas para la selección de los perfiles más idóneos. Como señala un **ciudadano**:

“escoger los mejores perfiles, **a la gente más capaz, a la gente más idónea**. Porque puede ser que esté el vehículo, pero (...) el conductor va a ser uno de hace ocho años o hace quince y esa es prácticamente una manera de adelantar la conclusión de cómo va a terminar”.

Para mitigar el nepotismo y los intereses particulares en la selección de personal, se propone el uso de tecnología en circunstancias específicas. Un caso concreto es el uso de Inteligencia Artificial (IA) para automatizar los procesos de recursos humanos. La IA, programada con ciertos principios y valores éticos de interés, podría gestionar la selección de manera objetiva, ponderando currículums y experiencias. Este proceso, respaldado por la asesoría humana para evaluar habilidades complementarias, aseguraría la contratación de perfiles competentes. Adicionalmente, se sugiere la creación de bases de datos unificadas de graduados para identificar nuevos profesionales susceptibles de involucrarse en el servicio público.

Se plantea la necesidad de evaluar la calidad del servicio público a través de la medición del desempeño de todos los servidores. Se propone implementar sistemas de evaluación en distintas etapas y para todos los perfiles, valorando resultados y eficiencia más allá del simple control de asistencia o el cumplimiento de horarios. La tecnología y su actualización constante podría utilizarse para hacer eficiente un registro del personal y de sus años de servicio, lo cual permitiría promover las oportunidades para los jóvenes. Así lo señala una **participante**:

**“¿dónde está el control del personal, si ya llegó o no ha llegado a su tiempo? No lo hay. Hay jóvenes que se están graduando, que se están preparando. No hay acceso a esas nuevas oportunidades”.**

Resulta también importante el empoderamiento de líderes locales, especialmente mediante la colaboración con los COCODE. El objetivo es ofrecer formación sobre los procesos y canales de transparencia, abordando el rol de figuras de autoridad clave, como la labor de los 48 Cantones de Totonicapán y las 14 Comunidades de San Cristóbal, Totonicapán. Adicionalmente, se observa una oportunidad de formación en la traducción e interpretación a formatos didácticos de los Planes de Desarrollo Integral y los Planes de Gobierno Departamentales y Municipales como práctica de transparencia.



#### 4. 4. Quiché

##### (4. 4. 1.) El desgaste y el malestar



En Quiché, según los participantes, existe temor a la persecución y represalia al ejercer la auditoría ciudadana, lo cual se suma al abandono estatal percibido, manifestado en la falta de oportunidades y la deficiente calidad de la obra pública. Estas afectaciones trascienden la dimensión

material, generando un malestar psicosocial y una profunda indignación, como denuncia un **participante:** *“la corrupción nos ha causado malestar y daños psicológicos. Cada vez que veo una publicación de situaciones de corrupción, a mí me enoja. Ese malestar, esa indignación, ¿hasta dónde vamos a llegar?”.*

Un cambio mínimo fundamental radica en que el ciudadano se apropie de su rol como auditor, exigiendo la rendición de cuentas. Esta exigencia se fortalece al contar con información clara sobre presupuestos, logros y avances, evidenciando que, en Quiché, las señales de cambio se relacionan con el nivel de demanda pública. Así lo expone una **participante de la sociedad civil organizada**:



*“cuando están informados, la gente exige. Cuando tienen claridad en el presupuesto, llegan a llamar. Hay que dar a conocer con cuánto dinero contamos, **dar a conocer que tenemos derecho**. Hay que promover y facilitar el acceso a la información, porque es tan complicado. A mí, a pesar de que soy profesional, no me da tiempo”.*

La eficiencia en el acceso a la información es indispensable, como detalla la **participante**:



*“podemos conocer sobre nuestros derechos, pero a la hora de aplicarlo, esto nos desgasta. Nos limita a tener ese compromiso y convicción, porque nos ponen barreras”.*

#### **(4. 4. 2.) Construyendo una cultura de fiscalización**

---

En términos de propuestas, es imperativo priorizar iniciativas a corto plazo que sean medibles, evaluables y cuantificables. Se exige transparencia en la contratación pública, solicitando el conocimiento público de los perfiles, trayectorias y capacidades de los candidatos para asegurar la idoneidad en los cargos. En este sentido, una participante aclara la importancia de conocer *“¿quiénes son?, ¿qué historia han tenido?, ¿realmente generan confianza?”*

Adicionalmente, se llamó la atención a la estrategia de comunicación del gobierno actual, como rescata un **participante**:



*“uno de los problemas que tiene este gobierno es la comunicación. La oportunidad de conjugar experiencia con cobertura. Hay muchas cosas buenas que se están haciendo, pero la verdad, nadie se entera. Y ahí dicen, ¿qué están haciendo? No están haciendo nada, ¿por qué? Porque no comunican.”*

Las estrategias de comunicación deben adaptarse al contexto local, en el idioma materno, utilizando formatos no escritos y visuales, así como lo expone un **participante de la sociedad civil organizada**:



*“¿cómo hacer una comunicación basada en el contexto de las comunidades? **Que la información fuese verbal, en el idioma, no escrita.** A la población que no fue a la escuela, sirve mucho más (...) escuchando, de forma verbal”.*

Es vital la alianza con las autoridades indígenas para la articulación y la comunicación en el contexto comunitario, como lo remarca un **participante**:

*“si hablamos de sensibilizar a la población, es importante que lo haga un personal dotado de información y **que hable el idioma del contexto comunitario.** (...) Trabajar de la mano con las autoridades indígenas (...) y hacer un trabajo en conjunto”.*

Finalmente, la expectativa primordial de la ciudadanía en el trabajo contra la corrupción es que los esfuerzos se traduzcan en proyectos sostenibles que se mantengan en funcionamiento a pesar de los cambios de gobierno, como apunta un ciudadano.



*“¿de qué sirve tanto desgaste, cansancio, recopilación de ideas y luego se queda ahí? Viene otro gobierno y lo descabeza”.*

El resultado esperado a partir del trabajo anticorrupción es una cultura de fiscalización basada en la confianza, partiendo del conocimiento público de los actores, de sus perfiles y trayectorias, lo que a su vez reforzaría la participación ciudadana y dismantlaría el miedo a la denuncia. Como desarrolla un **participante**:

*“una cultura de fiscalización **donde todos y todas tengamos la misma información y la sepamos manejar.** ¿Por qué tengo que tener miedo? Y por qué me van a ver mal y me van a estar acusando, si ya va a ser algo normal, donde todos nos involucramos en estos procesos de ser actores de fiscalización”.*



## 4. 5. Sololá



### (4. 5. 1.) La cultura de miedo y el costo de la denuncia

Una de las afectaciones principales de la corrupción en Sololá<sup>5</sup>, explorada por los participantes en los grupos focales, radica en el acto de la denuncia sin los apoyos institucionales necesarios, implicando riesgo y amenazas a la integridad física, familiar y laboral, así como comparte una **activista y académica**:

*“al momento de hacer las denuncias no recibí apoyo, ni siquiera de los propios liderazgos. El hecho de sentir esa impotencia al querer hacer bien las cosas. Y creo que por eso este espacio de orientación es fundamental para quienes en algún momento hemos querido denunciar la corrupción como tal”.*

Se menciona, nuevamente, la corrupción en los mecanismos de contratación pública, que se ven sistemáticamente comprometidos por el clientelismo y el nepotismo (compadrazgos o "cuello"), favoreciendo el contacto sobre la capacidad, desde los ministerios hasta las distintas dependencias del Ejecutivo. Esta reproducción de mecanismos que premian los contactos antes que el mérito tiene repercusiones en la calidad del servicio público que se extienden a todas las áreas, sobresaliendo el ámbito de la salud, la educación y la obra pública, como expone un **líder comunitario**,

*“al final son otras personas las que ocupan ese puesto. Personas que quizás no desempeñan el papel que deberían. Nos vemos afectados en la mala calidad de los servicios, en diferentes problemas sociales que tenemos y que no están siendo respondidos”.*

Un sólido trabajo por la integridad implica, además, el reconocimiento de las raíces históricas del fenómeno de la corrupción. Esto se vuelve especialmente relevante en materia de la *cultura de miedo*, el antónimo de la cultura de denuncia que desincentiva la auditoría ciudadana. Así lo propone una **participante de la sociedad civil organizada**:

*“hacer un reconocimiento de este malestar significa también hacer un recuento de la memoria histórica y de los procesos históricos de este país. El contrapeso de la ciudadanía es importante recuperarlo. Y efectivamente no tenemos muchos años de haber hecho la transición democrática, antes de la Firma de la Paz, este país era un país autoritario, todo se lograba por las armas, por la confrontación, por la desaparición y por la cultura del miedo”.*

<sup>5</sup> Los participantes identificaron la excepción puntual del Ministerio de Educación, en donde se reconoce la buena práctica de transparencia al haber realizado una convocatoria de plazas en donde la contratación se dio por mérito.

La inacción ciudadana se fundamenta en la certeza de las represalias y la percepción de impunidad, agravada por el alto costo en tiempo y recursos que implica denunciar. Adicionalmente, se observa la falta de cobertura de costos de transporte y viáticos para las actividades institucionales donde se invita a la participación ciudadana, ha sumado al riesgo de accidentes o asaltos que implica la movilización, limitando significativamente la asistencia y el compromiso, como lo expone una participante:

***“se llamaron a personas de los territorios, pero ¿qué implicaba? Hay que viajar a Guate, ellos no cubrían hospedaje. Alimentación, mas no transporte... pero sí querían que las poblaciones, gente de los departamentos, participara. Por ejemplo, viajar en bus es un riesgo: accidentes, asaltos...uno tiene que invertir recursos. Hay compañeras que viven el día a día, entonces es complicado”.***



#### (4. 5. 2.) Estrategias de prevención y articulación comunitaria

---

En cuanto a las iniciativas en el corto plazo, originadas a partir de los grupos focales, sobresale una estrategia de comunicación clara y con pertinencia cultural que difunda los cambios, actividades e iniciativas en materia de integridad y lucha contra la corrupción. Se propone utilizar material audiovisual en el idioma materno, con actores locales, y visibilizar los procesos limpios como un mensaje de confianza, como describe una **ciudadana**:

*“insisto mucho en el tema de la comunicación, porque si se comunican estos cambios, si se traslada a la población la intención de comunicar, no va a ser sencillo que otro gobierno llegue y quiera botarlo todo, **porque la sociedad está informada**”.*

Es indispensable que cada ministerio y secretaría desarrolle un sistema efectivo de comunicación para difundir los cambios positivos, como lo indica una **lideresa comunitaria**:



*“Mi ahijado aplicó para una plaza. Y resulta que él llegó, se evaluó, [y le dije] usted no tiene que dar dinero, usted no tiene que pagar nada. Resulta que él ganó, sacó buen punteo, y obtuvo su plaza (...). Y entonces la gente le pregunta, ‘¿y cuánto pagaste?’ Entonces yo le digo, ‘usted tiene que decir la verdad, tiene que decir que esto fue un proceso limpio, que no se le pidió ni un centavo, y que usted aplicó de acuerdo a su capacidad’. Hay cosas limpias que se están dando, pero eso hay que promocionarlo”.*

El rol de la Comisión debe consolidarse claramente en su función de orientación y articulación, asegurando que la ciudadanía conozca las rutas de denuncia y los avances en el trabajo anticorrupción a través de estrategias de comunicación claras, visuales, creativas, adaptadas a lo local, como recalca una **participante de la sociedad civil organizada**:

*“es muy importante que las instituciones que están al frente **tengan una ruta**. En diferentes instituciones he visto, por ejemplo, ‘tu consulta es gratis’, ‘tu entrega no tiene impuestos’. Eso es un mensaje. Los seres humanos somos más visuales”.*

A nivel estratégico, se enfatiza la necesidad de mapeos de poder y la construcción de puentes con actores clave y de base, como las iglesias (católica y evangélica), las universidades, las autoridades ancestrales o ciudadanos a título particular, incluyendo académicos, periodistas independientes, campesinos y comerciantes para establecer un plan de articulación local y regional. En temas de educación ciudadana, sobresale la necesidad de orientación en las funciones de los servidores públicos. En especial, se identifica como actor clave a los COCODE, como recupera un **participante:**

*“cuando uno llega ahí, uno no sabe cómo manejar los proyectos, la auditoría (...). Eso hace que, al momento de que se ejecute un proyecto, ellos no le dan el mayor interés en el momento de que tienen que ir a verlo, supervisarlo, ver cómo queda, cuánto se gastó, porque no tienen ese conocimiento. Es fundamental crear algún tipo de contenido **para que ellos se enteren de qué funciones tienen**”.*

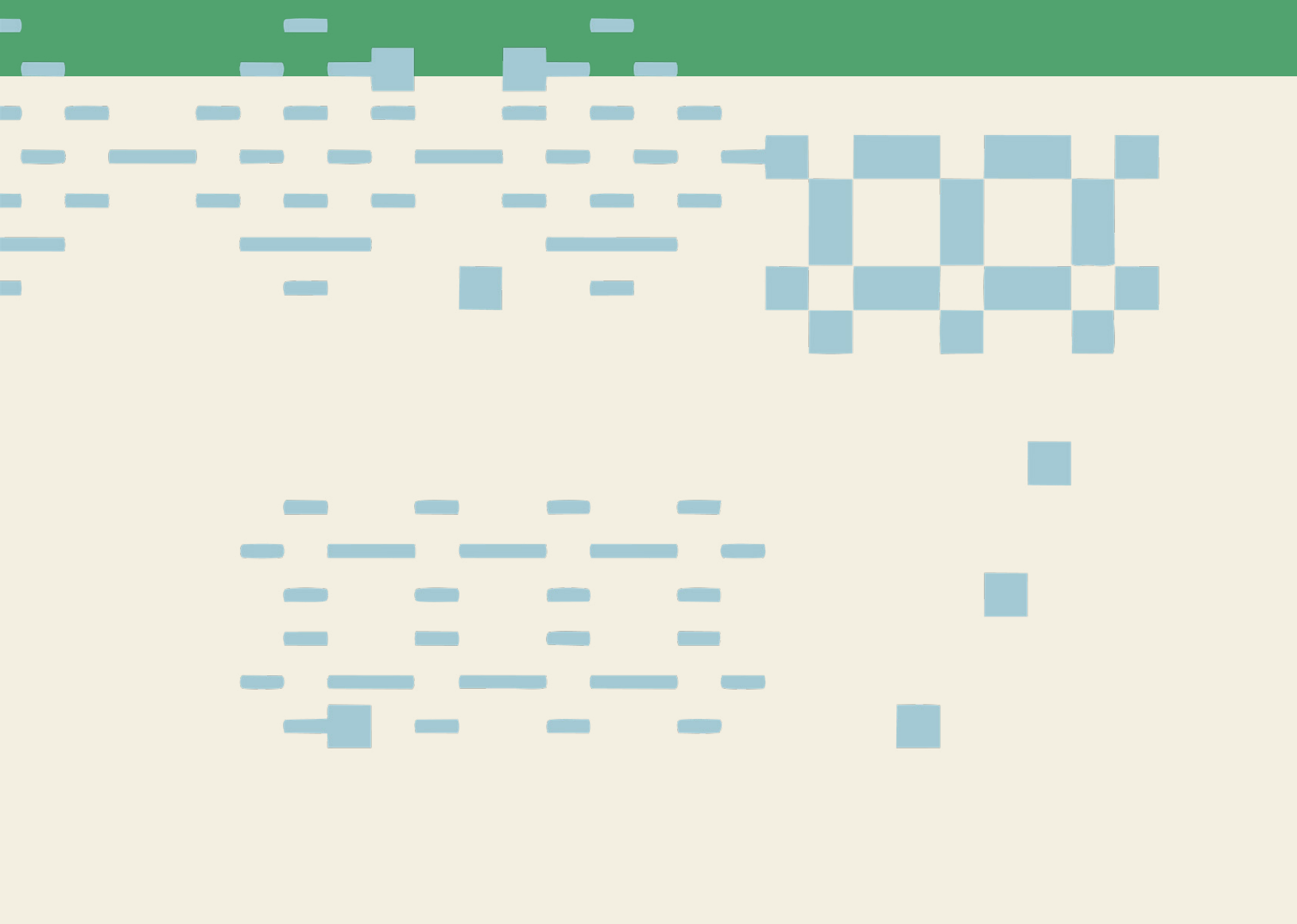
En este escenario, no desligarse por completo de la presencialidad es indispensable para un trabajo local y comunitario pues el contacto directo facilita el diálogo en confianza, la atención plena y el debate de temas sensibles o que podrían comprometer la seguridad de los líderes locales. El principal motor de la participación ciudadana es la esperanza de que las ideas se traduzcan en esfuerzos y resultados reales, sostenibles en el tiempo. La comunicación debe ser creativa, con nuevas narrativas, en formatos visuales y auditivos, utilizando radios comunitarias y organizaciones de base como canales de comunicación pertinente.

En el largo plazo, para asegurar la efectividad de las políticas en el territorio, una sólida prevención de la corrupción puede nutrirse de mecanismos de participación comunitaria e iniciativas basadas en la exploración de los principios y valores de la cosmovisión maya, incluyendo el reconocimiento de lo correcto e incorrecto, el consejo, la corrección y el respeto a las generaciones pasadas y futuras, como considera una **participante:**



*“la sabiduría de los pueblos todavía se conserva. Hay que hacer un esfuerzo para recuperar esas formas sociales comunitarias de prevención, de prevención, sobre todo. A lo mejor en alianzas estratégicas con los ministerios, con la Procuraduría, con la Comisión contra el Racismo, se pueden ir institucionalizando mecanismos de prevención desde la educación”.*

# 5. Profundización en afectaciones de corrupción específicas



## 5. PROFUNDIZACIÓN EN AFECTACIONES DE CORRUPCIÓN ESPECÍFICAS

Para la profundización en los ejes temáticos de acción, se partió de la problematización de las variables categóricas identificadas en el informe de análisis de la primera fase, la consulta ciudadana electrónica. Los grupos focales partieron de la segmentación de la población en los cuatro perfiles diferenciados que surgieron de la primera fase: **el Clúster A** (*los testigos críticos*), como la ciudadanía con alta conciencia e indignación hacia la corrupción, sin reportar ser víctimas directas; **el Clúster B** (*clientelismo y nepotismo*), integrado por aquellos jóvenes y profesionales que enfrentan anulación del mérito; **el Clúster C** (*abuso de poder*) donde principalmente la población indígena y rural enfrenta exclusión y racismo en los servicios públicos; y **el Clúster D** (*polivíctimas*) en donde personas en edad productiva enfrentan múltiples formas de corrupción de forma simultánea.

### 5. 1. Polivíctimas: el punto de partida

“El gobierno, ¿qué está haciendo? No está haciendo nada. ¿Por qué? Porque no comunica”.

(Participante de la sociedad civil, Quiché)

Para la co-creación de medidas orientadas hacia las polivíctimas, o bien, aquellos ciudadanos y ciudadanas que enfrentan múltiples formas de corrupción a la vez, afectando principalmente a las personas en edad productiva, se vuelve clave el concepto de los cambios mínimos. Los cambios mínimos hacen referencia a aquellos puntos de partida para un trabajo de prevención de la corrupción sostenible y sistemático, partiendo de la premisa de que la ausencia de corrupción es la garantía de los derechos humanos. Se solicitó que la ciudadanía compartiera cuáles serían aquellas señales o pequeños avances que podrían indicar que el trabajo contra la corrupción va por buen camino

y comienza a mostrar sus primeros resultados. En este sentido, un primer elemento fundamental es la transparencia y la eficiencia en el servicio público. El acceso a la información se vuelve clave. La transparencia se ve obstaculizada por procesos anticuados y no estandarizados en los que se da cabida al criterio personal y a medios obsoletos de solicitar y proveer la información pública (como en CD o documentos elaborados a máquina de escribir, fueron algunos de los ejemplos que la ciudadanía mencionó). También fue ampliamente señalado el hecho de que la solicitud de información conlleva la exposición del denunciante, al requerirse sus datos personales al momento de iniciar un proceso

de solicitud, comprometiendo su seguridad y generando miedo a la persecución. Estas son algunas de las principales barreras que entorpecen la auditoría ciudadana y la transparencia. Un avance sería evidenciado cuando se observe como práctica estándar la publicación y actualización proactiva de contratos, gastos, presupuestos y licitaciones en plataformas abiertas y formatos accesibles para la población. La simplificación y estandarización de los trámites para solicitar información, así como el uso de plataformas abiertas amigables para la ciudadanía representan una primera señal de cambio.

La comunicación estratégica es otro punto clave. Se enfatiza la necesidad de un “bombardeo” comunicacional más allá de los medios y formas tradicionales, centrado en las acciones gubernamentales relacionadas con mensajes para el fortalecimiento de la cultura de integridad y el trabajo anticorrupción que actualmente se encuentran en proceso o ejecución por parte de la CNC y las respectivas Instancias encargadas de Asuntos de Probidad de cada una de las instituciones del Organismo Ejecutivo. La comunicación debe darse en formatos culturalmente pertinentes, construyendo narrativas que contrarresten la desconfianza generalizada en las instituciones públicas y a través de formatos creativos y traducidos e interpretados a idiomas locales, incluyendo podcasts y medios visuales.

Como un tercer cambio mínimo, y con una mirada en el largo plazo, aparece la selección de perfiles idóneos en la contratación de personal público. La contratación de personal que se base en la capacidad, la experiencia y el conocimiento es fundamental para recuperar la confianza de la población en las instituciones. Junto con el acceso a la información pública y con un enfoque en el largo plazo, surge la necesidad de establecer un sistema de protección para denunciantes, fiscalizadores y ciudadanía con interés en la auditoría ciudadana. Se vuelve relevante el acompañamiento institucional para quienes solicitan información pública o presentan denuncias, al percibirse la auditoría ciudadana y la fiscalización como actos de alto riesgo que implican persecución, intimidación y criminalización.

## 5. 2. Testigos críticos: ¿por qué no hacemos nada al respecto?

“¿Cuántos presos? ¿Cuántos no están en el exilio? Porque no hay legalidad en la seguridad de alguien que denuncia. Hablar de autoría social es complejo, porque no hay un sistema de protección, y eso es preocupante”.

(Participante de la sociedad civil, Sacatepéquez)

Para los testigos críticos, la inacción o la falta de organización ciudadana al identificarse una situación de corrupción es una respuesta a la falta de seguridad, a la desconfianza institucional y a los costos económicos que implica el involucramiento en el trabajo contra la corrupción. La denuncia implica una amenaza directa a la integridad de los ciudadanos, sus familias y trabajos. Esta falta de acción se ve pronunciada por la percepción de cooptación de los sistemas de justicia. Existe un convencimiento de que la ley trabaja a favor de las autoridades y no a favor de la ciudadanía, sobresaliendo la intimidación, la falta de seguimiento a las denuncias, el estancamiento de los casos y una sensación de impunidad

*“El que habla la verdad es perseguido. Entonces, por temor, no puede uno denunciar.”*

(Participante de la sociedad civil, Sacatepéquez)

Adicionalmente, existen barreras logísticas puntuales que limitan la participación. La denuncia y los procesos de auditoría social requieren una inversión de tiempo y gastos de movilidad, transporte, hospedaje, alimentación, entre otros. Lo mismo sucede al asistir a capacitaciones, talleres, conferencias, actividades de divulgación y diálogo institucional. La falta de cobertura para la participación en actividades presenciales y la falta de herramientas anónimas para la denuncia contribuyen a la normalización de una cultura de miedo y parálisis.



### 5. 3. Clientelismo y abuso de poder: la falta de calidad del servicio público

“Lamentablemente, donde viene la corrupción es cuando son las mismas personas que nos gobiernan desde siempre. Es cierto, el gobierno llega con buenas intenciones, pero cuando no cambian las personas, que ya tienen años trabajando ahí, no hay cambios”.

(Participante de la sociedad civil, Totonicapán)

En el sentir ciudadano, trabajar en la administración pública es producto de “cuello” (favoritismo o nepotismo). Esta creencia se fundamenta en la contratación de personal que carece de la experiencia o la preparación técnica necesaria para asegurar la correcta ejecución de sus funciones. Los vínculos personales, en cambio, son los que aseguran el acceso y la permanencia en el Estado, resultando en un deterioro generalizado de la calidad del servicio público y en una percepción ampliamente negativa respecto a las instituciones públicas. La falta de sistemas rigurosos de evaluación de desempeño, a su vez, facilita que el personal nombrado por contactos y no por capacidad se abstenga de rendir cuentas y resultados.

“Nunca viene la ley a favor de nosotros, sino que viene contra nosotros.”

(Participante de la sociedad civil, Sacatepéquez)

El abuso de poder, por su parte, está ligado al clientelismo y se manifiesta como una estrategia para desincentivar la participación ciudadana segura, íntegra y sostenible. La denuncia se percibe como un acto de riesgo extremo, especialmente en los departamentos, donde se es objeto de persecución y amenazas al denunciar. Principalmente, el abuso de poder se traduce en la instrumentalización de los servicios públicos para beneficios personales.



#### 5. 4. Otras afectaciones de la corrupción

 **“La corrupción veta derechos. No solo el derecho a la salud, derechos en general, de toda la población.”**

(Participante de la sociedad civil, Quiché)

Entre las afectaciones relacionadas con la vulneración de los derechos humanos, la corrupción aparece como “cáncer” o problema estructural, que obstaculiza el cumplimiento de las obligaciones fundamentales del Estado. La falta de calidad del servicio de salud, por ejemplo, es una afectación directa, impidiendo que los centros cuenten con los medicamentos o el personal necesario para una atención digna y de calidad, lo cual fue frecuentemente resaltado. También se mencionó la falta de calidad de la obra pública como principal afectación de la corrupción en materia de violación de derechos, sobresaliendo la falta de construcción de carreteras y puentes de calidad, infringiéndose el derecho a la locomoción y, en consecuencia, vulnerándose la capacidad de trabajar, de acceder a la salud y de atender emergencias.

*“La corrupción es un cáncer. Ustedes están trabajando en buscar una medicina a ese cáncer, que es algo incontrolable. ¿Cuáles son los dos poderes que llega este cáncer a afectar al ser humano? Uno es la pobreza, y otro es la riqueza. Si me pongo en el centro, ¿quién no quiere dinero? Que levante la mano alguien que no trabaja por dinero todos los días. La diferencia: los seres humanos con ética”. [sic]*

(Líder comunitario de Totonicapán)

La corrupción afecta, además, los estándares educativos y la capacidad de brindar una infraestructura educativa de calidad, mencionándose la falta de pizarrones, pupitres e instalaciones. Asimismo, la corrupción afecta el bienestar psicológico de las personas, generando indignación y desesperanza. La corrupción veta los derechos a la salud, educación, seguridad y participación política, representando una amenaza al desarrollo humano.

# 6. Co-creación:

Estrategias desde  
la perspectiva  
de la sociedad  
civil.

Educación,  
comunicación  
y prevención

## 6. CO-CREACIÓN: ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOCIEDAD CIVIL. EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y PREVENCIÓN

### 6.1. Polivíctimas: comunicación y pertinencia cultural

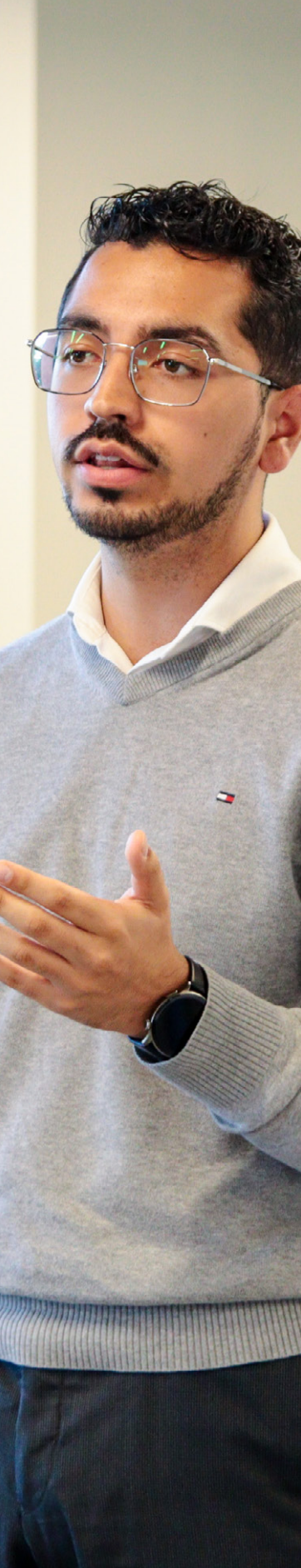
Para las y los ciudadanos que enfrentan múltiples formas de corrupción (especialmente, con enfoque en las mujeres en edad productiva) las estrategias y acciones para el trabajo contra la corrupción se centran en la prevención, la pertinencia cultural y la mitigación de barreras para la participación ciudadana mediante el uso eficiente y contextualizado de la tecnología.

#### (6.1.1.) Acciones

Las acciones clave se orientan a la prevención mediante el fortalecimiento de la calidad del servicio público y el ejercicio de la transparencia proactiva.

Sobresalen las estrategias sólidas de comunicación o “bombardeos comunicacionales” más allá de los medios y canales tradicionales, centrados en difundir el buen trabajo anticorrupción y promover mensajes de una cultura de integridad basados en principios y valores locales. Esta comunicación, además, debe ser culturalmente pertinente, enfocándose en la traducción e interpretación a idiomas maya y en el uso de formatos visuales, incluyendo podcasts, videos e incluso recursos humorísticos para atender el fenómeno de la desconfianza hacia las instituciones públicas.

A nivel de la administración pública, las acciones concretas se relacionan con la consolidación de plataformas abiertas y amigables, en paralelo con capacitaciones y talleres para acompañar a la ciudadanía respecto al uso de plataformas y herramientas digitales en donde puedan encontrarse contratos, presupuestos y licitaciones, entre otros datos públicos. Esto se complementa, en el largo plazo, con un trabajo de fortalecimiento de las instancias de recursos humanos en el sector público para la selección de perfiles idóneos, basándose en la capacidad y en la experiencia de los aplicantes y no en el favoritismo o el “cuello”. Se enfatiza la necesidad de que estas propuestas sean medibles y evaluadas en sus distintas etapas de ejecución.



### (6. 1. 2.) Actores y alianzas

---

La Comisión debe promover el acercamiento, la protección de denunciantes y el acompañamiento en procesos de evaluación y mejora continua del servicio público. Sobresale la necesidad de un sistema de protección y acompañamiento para quienes solicitan información pública, al ser la auditoría ciudadana percibida como una acción de alto riesgo. Existe la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación a idiomas mayas, lo cual implica una alianza con traductores y expertos en pertinencia cultural y conocimiento local, así como especialistas en capacitación para el acceso a plataformas abiertas, en colaboración con organizaciones no gubernamentales, asociaciones y fundaciones.

### (6. 1. 3.) Incentivos

---

En cuanto a los incentivos para el involucramiento de las polivíctimas o bien, de aquellos ciudadanos afectados por múltiples formas de corrupción, se vuelve central la seguridad y la consideración de barreras logísticas, ante escenarios de alta desconfianza en las instituciones públicas y riesgo personal. En el corto plazo, vale la pena mencionar la eliminación de barreras logísticas que limitan la participación, sobresaliendo la falta de cobertura de viáticos de transporte, alimentación y hospedaje para asistir a espacios de diálogo institucional.

El principal incentivo a largo plazo es la instauración de un sistema de protección para denunciantes y fiscalizadores, reconociendo que el riesgo a la persecución y criminalización representa la principal causa de la falta de acción. La inacción también se debe a la percepción de que la ley trabaja en contra de la ciudadanía; por lo tanto, para abordar esta sensación de impunidad, es fundamental garantizar el seguimiento y la conclusión efectiva de las denuncias.

## **6. 2. Clientelismo y nepotismo: *transparentación de procesos y contrataciones por mérito***

Para aquellos profesionales calificados a quienes la corrupción afecta principalmente a través del no reconocimiento y la anulación de su mérito y preparación, las estrategias se centran en transparentar y tecnificar los procesos de contratación, así como en restablecer el valor de la capacidad en la función pública.

### **(6. 2. 1.) Acciones**

---

Las acciones, por lo tanto, se dirigen a transparentar los procesos durante todas las etapas de la contratación, así como a la implementación de herramientas tecnológicas para garantizar la imparcialidad en la selección de candidatos. La transparencia requiere la publicación proactiva y accesible de las oportunidades desde la convocatoria, promoviendo la accesibilidad de los procesos de aplicación a través de plataformas digitales, así como la publicación y difusión de los resultados del proceso de selección. Estas acciones implican, a su vez, un proceso de capacitación y sensibilización del personal de recursos humanos en las instituciones públicas.

En el largo plazo, las y los ciudadanos consultados llegaron al consenso de que ciertos cambios estructurales mínimos, como reformas a la Ley Electoral y de Partidos Políticos y la Ley de Servicio Civil son clave para desvincular la contratación pública de los favores personales o la lealtad política. Si bien no se mencionó como propuesta directa, se vuelve relevante la reforma a la Ley de Acceso a la Información Pública ante las preocupaciones manifestadas sobre la solicitud de datos que vulneran la seguridad del ciudadano, la entrega tardía o mediocre de información, y la falta de sanciones a quienes no cumplen con los plazos establecidos.

### **(6. 2. 2.) Actores y alianzas**

---

En cuanto a los actores clave para esta categoría, sobresalen los profesionales calificados y la ciudadanía que exige contrataciones por mérito, así como las instancias de recursos humanos en las instituciones públicas. Por lo tanto, la efectividad de estas estrategias requiere de una alianza entre la ciudadanía que hace auditoría y las Instancias encargadas de Asuntos de Probidad para asegurar que los procesos sean abiertos y basados en el mérito. A su vez, sobresale la necesidad de realizar evaluaciones periódicas y establecer métricas de desempeño, obstaculizando así la permanencia del personal no calificado en puestos públicos.

### **(6. 2. 3.) Incentivos**

---

El principal incentivo para esta categoría es el establecimiento de la contratación por mérito, basada en capacidades. Para los profesionales y jóvenes calificados, el que la preparación técnica y el liderazgo aseguren el acceso a puestos clave en el gobierno revierte la percepción de que el sector público es inadecuado, ineficiente y cerrado. Además, la transparencia en la publicación de contratos, presupuestos, licitaciones y procesos de contratación funciona como incentivo al generar confianza y legitimidad en la gestión pública.

---

### **6. 3. Testigos críticos: rutas claras de acción, seguridad y eficiencia para la ciudadanía activa**

Respecto a los testigos críticos, las estrategias para contrarrestar las afectaciones de aquellos ciudadanos y ciudadanas con altos niveles de conciencia e indignación que observan la corrupción, pero no se involucran en procesos de participación, se enfocan en abordar la parálisis generada por el miedo a la intimidación, criminalización y persecución. Esto mediante el conocimiento de rutas claras de involucramiento y el trabajo sobre la desconfianza hacia las instituciones públicas mediante la comunicación pertinente.

#### **(6. 3. 1.) Acciones**

---

Las acciones principales se centran en la comunicación, la pertinencia cultural y el paso del silencio a la acción. Las estrategias comunicacionales deben orientarse a la cultura de integridad y los resultados concretos del trabajo contra la corrupción, utilizando formatos creativos para contrarrestar la desconfianza generalizada. Adicionalmente, se vuelve relevante la implementación de herramientas anónimas de denuncia para mitigar el riesgo personal y la provisión de acompañamiento institucional para quienes solicitan información pública. También se vuelve clave la difusión de rutas claras para la denuncia y el involucramiento.

#### **(6. 3. 2.) Actores y alianzas**

---

Entre los actores y alianzas sobresalen comunicadores, expertos en pertinencia cultural y conocimiento local, instancias de fiscalización y organizaciones no gubernamentales, iglesias católicas y evangélicas, liderazgos locales (incluyendo autoridades ancestrales y COCODE) asociaciones y fundaciones enfocadas en la auditoría ciudadana y la participación.

---

### (6.3.3.) Incentivos

---

Entre los incentivos sobresale la minimización del costo del involucramiento, reduciendo el riesgo a través de un sistema de protección para denunciantes, abordando así la cultura de miedo. Además, la percepción de eficacia se vuelve un elemento clave para motivar la denuncia.



### 6.4. Abuso de poder: fortalecimiento del servicio público y educación ciudadana

Respecto a la categoría del abuso de poder, donde los principales afectados son la población indígena y la población en departamentos, donde la corrupción se entrelaza en sentidos determinantes con la exclusión, se busca fortalecer la calidad del servicio público a lo interno.

#### (6.4.1.) Acciones

---

El punto de partida es la selección de perfiles idóneos y calificados, contratados con base en capacidades, conocimientos y experiencias. De manera complementaria y a corto plazo, sobresale la formación cívica y sensibilización<sup>6</sup> de personal a través de capacitaciones internas y formatos creativos (material audiovisual, panfletos, manuales, documentos guía), traducidos e interpretados a los idiomas pertinentes.

<sup>6</sup> La ciudadanía resaltó temáticas para que los servidores y funcionarios públicos fortalezcan sus conocimientos en rutas, plataformas y herramientas de transparencia proactiva, simplificación administrativa para reducir la discrecionalidad y creación de manuales de procedimientos claros, prevención de racismo, discriminación, género y derechos humanos, entre otros.

#### **(6. 4. 2.) Actores y alianzas**

---

Entre los actores y alianzas más importantes, sobresalen los servidores públicos como principales actores. El trabajo de sensibilización debe enfocarse en material didáctico y creativo para la capacitación en acuerdos gubernativos y plataformas para la auditoría social.

#### **(6. 4. 3.) Incentivos**

---

En cuanto a los incentivos para el involucramiento, la participación de funcionarios en iniciativas de trabajo contra la corrupción se relaciona con la posibilidad de coordinación interinstitucional y el sentido de pertenencia a una cultura de integridad.

# 7. Propuestas ciudadanas a la acción concreta

## 7. Propuestas ciudadanas a la acción concreta

El principal motor de la participación ciudadana es la esperanza de que las ideas se traduzcan en esfuerzos y resultados reales, sostenibles en el tiempo. Es a partir de esta premisa que surge la fase de co-construcción de propuestas para el proyecto de investigación **“Tejiendo enfoques anticorrupción”**, el cual parte de las percepciones, cotidianidades y experiencias de la ciudadanía, con la intención de afinar los ejes temáticos de acción (alineados a los alcances de la CNC) que orientarían el trabajo del Laboratorio de Innovación Anticorrupción (LIA). Esta investigación se llevó a cabo bajo una metodología de cascada, iniciada por una fase diagnóstica a través de una consulta ciudadana y su análisis, para la construcción de los instrumentos que, en la segunda fase, permitieron la co-creación de propuestas innovadoras.

Uno de los principales ejes de interés ciudadano, formulado a partir de diez grupos focales a nivel territorial, abarca estrategias comunicacionales claras y con pertinencia cultural. En Quiché, San Marcos y Sololá, los participantes resaltaron que los mensajes de la Comisión deben adaptarse al contexto local, no solo mediante la traducción al idioma materno de herramientas digitales, plataformas, documentos oficiales y materiales de divulgación, sino a través de formatos no escritos y audiovisuales (como radios comunitarias y podcasts). En este sentido, resulta clave la propuesta de una estrategia comunicacional masiva en materia de promoción de probidad que incluya nuevas narrativas en formatos atractivos y creativos. Por su parte, los participantes de Totonicapán y Quetzaltenango coincidieron en que un incremento comunicacional centrado en cambios de conducta orientados a la integridad en el servicio público representaría un primer avance en el trabajo contra la corrupción.

Otro de los temas sobresalientes ha sido en materia de servicio civil. Las propuestas de Sacatepéquez, Chimaltenango y Totonicapán plantearon transparentar todas las fases de la contratación pública, especialmente en los ámbitos de salud y educación. En Quiché, los participantes resaltaron la importancia de la transparencia en la contratación mediante el conocimiento público de los perfiles, trayectorias y capacidades de los candidatos para asegurar la idoneidad de los cargos. Además, en Sacatepéquez y Chimaltenango, los participantes resaltaron la digitalización de trámites como propuesta concreta para asegurar la eficiencia de los servicios públicos. En Totonicapán y Quetzaltenango, se propuso el uso de tecnologías, como la inteligencia artificial, para la automatización de etapas concretas en los procesos de recursos humanos, así como para la evaluación del desempeño de funcionarios.

Una formación basada en principios y valores ancestrales dirigida a funcionarios públicos y prestadores de servicios es otra de las propuestas sobresalientes de los grupos focales, al plantear paradigmas complementarios a la ética. En Sololá, incluso discutieron iniciativas basadas en la exploración de los principios y valores de la cosmovisión maya, incluyendo la diferenciación entre lo correcto e incorrecto, el consejo, la corrección y el respeto a las generaciones pasadas y futuras. Vale la pena resaltar que estas iniciativas de formación deberían mostrar un compromiso por operar de forma incluyente, llegando directamente a los municipios y comunidades, demostrando valor por el tiempo y recursos de la ciudadanía. En esta línea, se señaló la posibilidad de un programa de formación permanente a funcionarios, en donde se acompañe y asesore a servidores públicos y líderes comunitarios con recomendaciones legales, en los idiomas locales y con pertinencia cultural en materia anticorrupción en alianza con instituciones educativas y con autoridades indígenas y ancestrales u otras organizaciones de sociedad civil.

Para asegurar una denuncia segura, las propuestas concretas en Sololá, Sacatepéquez y Chimaltenango incluyeron la promoción de canales y rutas claras de denuncia que garanticen confidencialidad y seguridad en el tratamiento de información ante riesgos de criminalización. Finalmente, en Quiché, San Marcos, Quetzaltenango y Totonicapán sugirieron cambios mínimos en el contexto de auditoría social, incluyendo que el ciudadano se apropie de su rol como auditor, la actualización de datos públicos de calidad y la priorización transparente de proyectos por municipio.

En el siguiente cuadro se presentan las principales áreas de oportunidad para el trabajo contra la corrupción desde la perspectiva de sociedad civil.

**Cuadro 3:** Principales afectaciones y estrategias para el trabajo contra la corrupción

No.	Eje temático o población objetivo	Principales afectaciones	Estrategias clave para la Comisión Nacional contra la Corrupción y las instituciones del Organismo Ejecutivo	Incentivos para involucrarse
1	<b>Polivíctimas</b> (personas en edad productiva y ciudadanía que enfrenta múltiples formas de corrupción).	Percepción de la auditoría ciudadana como acción de alto riesgo y con barreras logísticas (viáticos).	<p>Comunicación estratégica y culturalmente pertinente de mensajes de integridad y resultados.</p> <p>Publicación de contratos y presupuestos públicos en plataformas abiertas y accesibles.</p> <p>Sistema de protección para denunciantes (largo plazo).</p>	Reducción del riesgo personal y cobertura de viáticos (transporte, alimentación) para espacios de diálogo.
2	<b>Cientelismo y nepotismo</b> (profesionales calificados).	Contratación basada en "cuello", que omite la capacidad, experiencia y conocimiento, y deterioro de la calidad del servicio público.	<p>Publicación proactiva de convocatorias y resultados de selección.</p> <p>Acompañamiento en procesos de evaluación y métricas de desempeño para obstaculizar la permanencia de personal no calificado.</p> <p>Selección por mérito de perfiles idóneos, garantizando elección por capacidad y no por contactos (largo plazo).</p>	Acceso a puestos clave por capacidad y auditoría ciudadana accesible para un seguimiento a los procesos de contratación pública.
3	<b>Testigos críticos</b> (ciudadanía con alta conciencia pero que no se involucra).	Inacción generada por el temor a la intimidación, persecución y criminalización, así como la percepción de cooptación del sistema de justicia (impunidad).	<p>Implementar herramientas anónimas de denuncia y difundir rutas claras de involucramiento.</p> <p>Sistema de protección para denunciantes.</p> <p>Garantizar el seguimiento y conclusión efectiva de las denuncias (largo plazo).</p>	Rutas claras para la denuncia, sistemas de protección a denunciantes, mensajes clave que incentivan la participación.

<p><b>4</b></p>	<p><b>Abuso de poder</b> (población indígena, especialmente en departamentos).</p>	<p>La corrupción se entrelaza con la exclusión (machismo, racismo y clasismo), especialmente en la prestación y recepción de servicios públicos.</p>	<p>Formación cívica/ sensibilización del personal (capacitaciones internas).</p> <p>Partiendo de que el trabajo anti-corrupción requiere de esfuerzos colectivos, estos espacios permiten la vinculación estratégica para la coordinación operativa y técnica entre sectores.</p> <p>Capacitaciones internas y materiales traducidos e interpretados a idiomas mayas.</p>	<p>Coordinación interinstitucional y pertenencia a una cultura de integridad.</p>
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

# 8. Conclusiones y recomendaciones

El trabajo contra la corrupción es percibido por los ciudadanos consultados como un campo de acción que genera confianza para el diálogo y la participación ciudadana, a partir de ciertas garantías mínimas de seguridad y facilitadores logísticos. Asimismo, las y los participantes identifican la corrupción como un problema histórico y normalizado que vulnera de forma sistemática los derechos humanos.

Para las personas en edad productiva que enfrentan múltiples formas de corrupción de manera directa (polivíctimas), su principal afectación es la baja calidad del servicio público, principalmente manifestada en barreras burocráticas que exigen costos adicionales de tiempo y dinero para ser atendidas, vulnerando así, por ejemplo, sus derechos fundamentales a la salud y la educación. En el caso de los profesionales calificados, la corrupción se manifiesta primordialmente a través del clientelismo y el nepotismo, demeritando la preparación técnica y profundizando la deficiencia y desconfianza en las instituciones públicas, empeorando la percepción de un sector público cerrado e ineficiente.

Los testigos críticos, o bien, aquellos con alta conciencia de la corrupción, pero con bajo involucramiento, se mantienen al margen del trabajo contra la corrupción como resultado de una cultura de miedo, persecución y criminalización, intensificada por la percepción de impunidad en el sistema de justicia. Para la población indígena, bajo la categoría de abuso de poder, la corrupción se entrelaza con el racismo y distintas formas de exclusión, manifestándose como malos tratos directos y falta de pertinencia cultural en la prestación de los servicios públicos.

Las estrategias y actividades de la Comisión Nacional contra la Corrupción deben orientarse a la educación, comunicación y prevención mediante acciones medibles y desconcentradas, en apoyo a las instituciones del Organismo Ejecutivo. Es imperativo promover la transparencia proactiva a través de la modernización y creación de plataformas digitales abiertas en donde se publiquen contratos, licitaciones y presupuestos públicos, por un lado. Estas acciones deben complementarse con la implementación de un sistema robusto de protección y acompañamiento para denunciantes y auditores sociales. Se vuelve clave, además, la implementación de programas, talleres y capacitaciones orientadas a la sensibilización y formación cívica de servidores públicos. De forma transversal, se vuelve clave una estrategia de comunicación que utilice formatos creativos, visuales y en idiomas mayas para promover una cultura de integridad y divulgar los resultados concretos del trabajo contra la corrupción.

Entre los actores clave para la implementación de estas iniciativas sobresalen traductores, comunicadores, líderes comunitarios y organizaciones y fundaciones locales con enfoque en la participación política. En futuros procesos de consulta, se plantea la importancia de profundizar en principios y valores relacionados con la integridad desde la cosmovisión maya, incluyendo estrategias comunitarias para la prevención de la corrupción y proyectos artísticos y culturales que promuevan la educación ciudadana.



# 9. Anexos

## 9. ANEXOS

---

### **Anexo 1: Protocolo de investigación**

---

Proyecto “*Tejiendo enfoques anticorrupción*”  
**Segunda fase:** Co-creación de estrategias

Guion introductorio (10 minutos)

#### **Introducción**

Gracias por tomarse el tiempo para conversar con nosotros hoy; realmente lo apreciamos.

Mi nombre es \_\_\_\_\_ y soy parte del equipo que conduce el estudio “*Tejiendo enfoques anticorrupción, fase 2: Co-creación de estrategias*”, para la Comisión Nacional contra la Corrupción (CNC). Mientras que la primera fase del estudio tenía como objetivo identificar las afectaciones de la corrupción según los diferentes sectores de la población guatemalteca, esta segunda fase busca proponer acciones concretas, viables y alineadas con las competencias de la Comisión, en materia de promoción de la transparencia, rendición de cuentas y prevención de la corrupción en el Organismo Ejecutivo.

Han sido contactados para participar porque poseen conocimientos y experiencias valiosas para contribuir a la comprensión de la lucha contra la corrupción en Guatemala y al impulso de la participación ciudadana en el ejercicio colaborativo de elaborar propuestas.

#### **Consentimiento informado**

Antes de comenzar con el grupo focal, revisaremos en conjunto el documento de consentimiento informado.

[entregar consentimiento a cada participante]

El consentimiento informado de investigación es un documento que usamos para que quede fe de que el estudio sigue estándares de ética y que usted participa de forma voluntaria. Este documento describe el propósito y el proceso de investigación, la confidencialidad de los datos y, como se prevé, la

anonimización de los mismos para el uso de resultados. Asimismo, como puede ver, se provee información de la persona que funge como contacto principal.

Si tuvieran consultas respecto a este ejercicio, Camila del Cid, investigadora a cargo de la fase cualitativa del proyecto, es nuestro Punto de Contacto.

[dar unos minutos para que los participantes lean el consentimiento informado]

Les agradezco si pueden firmar los consentimientos, indicando así que están de acuerdo con participar de forma voluntaria y que fueron informados según el documento. Están en libertad durante el proceso de la entrevista de cambiar cualquier elemento. Si todas sus dudas quedaron solventadas, podemos dar inicio al grupo focal.

### **Logística del grupo focal**

- Duración del grupo focal: Se realizarán dos rondas de grupos focales. La primera será de 9:00 a.m. a 12:00 p.m., seguida de un espacio para almuerzo de 12:00 p.m. a 1:30 p.m. La segunda se llevará a cabo de 2:00 a 4:00 p.m. El grupo focal puede durar entre 90 y 120 minutos. Cuenta con cuadro secciones y 13 preguntas de discusión.
- Permiso para grabar: Como se indica en el consentimiento informado, para asegurarnos de que documentamos exactamente lo que discutamos, nos gustaría grabar la conversación. La grabación será usada únicamente por el equipo del estudio. Nos verán tomando notas durante el grupo focal para complementar la información. ¿Tenemos su permiso para grabar?

[esperar su respuesta; si dicen que “no,” informar que se estarán tomando notas detalladas]

- Anonimización: Los participantes serán anonimizados en la investigación, de manera que sus respuestas no puedan ser ligadas a sus identidades (sus nombres y las instituciones a las que están vinculados se retirarán de la codificación). Para la sistematización, por favor asegurémonos de tener nuestro identificador a la vista (post-it con código), preferiblemente en el hombro derecho.

Muy bien, estamos listos para comenzar.

---

### Sección 1. Ronda de presentaciones (15 minutos)

Quién soy yo, cuál es mi principal ocupación y de dónde vengo.

## Sección 2. Profundización en afectaciones y perspectivas (25 minutos)

- *Pregunta: ¿qué acciones, iniciativas, proyectos o estrategias realistas pueden proponerse desde la sociedad civil para el combate de la corrupción en el Organismo Ejecutivo?*  
Énfasis en territorio.
1. Para comenzar, cada quien mencione unas tres formas en las que considere que se manifiesta la corrupción en su día a día.
  - 2. Polivíctimas:** ¿Cuáles son los cambios mínimos que tienen que darse en (territorio) para saber que algo está cambiando en temas de corrupción?
  - 3. Testigos críticos:** Desde su punto de vista, ¿por qué cree hay tantas personas que reconocen la corrupción en (territorio), pero no se animan a hacer algo al respecto?
  - 4. Clientelismo y abuso de poder:** ¿Ustedes creen que la falta de la calidad del servicio público es también una forma de corrupción? ¿Por qué?
- 

## Sección 2. Profundización en afectaciones y perspectivas (25 minutos)

- Entrega de glosario de términos clave y guía de propuestas.
5. **Reaccionemos a estas propuestas:** ¿Qué funcionaría y qué no? Recordemos que nuestro proyecto debe estar enfocado en el Organismo Ejecutivo (pensemos en los ministerios, secretarías, gobernaciones departamentales, comisiones presidenciales e institutos especializados de nuestro país, entre otras figuras).
  6. Ahora, pensemos en **actividades** para estas propuestas que podrían funcionar. Mencionemos el tiempo que tendría que durar cada una de estas actividades y el porqué.
  7. ¿Qué **actores** no pueden faltar al llevar estas actividades a cabo? (de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro)
    - a. ¿Qué alianzas con la institucionalidad asegurarían que nuestro proyecto fuera exitoso?
    - b. ¿Y con qué parte de sociedad civil o de qué maneras puede acercarse la institucionalidad? (reuniones virtuales, en este formato, de qué forma)
  8. ¿Qué les motivó a acompañarnos hoy? ¿Cómo motivaríamos, incentivaríamos o acompañaríamos a estos actores para que participen?
    - a. Oportunidades: Pensemos en jóvenes, mujeres, población rural y pueblos indígenas, ¿qué podemos hacer para asegurarnos de que formen parte de nuestro proyecto?

9. **Elementos culturales:** Pensemos en cosmovisión, valores, arte, proyectos culturales, festivales...¿Cuáles funcionarán en (territorio)? ¿Por qué?
  10. ¿Cómo podemos sacar provecho de la virtualidad y lo digital en nuestro proyecto? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de hacer este proyecto virtual?
  11. ¿Cuáles podrían ser aquellos retos o limitaciones que podrían evitar que nuestro proyecto sea un éxito (tanto en nuestro territorio como a nivel país)? Finalmente, ¿cuáles serían los beneficios y resultados que esperamos de nuestro proyecto?
- 

#### Sección 4. Cierre y seguimiento (5 min)

- PIN (Positivo, Interesante y Negativo en post-it de esta actividad, así como comentarios generales)
- Retroalimentación de asesores departamentales y sistematizadores

[preguntar a sistematizadores si lograron completar todas las secciones]

---

Muchas gracias por su tiempo. Damos por terminada la conversación.

## Anexo 2: Glosario de términos clave

Estudio “Tejiendo enfoques anticorrupción”

**Segunda fase:** Co-creación de estrategias

Glosario de términos clave

Algunas definiciones de prácticas corruptas que podrían ser de utilidad durante la discusión.

Concepto	Definición
<b>Abuso de poder</b>	Ocurre cuando una autoridad se aprovecha de su cargo para influenciar a alguien en una posición de dependencia.
<b>Abuso de funciones</b>	Se da cuando un funcionario público se extralimita de sus funciones para obtener beneficios personales o para otros (otorgamiento indebido de contratos, licencias o permisos; mal uso de recursos públicos, aceptación o entrega de sobornos, uso del cargo para amenazar, presionar o manipular).
<b>Nepotismo</b>	Otorgar empleos, contratos u oportunidades a familiares o amigos sin tomar en cuenta si están capacitados. También conocido como padrinazgo.
<b>Clientelismo</b>	Favorecer a personas, partidos políticos u organizaciones a cambio de lealtad, apoyo político o favores personales.
<b>Soborno</b>	Prometer o entregar dinero, favores o algún beneficio a un funcionario público (o lo recibe) para obtener algo a cambio.
<b>Extorsión</b>	Obligar a otra persona, por medio de amenazas o presión, a dar dinero, favores o apoyar políticamente a alguien.
<b>Fraude</b>	Engañar o manipular información para obtener un beneficio injusto, como apropiarse de dinero público, inventar beneficiarios o falsear documentos.
<b>Desviación de recursos</b>	Sucede cuando el dinero público destinado a un fin específico se utiliza para otros fines no autorizados por la ley.
<b>Desfalco</b>	Ocurre cuando varias personas (funcionarios o particulares) se ponen de acuerdo para manipular contratos, licitaciones o compras públicas, con el fin de obtener beneficios indebidos.
<b>Cohecho</b>	Es cuando un funcionario público se apropia de dinero o bienes del Estado para su beneficio personal o de terceros.

### Anexo 3: Guía de propuestas

#### Ejemplos de propuesta derivados de la Consulta Ciudadana Electrónica

Incluyendo los ejes temáticos (las formas en las que los participantes identifican que les afecta la corrupción, los principales grupos afectados y los ejemplos de propuesta derivados.

<b>Testigos críticos (Clúster A en el Diagnóstico)</b>	Los testigos críticos son aquellas personas que reportan no verse afectados por la corrupción, pero demuestran un alto nivel de conciencia, indignación y conocimiento de la corrupción que observan a su alrededor.
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

No.	Eje temático o población objetivo	Principales afectados(as)	Ejemplos de propuesta
<b>1</b>	<b>Cientelismo y nepotismo</b> (Clúster B del Diagnóstico)	Profesionales calificados y personas con educación superior, para quienes la corrupción se manifiesta como anulación del mérito, favoritismo y redes clientelares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alternativas que no dependan de figuras legales</li> <li>• reforma del servicio civil</li> <li>• concursos públicos transparentes</li> <li>• procesos de contratación basados en capacidad y no en contactos</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Abuso de poder</b> (Clúster C en el Diagnóstico)	Población indígena y comunidades rurales, donde la corrupción se entrelaza con racismo estructural y exclusión en el acceso a servicios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sensibilización de servidores públicos</li> <li>• fortalecimiento de la defensa de los derechos humanos</li> <li>• erradicación de prácticas discriminatorias</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Polivíctimas</b> (Clúster D en el Diagnóstico)	Principalmente, mujeres en edad productiva; así como ciudadanía que enfrenta múltiples formas de corrupción (sobornos, clientelismo, abuso de poder).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recomendaciones de buenas prácticas a nivel del Ejecutivo (no de carácter obligatorio) fortalecer la fiscalización ciudadana</li> <li>• mecanismos de denuncia anónimos y seguros (como aplicaciones o líneas directas)</li> <li>• protección de denunciantes</li> </ul>

**Fuente:** Consulta Ciudadana Electrónica (2024)

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

### **1. En qué consiste el ejercicio de escucha**

El ejercicio de escucha “Tejiendo enfoques anticorrupción, segunda fase: Co-creación de estrategias”, de la Comisión Nacional contra la Corrupción (CNC), tiene como objetivo proponer acciones concretas, viables y alineadas con las competencias de la CNC en materia de promoción de la transparencia y prevención de la corrupción en el Organismo Ejecutivo.

### **2. Invitación a participar**

Usted ha sido contactado(a) para participar en este estudio porque posee conocimientos y experiencias valiosas que pueden contribuir significativamente a la comprensión de la lucha contra la corrupción en Guatemala y al impulso de la participación ciudadana en el ejercicio colaborativo de propuestas para atender la temática.

### **3. Participación voluntaria**

Su participación es completamente voluntaria y si decide retirarse en cualquier momento, puede hacerlo y no habrá consecuencias negativas por ello.

### **4. Proceso**

Se realizarán dos rondas de grupos focales. La primera será de 9:00 a.m. a 12:00 p.m., seguida de un espacio para almuerzo de 12:00 p.m. a 1:30 p.m. La segunda ronda se llevará a cabo de 1:30

p.m. a 4:00 p.m. Se espera que el ejercicio dure, aproximadamente, entre 60 a 90 minutos, mientras que el grupo focal puede durar entre 90 a 120 minutos. Con su consentimiento, la entrevista o discusión se grabará en audio para garantizar una transcripción y análisis precisos.

### **5. Potenciales riesgos**

Dada la naturaleza del estudio en temas de corrupción, algunos participantes pueden experimentar recuerdos desagradables u ofensivos. Si ese fuera su caso, puede solicitar pausar o pedir que se salte alguna pregunta.

### **6. Beneficios**

Sus conocimientos contribuirán al avance del entendimiento de las afectaciones de la corrupción a nivel territorial y, a su vez, en el esfuerzo de promover la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción en Guatemala, lo que puede aportar a las medidas de transparencia y prevención de la corrupción dentro del Organismo Ejecutivo, en aras del bien común y beneficio de la sociedad guatemalteca en general.

### **7. Manejo de datos y confidencialidad**

Cualquier información que proporcione durante el estudio se tratará con estricta confidencialidad. Los participantes serán anonimizados de manera que sus respuestas no puedan ser ligadas a su identidad (su nombre y la institución a la que está vinculado

se retirará de la codificación). Los datos personales y cualquier dato del estudio que pueda identificarle se almacenarán de forma segura y protegida. Los datos anonimizados podrían ser utilizados para estudios futuros, siguiendo las mismas normas que en este consentimiento se estipulan.

- Confidencialidad en el informe
- Redes sociales: fotografías de ambiente y material audiovisual para registro (a menos que nos indique que no, colocamos un sticker)

## 8. Publicación

El estudio puede ser redactado para reportes de diversos tipos. Su identidad se mantendrá confidencial siempre.

## 9. Información de Contacto

Si tiene alguna pregunta, inquietud o desea discutir el estudio, por favor no dude en ponerse en contacto con:

Persona de contacto: Camila del Cid  
Título: Consultora para el proyecto *“Tejiendo enfoques anticorrupción, segunda fase: co-creación de estrategias”*  
Organización: Consultora Individual  
Correo: mariacamiladelcid@gmail.com

Gracias por considerar participar en este estudio. Sus aportes son muy valiosos.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que obtiene el consentimiento: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



# Comisión Nacional **contra la Corrupción**