



Comisión Nacional
contra la **Corrupción**

GUÍA BÁSICA PARA LA **Implementación de una Unidad de Asuntos de Probidad**



Índice

1.	/	INTRODUCCIÓN	5
2.	/	ESFUERZOS IMPLEMENTADOS EN EL ORGANISMO EJECUTIVO	7
3.	/	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	9
4.	/	JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE ASUNTOS DE PROBIDAD	10
5.	/	MARCO NORMATIVO	11
6.	/	REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE ASUNTOS DE PROBIDAD	12
		A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
		B. PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL	
		C. SELECCIÓN Y CAUSAS DE REMOCIÓN DEL PERSONAL DE LA UAP	
		D. RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS	
		E. DEPENDENCIA JERÁRQUICA	
7.	/	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	16
8.	/	ESTRATEGIAS DE TRABAJO Y FUNCIONES	17
		F. CAPACITACIONES Y/O FORMACIONES	
		F.1. TIPOS DE CAPACITACIONES O ACTIVIDADES FORMATIVAS	
		F.2. COHORTES PARTICIPANTES	
		G. CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN	
		H. SISTEMA DE GESTIÓN DE DENUNCIA ADMINISTRATIVA DE IRREGULARIDADES	
		H.1. TIPOS DE CANALES DE DENUNCIA	
		H.2. PROCEDIMIENTO DE ACTUACIÓN	
9.	/	RECOMENDACIONES FINALES	22
		I. PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	
		J. DIFUSIÓN INSTITUCIONAL	
		K. REPORTES PERIÓDICOS	
		L. ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL	
		M. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	
		N. ENLACES INTERNOS Y TERRITORIALES	
		O. ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA O MODELO DE INTEGRIDAD	

Presentación

La Comisión Nacional contra la Corrupción, en el marco de su mandato de promover la ética, la integridad y la transparencia en la administración pública, pone a disposición de las instituciones de la administración pública la presente Guía Básica para la Implementación de una Unidad de Asuntos de Probidad (UAP).

Este documento tiene como finalidad coadyuvar a las entidades públicas que deseen sumarse al esfuerzo de fortalecer la probidad en la gestión administrativa, dotándolas de una herramienta práctica que les permitirá diseñar, implementar y consolidar sus Unidades de Asuntos de Probidad.

La guía ofrece lineamientos iniciales para la identificación de necesidades, la definición de objetivos, la organización de recursos humanos y materiales, el diseño normativo y la implementación de mecanismos de actuación en materia de prevención, control y denuncia de irregularidades administrativas. De esta manera, se busca que cada institución cuente con una ruta clara para desarrollar y construir hacia una cultura de integridad y legalidad.

Conscientes de que muchas instituciones del aparato estatal aún no han dado este primer paso, el documento se presenta como un punto de partida que facilita la creación de instancias que tiene como propósito fortalecer la integridad y las orienta en sus fases iniciales, fomentando procesos sostenibles que trasciendan los cambios de gobierno y de personal.

La Comisión Nacional contra la Corrupción reconoce y valora el interés de las instituciones en la implementación de Unidades de Asuntos de Probidad, ya que ello constituye una clara manifestación de compromiso con la ética, la integridad y la transparencia, pilares indispensables para fortalecer la confianza ciudadana en la administración pública y avanzar hacia un Estado más íntegro y confiable al servicio de la población guatemalteca.

Atentamente,



Julio Enrique Flores Reyes
Director Ejecutivo
Comisión Nacional contra la Corrupción

1. Introducción

Durante décadas la corrupción ha permeado diversas esferas de la administración pública, manifestándose de distintas formas, a través de prácticas como el abuso de autoridad, la discrecionalidad, desvío de recursos, el tráfico de influencias y la captura institucional. Estas conductas no solo han deteriorado la eficiencia en el aparato estatal, sino que también han debilitado la confianza ciudadana y obstaculizado la satisfacción de necesidades esenciales. La persistencia de estas acciones ha evidenciado que los enfoques reactivos o correctivos han resultado insuficientes; por el contrario, la implementación y adopción de mecanismos preventivos han demostrado ser capaces de anticiparse y reducir la posibilidad de ocurrencia de estas irregularidades.

Del contexto anterior se vislumbra la necesidad de contar con controles preventivos orientados a minimizar los riesgos de irregularidades y actos de corrupción, así como asegurar la observancia del cumplimiento normativo y el fomento de una cultura de integridad, elementos esenciales para el adecuado funcionamiento de toda institución pública. Del mismo modo, la definición de procedimientos claros para la actuación posterior a la detección de irregularidades administrativas, constituyen aspectos relevantes para contar con un sistema institucional robusto.

En ese sentido, los elementos detallados sirven de fundamento para la creación de una instancia especializada como la Unidad de Asuntos de Probidad (en adelante, UAP), la cual responde a la necesidad de fortalecer la capacidad institucional para prevenir, detectar y mitigar riesgos asociados a la corrupción. Su establecimiento busca la implementación de mecanismos permanentes que promuevan la integridad, impulsen buenas prácticas administrativas y fortalezcan la ética pública y la transparencia.

En toda institución del sector público, sea esta parte del Organismo Ejecutivo o de cualquier otro ámbito de la administración pública, se desarrollan distintos procesos administrativos (adquisiciones, gestión de recursos, requerimientos técnicos, contrataciones públicas, entre otros) así como procesos de carácter sustantivo vinculados directamente con su mandato institucional. Estos procedimientos, al involucrar múltiples actores, etapas y decisiones, pueden presentar brechas, espacios de discrecionalidad o insuficiencia de controles, lo que incrementa la exposición a riesgos como conflictos de interés, irregularidades administrativas o posibles actos de corrupción.

Frente a ello, resulta indispensable contar con una instancia técnica, permanente y especializada que anticipe riesgos, fortalezca los sistemas de control interno, promueva la mejora continua en la toma de decisiones y propicie la consolidación de una cultura de integridad y legalidad. De esta manera, la UAP, se consolida como un mecanismo estratégico que no solo contribuye al cumplimiento de las obligaciones normativas en materia de integridad y transparencia, sino que fortalece la confianza ciudadana en las instituciones públicas, mejora la eficiencia operativa y favorece la toma de decisiones informada y objetiva.

En el Organismo Ejecutivo este esfuerzo ha avanzado significativamente en las distintas instituciones que lo conforman, evidenciando resultados positivos y un creciente interés en replicar estos esfuerzos en otras instituciones. Por ello, la presente guía tiene como propósito brindar orientación a cualquier entidad dentro de la Administración Pública interesada en establecer una Unidad de Asuntos de Probidad.

La guía aborda aspectos necesarios para justificar la creación de una UAP y presenta parámetros para su adecuada fundamentación institucional, con el fin de favorecer la sostenibilidad de este esfuerzo, incluso frente a cambios de administración o rotación de personal. Con ello se busca consolidar una cultura de integridad, promoviendo la expansión de este esfuerzo impulsado por el Gobierno Central, bajo la dirección del Presidente Arévalo y la Vicepresidenta Herrera, a través de la Comisión Nacional contra la Corrupción, hacia otras instituciones que deseen sumarse y requieran orientación durante el proceso.



2. Esfuerzos implementados en el Organismo Ejecutivo



Habiendo abordado de manera oportuna los antecedentes de la implementación de las Instancias de Asuntos de Probidad, que dan origen al presente documento, resulta pertinente desglosar los esfuerzos que se han desarrollado dentro del Organismo Ejecutivo, a efecto de contextualizar cómo surge esta iniciativa y por qué se recomienda la implementación de Unidades de Asuntos de Probidad en aquellas instituciones que deseen replicar dichos esfuerzos, siempre con el propósito de fortalecer la gestión pública y ofrecer servicios dignos a la población guatemalteca.

El punto de partida de este proceso fue la realización de una consulta diagnóstica, mediante la cual se recabó información relevante sobre prácticas, necesidades y riesgos identificados en las instituciones, lo que permitió contar con una base objetiva para orientar las acciones posteriores.

De manera complementaria, y como parte de los esfuerzos por consolidar un Organismo Ejecutivo más ético y transparente, se creó el Código de Ética del Organismo Ejecutivo, aprobado por medio del Acuerdo Gubernativo Número 62-2024 del Presidente de la República en Consejo de Ministros, el cual, junto con sus reformas, contempla la creación de las Instancias de Asuntos de Probidad y define sus funciones. En particular, la reforma realizada durante el año 2025 permitió avanzar hacia la institucionalización permanente de dichas instancias dentro del Organismo Ejecutivo.

Así como las instancias iniciaron su funcionamiento dentro del Organismo Ejecutivo mediante instrumentos de carácter temporal, también es posible que su implementación comience bajo esta modalidad, siempre que exista un compromiso claro hacia su permanencia. En dichos instrumentos deben contemplarse aspectos fundamentales que se desarrollan más adelante



en la presente guía básica, tales como la definición del personal, la asignación presupuestaria, la creación de las plazas correspondientes y el establecimiento de un sistema de integridad que garantice la continuidad y sostenibilidad de los esfuerzos realizados.

Actualmente, estos procesos continúan fortaleciéndose dentro del Organismo Ejecutivo, teniendo como objetivo último dotar a las Instancias de Asuntos de Probidad de un carácter permanente. Para ello, se impulsa la incorporación de dichas instancias en los Reglamentos Orgánicos Internos y en los Planes Operativos Anuales de las 67 entidades, a fin de asegurar su consolidación institucional.

De igual manera, la labor de las IAP se ha acompañado con diversos lineamientos que apoyan a la implementación de las estrategias de trabajo que se desarrollarán más adelante.

Además, las Instancias de Asuntos de Probidad no operan de manera aislada, sino que forman parte de un esquema de coordinación institucional más amplio liderado por la Comisión Nacional contra la Corrupción. A través de la Red de Integridad, creada mediante el Acuerdo Gubernativo Número 149-2024 de la Vicepresidenta de la República en Consejo de Ministros, la cual tiene como finalidad articular a las IAP del Organismo Ejecutivo para facilitar el diálogo interinstitucional, fortalecer capacidades, promover la formulación de propuestas conjuntas y propiciar una respuesta oportuna ante posibles riesgos de corrupción.

Asimismo, la Red de Integridad se inserta dentro de un esfuerzo más amplio orientado a la construcción de lo que se denomina un Sistema de Integridad, aprobado por medio del Acuerdo Gubernativo Número 210-2024, del Presidente de la República en Consejo de Ministros, el cual se entiende como un conjunto articulado de elementos internos que, al relacionarse y complementarse entre sí, buscan asegurar la prevención y detección temprana de prácticas contrarias a la ética y la probidad dentro de cada institución. Estos elementos conforman un ciclo de trabajo que permite a las entidades trazar un camino claro hacia la instauración progresiva de una cultura de ética, integridad y legalidad en su funcionamiento interno, objetivo último que orienta todos los esfuerzos desarrollados en esta materia.

De esta manera, se consolida un enfoque sistémico y preventivo, que trasciende acciones aisladas y fortalece la sostenibilidad de las medidas adoptadas, promoviendo la continuidad institucional, la coherencia normativa y la mejora constante de los procesos. Este enfoque contribuye de forma directa al fortalecimiento de la gestión pública y a la construcción de instituciones más íntegras, transparentes y orientadas al servicio digno y eficiente de la población guatemalteca.

3. Identificación de necesidades

El punto de partida para la creación de una Unidad de Asuntos de Probidad es el análisis del contexto institucional, a través de un diagnóstico inicial en materia de la situación ética y de integridad en el que se encuentra la institución, que no se limite únicamente a revisar el marco normativo vigente, sino que también debe considerar el funcionamiento cotidiano, las percepciones de los colaboradores y las expectativas de la ciudadanía.

Este diagnóstico debe iniciar con la determinación de la existencia de normativa interna que regule el ámbito ético, y, en caso de contar con dichas disposiciones, evaluar si cuenta con mecanismos de seguimiento o cumplimiento, así como acciones de socialización. Asimismo, es importante determinar si se cuenta con alguna unidad administrativa responsable de velar por el cumplimiento del componente ético a nivel interno.

También resulta fundamental realizar una evaluación de las necesidades institucionales, planteándose las siguientes preguntas clave: ¿qué efectos negativos está experimentando la institución como resultado de debilidades en la ética?; ¿cómo impactan dichos efectos en la confianza y percepción ciudadana?; ¿es posible corregir estas deficiencias con los recursos humanos y técnicos actuales?; o, por el contrario, ¿se requiere la creación de un ente especializado para abordarlas de manera integral?

Cada institución tiene un contexto particular, sin embargo, es posible identificar causas comunes de irregularidades o posibles actos de corrupción que se repiten de manera general en distintos sectores. Entre las más recurrentes pueden encontrarse las siguientes:

Falta de control en los procesos adquisitivos y de compras.

Ausencia de mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia institucional.

Deficiencia en el conocimiento y práctica de valores éticos, frecuentemente derivada de la normalización de malas prácticas.

Debilidad en la vigilancia y en el cumplimiento de principios institucionales.

Vacíos normativos que propician conflictos de interés, nepotismo o abuso de autoridad.

Insuficiente respaldo administrativo y normativo que limite la aplicación de medidas correctivas.

Baja frecuencia de auditorías internas o mecanismos de revisión periódica.

Carencia de espacios para denuncias de irregularidades administrativas, quejas, observaciones o comentarios.

Adopción de decisiones arbitrarias o discrecionales en procesos clave.

Escasa aplicación de sanciones administrativas, lo cual debilita la cultura de consecuencias.

Estas causas constituyen un marco de referencia que, aun cuando se presentan de manera general, permiten a cada institución determinar cuáles son las áreas más críticas y de qué manera una UAP puede aportar valor como mecanismo de control preventivo, correctivo y de fortalecimiento institucional.

En ese contexto, una de las herramientas que pueden apoyarle a identificar esas áreas vulnerables es elaborar una matriz de riesgos, la cual permite identificar, analizar y representar de manera sistemática los distintos riesgos asociados a procesos, funciones o necesidades institucionales. A través de su representación gráfica, la matriz facilita la valoración del nivel de riesgo, considerando su probabilidad e impacto, y posibilita la priorización de acciones y recursos, orientando los esfuerzos institucionales hacia la mitigación de aquellos riesgos clasificados como altos o críticos.

4. Justificación de la creación de una Unidad de Asuntos de Probidad

Luego de la etapa de identificación de necesidades, corresponde establecer una justificación sólida que explique la razón por la cual la institución debe contar con una UAP. Esta justificación no debe limitarse a un argumento general, sino que ha de detallar de manera concreta qué aspectos busca atender, qué procesos se pretende fortalecer y qué beneficios tangibles se esperan alcanzar.

En términos generales, la UAP puede justificarse en función de los siguientes aspectos:



Fortalecimiento institucional: el trabajo de la UAP contribuye a consolidar la confianza de la ciudadanía en la institución y a mejorar su imagen pública, al garantizar procesos más transparentes, equitativos y responsables.



Cumplimiento normativo: en caso de emitirse documentos internos que regulen componentes éticos o de probidad, la UAP puede funcionar como un ente de apoyo técnico para promover su cumplimiento mediante campañas, circulares y recordatorios institucionales, asegurando a su vez que estas disposiciones estén alineadas con los principios de integridad promovidos a nivel nacional.

Prevención proactiva: más allá de reaccionar ante casos concretos, la UAP debe impulsar mecanismos que reduzcan los incentivos a prácticas indebidas antes de que ocurran. Esto puede lograrse a través de capacitaciones, campañas de sensibilización, protocolos de control interno y procedimientos de recepción y gestión de denuncias de irregularidades.

5. Marco Normativo

Para que la UAP adquiera legitimidad, sostenibilidad y capacidad de acción efectiva, debe estar respaldada por un instrumento normativo interno que le otorgue reconocimiento formal dentro de la estructura institucional y defina claramente su ámbito de competencia.

Se recomienda que el instrumento normativo que se emita contenga, al menos, los siguientes elementos:



Regulación de los componentes éticos y de probidad aplicables a servidores públicos, contratistas y demás vinculados a la institución.



Definición precisa de las atribuciones, funciones, responsabilidades y procedimientos concernientes a la Unidad de Asuntos de Probidad.



Establecer de manera clara la relación, coordinación y apoyo con el que debe contar a lo interno por parte de las unidades o dependencias administrativas que tienen vinculación con el quehacer de la UAP. Tal el caso de las que tengan a su cargo la función de administración del recurso humano, asesoría jurídica, auditoría interna, comunicación social, entre otras.



Alineación de su actuación con marcos nacionales e internacionales relacionados con ética, integridad, prevención y lucha contra la corrupción.



La consolidación de la UAP depende en gran medida de su institucionalización formal. Por ello, resulta indispensable que su creación, estructura y funcionamiento queden incorporados en la estructura orgánica de la institución. De esta manera, la UAP deja de ser una iniciativa temporal o discrecional y pasa a constituirse como un órgano permanente de cumplimiento e integridad institucional, con funciones claramente delimitadas y sostenidas en la legalidad.

Asimismo, la existencia de este marco normativo garantiza que la UAP mantenga su vigencia ante eventuales cambios de administración o de autoridades, evitando su eliminación arbitraria o la alteración de sus funciones. Esto contribuye a la continuidad de las políticas de integridad, asegurando que la prevención y la ética pública permanezcan como componentes esenciales de la gestión administrativa.

6. Requisitos para la implementación de la Unidad de Asuntos de Probidad

A. Estructura organizacional

El adecuado funcionamiento de la UAP requiere de un equipo técnico multidisciplinario cuya conformación dependerá del tamaño, complejidad y capacidad presupuestaria de la institución. Como mínimo, se recomienda integrar la UAP con los siguientes perfiles:

Un encargado o coordinador: responsable de la planificación, coordinación general y supervisión de las acciones de integridad, ética y cumplimiento institucional.

Responsable adjunto: colabora con el encargado o coordinador en la ejecución de las funciones sustantivas de la UAP, asumiendo la coordinación operativa de las actividades, el seguimiento y la continuidad de las acciones emprendidas en caso de ausencia temporal del encargado.

Un asistente administrativo: brinda apoyo en tareas logísticas, de registro, archivo y elaboración de informes.

Otros miembros o asesores especializados: podrán incorporarse según el volumen de trabajo, la capacidad operativa de la institución, los riesgos identificados y la naturaleza técnica que la labor que realiza la UAP necesite.

Por ejemplo, la UAP puede estructurar secciones de apoyo especializadas que respondan a distintas áreas estratégicas de la probidad institucional. Entre ellas, una sección de apoyo para la revisión de temas relacionados con conflictos de interés, así como para el análisis preventivo de procesos de contrataciones y adquisiciones, con el fin de identificar riesgos y emitir observaciones oportunas.

Asimismo, puede contemplarse una sección de detección, orientada a la identificación temprana de posibles irregularidades o patrones de corrupción, y una sección diseñada para fortalecer la cultura de integridad, encargada de brindar apoyo en la organización, planificación y ejecución de procesos de formación y/o capacitaciones y actividades de sensibilización dirigidas al personal institucional.

Finalmente, resulta pertinente la creación de una sección de cumplimiento, que debe concebirse como un mecanismo técnico orientado a garantizar la observancia del marco jurídico aplicable, la gestión adecuada de irregularidades y el fortalecimiento de la cultura de integridad institucional. Debe considerarse que la UAP puede apoyar con el análisis de riesgos en calidad de instancia técnica. En ese sentido, las áreas que tienen a su cargo los procesos sustantivos conservan la responsabilidad primaria de identificar los posibles riesgos asociados al quehacer de la institución y, a partir de ello, coordinar y solicitar el acompañamiento de la UAP para apoyo en su evaluación, tratamiento y seguimiento.

En instituciones de gran tamaño, resulta aconsejable conformar un equipo multidisciplinario y especializado, capaz de abordar integralmente las dimensiones ética, jurídica, administrativa y de control interno. En contraste, en instituciones de menor escala o con limitaciones presupuestarias, puede adoptarse una estructura reducida, siempre que se garantice la operatividad y la independencia técnica de la función. En estos casos, se trata de una estructura básica compuesta, al menos, por un encargado o coordinador y un responsable adjunto, quienes asumen de forma conjunta la responsabilidad de coordinar, ejecutar y dar seguimiento a las funciones de la UAP. Esta configuración mínima permite mantener continuidad institucional, asegurar la segregación de funciones y la revisión cruzada de decisiones y adecuar la carga de trabajo a las capacidades reales de la entidad.

B. Perfil profesional del personal

La naturaleza de las funciones de la Unidad de Asuntos de Probidad exige la integración de profesionales con formación y experiencia en distintas disciplinas, que aporten una visión integral sobre ética pública, transparencia, gestión de riesgos y cumplimiento normativo. Entre las áreas de formación recomendadas se incluyen:

- Ciencias jurídicas y sociales.
- Comunicación social.
- Ciencias económicas, financieras o administrativas.
- Otras áreas relacionadas, de acuerdo con las necesidades técnicas y funcionales que requiera la institución.

El encargado o coordinador de la UAP debe ser un servidor público que cuente con un perfil especializado que combine formación académica, experiencia práctica y conocimientos técnicos en materia de ética e integridad. De manera referencial, se recomienda que cuente con:

- Formación universitaria en ciencias jurídicas, sociales, económicas o financieras.
- Conocimientos en probidad gubernamental, gestión y evaluación de riesgos de corrupción, control interno y cumplimiento normativo. Idealmente con conocimiento o experiencia en procedimientos de averiguación administrativa.
- Experiencia comprobable en instituciones públicas o privadas reconocidas por la implementación de buenas prácticas en materia de transparencia, ética y cumplimiento.

Asimismo, para el desempeño adecuado de las funciones que debe tener la UAP, se requiere que cuente con competencias transversales tales como:

- Capacidad analítica y pensamiento crítico para identificar brechas y riesgos de corrupción criterio técnico y objetividad para la toma de decisiones en contextos complejos y para la adecuada gestión de la información.
- Habilidades organizativas, andragógicas o didácticas para diseñar, coordinar y facilitar procesos de capacitación y sensibilización.
- Liderazgo ético, comunicación efectiva y capacidad para el trabajo en equipo multidisciplinario.

Si la institución no cuenta con las condiciones y recursos necesarios para la creación de una unidad administrativa; como alternativa, aunque no ideal, puede considerarse la creación de una Instancia de Asuntos de Probidad y adaptar los aspectos de la guía que apliquen para asegurar el óptimo cumplimiento de sus objetivos.

En esa misma línea, la IAP puede implementarse mediante la conformación de un órgano colegiado o a través de una designación unipersonal, atendiendo siempre a la capacidad operativa, el tamaño y la estructura organizativa de cada institución.

El órgano colegiado se entiende como un conjunto de personas que actúan bajo una jerarquía horizontal y que, mediante la deliberación y el acuerdo común, adoptan decisiones de forma consensuada, lo cual favorece la pluralidad de criterios y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Por su parte, la designación unipersonal resulta aplicable en aquellas instituciones que cuentan con un número reducido de personal o con limitaciones administrativas que impiden la conformación de una unidad administrativa formal. En estos casos, la persona designada asume las funciones de la IAP, adaptando los lineamientos y mecanismos establecidos en la presente guía para asegurar, en la medida de lo posible, el cumplimiento de los objetivos en materia de ética, probidad e integridad institucional.

El personal designado en los casos indicados deberá estar asignado de manera exclusiva, a fin de concentrar sus esfuerzos en el cumplimiento de las funciones estratégicas de prevención, promoción y fortalecimiento de la integridad pública. En caso contrario, deberá garantizarse que el personal asignado cuente con el tiempo, los recursos y la prioridad necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

C. Selección y causas de remoción del personal de la UAP

Para la selección del personal, es fundamental establecer criterios claros y rigurosos, en atención a la naturaleza de las funciones que desempeña la UAP. De esa cuenta, resulta indispensable que la persona designada no solo cumpla con los requisitos académicos y profesionales exigidos, sino que también reúna cualidades personales que reflejen rectitud moral, solvencia ética y coherencia con los principios que la propia UAP está llamada a resguardar.

En caso de evidenciarse que la persona no mantiene compatibilidad con los valores y estándares éticos de la UAP, o que su conducta compromete la credibilidad e integridad de la función asignada, incluso después de haber asumido el cargo, es importante que la institución contemple causas específicas de remoción. Dichas causas deberán establecerse conforme a la normativa interna aplicable y a los procedimientos administrativos correspondientes, tomando siempre en consideración la relevancia, sensibilidad y nivel de confianza que implican los asuntos tratados y respaldados por la UAP.

D. Recursos físicos y financieros

La UAP debe contar con un presupuesto propio que le permita realizar sus funciones con autonomía técnica, sostenibilidad y eficacia. Esta asignación presupuestaria garantiza su operatividad continua, evitando la dependencia funcional o administrativa de otras unidades y asegurando la ejecución de sus actividades planificadas en materia de integridad, formación y prevención de riesgos de corrupción.

En lo referente al espacio físico, este debe reunir condiciones que armonicen accesibilidad, funcionalidad y privacidad.

Los requerimientos mínimos incluyen:

- Espacio físico visible, adecuado y cómodo. Ubicada de manera estratégica.
- Áreas de trabajo proporcionales al número de colaboradores.
- Un área privada para realizar entrevistas, recepción de denuncias o reuniones, garantizando la confidencialidad y resguardo de documentos.
- Equipo de cómputo con software apropiado para la administración de tareas y gestión de denuncias administrativas por irregularidades.
- Rotulación que identifique claramente la ubicación de la UAP y facilite su reconocimiento dentro de la entidad.

El cumplimiento de estas condiciones mínimas permite que la UAP funcione con eficiencia, independencia y seguridad.

E. Dependencia jerárquica

Por la naturaleza de sus funciones y el nivel de confidencialidad que exige su labor, la UAP debe estar adscrita directamente a la máxima autoridad institucional. Esta ubicación jerárquica busca facilitar la toma de decisiones estratégicas y reforzar la legitimidad de sus actuaciones dentro de la estructura organizativa.

La adscripción jerárquica de la máxima autoridad además permite:

- Respaldo administrativo a sus acciones.
- Favorecer la agilidad en la toma de decisiones y en la gestión de procesos, en la emisión de recomendaciones y en la implementación de medidas preventivas o correctivas derivadas de su análisis.
- Confidencialidad en el manejo de denuncias administrativas, resguardando la identidad de los denunciantes y protegiendo la información sensible conforme a los principios de reserva y debido proceso.

7. Manuales de procedimientos

Para asegurar la correcta funcionalidad de la UAP y procurar el orden, la claridad operativa y la legitimidad de las funciones que le corresponden, resulta necesario elaborar un Manual de Procedimientos Internos. Dicho instrumento debe regular, de manera sistemática, aspectos tales como la jerarquía y administración del personal, los requisitos y la documentación necesaria para integrar la UAP, así como los derechos, obligaciones y prohibiciones aplicables a sus integrantes.

Asimismo, el manual deberá establecer normas relacionadas con la presentación institucional, el uso y manejo adecuado de los recursos e insumos asignados, y cualquier otro aspecto operativo que no se encuentre previsto en normativas de mayor jerarquía, permitiendo con ello una actuación ordenada, coherente y acorde con los principios de legalidad, eficiencia y probidad institucional.



8. Estrategias de trabajo y funciones

La UAP debe definir mecanismos claros de actuación, por lo que se recomienda que diseñe un sistema o modelo de integridad a ser implementado en la institución.

Los sistemas o modelo de integridad se entienden como el conjunto articulado de principios, normas, estructuras organizativas, procedimientos, controles y herramientas que, de manera coordinada y sostenible, buscan construir una cultura de integridad y legalidad, así como prevenir riesgos de corrupción, gestionar conflictos de interés, promover la ética pública, garantizar la rendición de cuentas y fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones públicas. No deben entenderse como esfuerzos o acciones aisladas; son acciones que guardan relación.

Algunas de las actividades o elementos que pueden destacarse son:

F. Capacitaciones y/o formaciones

Es importante que dentro de las funciones de la UAP se encuentre la de planificar, coordinar e implementar capacitaciones y/o formaciones periódicas y continuas en materia de ética, prevención y lucha contra la corrupción.

La UAP debe ser la responsable de diseñar e implementar las actividades de capacitaciones y/o formaciones de forma periódica y continua en temas que propicien la ética pública, probidad, prevención y lucha contra la corrupción, entre otros; sin embargo, dicha labor y su materialización, puede realizarse con el apoyo de otras dependencias internas, tales como recursos humanos, comunicación social, informática o tecnologías de la información, entre otras, correspondiéndole el seguimiento y evaluación en forma periódica de la eficacia de estos procesos para la mejora continua.

Las capacitaciones deben estar orientadas a objetivos claves tales como: fortalecer valores, prevenir riesgos de corrupción dentro de la institución y facilitar los conocimientos relacionados a la aplicación cotidiana de principios institucionales de probidad. Estas capacitaciones deben estar integradas al Plan o Programa Anual de Capacitaciones de la Institución.

Para diseñar una capacitación efectiva es vital tomar en cuenta algunos elementos claves alrededor de su logística.

Diseño de contenido que empate correctamente con valores institucionales tales como:

- Responsabilidad en el uso de recursos
- Comportamientos éticos e íntegros.
- Coherencia con el contexto interno de cada institución.

F.1. Tipos de capacitaciones o actividades formativas:

Cuando se aborda el concepto de actividades formativas, no necesariamente se refiere únicamente a una clase magistral; incluso es útil cambiar de metodología para procurar que las actividades capten la atención del personal capacitado. Otros tipos de actividades formativas pueden ser:



Sesiones magistrales: adecuadas para introducir conceptos básicos. Es recomendable acompañarlas con dinámicas que permitan retener la atención del personal. Son intervenciones programadas para un corto plazo.



Talleres prácticos: esta modalidad es ideal cuando el objetivo se orienta a impartir conocimiento de corto a mediano plazo y busca lograr que un grupo interactúe y ponga en práctica el tema principal por medio de la aplicación de ciertos conocimientos a situaciones reales o simuladas.



Entrenamientos: adecuados cuando el objetivo de la formación es fortalecer habilidades técnicas aplicables al ámbito laboral.

F.2. Cohortes participantes:

Dependiendo de los objetivos de las actividades formativas o capacitaciones, hay distintos modelos para impartirlas orientado a la agrupación de personal que se necesita capacitar, por ejemplo:



Modelo de pirámide: útil cuando se quiere compartir temas con un grupo focalizado y pequeño, conformado por autoridades, jefes o directores. El objetivo de este modelo también radica en que estos grupos capacitados puedan posteriormente transmitir el tema a sus grupos subordinados.



Modelo general: se refiere a una capacitación que involucra a todo el personal de la institución.



Modelo por grupos específicos: busca organizar grupos con poblaciones de diferentes áreas que puedan discutir un tema y resolver dudas por medio de un diálogo abierto.

Como último punto, debe tomarse en cuenta la periodicidad de las capacitaciones. Dependiendo de las temáticas, es necesario reforzar conocimientos cada cierto tiempo e incluir diferentes materiales, como presentaciones, hojas de trabajo, casos de estudio, videos, papelógrafos, material de escritorio, etc.

G. Campañas de sensibilización

Las campañas de sensibilización tienen como propósito generar conciencia y promover cambios de actitud dentro del personal. No se limitan a la simple difusión de información; requieren una combinación de mensajes, recursos y acciones que logren conectar con el público y mantener su atención. Para que una campaña sea efectiva, debe ser clara, constante y adaptada a las características del grupo objetivo.

La UAP es responsable de diseñar e implementar los programas periódicos y continuos de sensibilización en temas éticos y de probidad; sin embargo, dicha labor y su materialización, puede realizarse con el apoyo de otras dependencias internas, tales como recursos humanos, comunicación social, informática o tecnologías de la información, entre otras.

En términos generales, una campaña puede incluir:



Mensajes clave: ideas centrales que deben mantenerse consistentes durante todo el proceso. Estos mensajes deben ser breves, directos y fáciles de recordar.



Recursos visuales y audiovisuales: materiales como afiches, infografías, videos cortos o mensajes animados que permitan captar la atención de manera rápida. Estos elementos funcionan como recordatorios permanentes y ayudan a reforzar el contenido.



Acciones de refuerzo: pequeñas intervenciones, recordatorios periódicos o activaciones internas (físicas o virtuales) que mantengan el tema presente en el día a día. Pueden incluir frases destacadas, correos institucionales, mensajes en intranet, cápsulas informativas o actividades breves de reflexión.



Enfoque narrativo: el uso de testimonios, ejemplos reales o situaciones cotidianas que permitan que el mensaje se perciba como cercano y aplicable en el entorno laboral. Este enfoque suele facilitar la comprensión y aumentar la receptividad.



Participación del liderazgo: cuando autoridades o jefaturas se involucran activamente, el mensaje cobra mayor legitimidad. Su rol puede incluir presentar la campaña, reforzar su importancia y modelar la conducta esperada.

Las campañas deben tener un periodo claro de implementación, seguido de momentos de refuerzo programados para evitar que el mensaje se diluya. Además, es fundamental considerar la diversidad del personal y adaptar los recursos para que resulten accesibles, pertinentes y comprensibles para los diferentes grupos dentro de la institución.

Una campaña de sensibilización efectiva debe poder medirse para evaluar su impacto y poder dilucidar áreas de mejora para futuras implementaciones. Asimismo, es importante que la campaña trascienda más allá de un mensaje generalizado y escueto, debe poder ser memorable y motivar a la práctica y el cambio auténtico.

H. Sistema de gestión de denuncia administrativa de irregularidades

El sistema de gestión de denuncia administrativa de irregularidades se refiere al conjunto de elementos y procedimientos que permiten atender de forma integral las denuncias administrativas recibidas.

Para ello es necesario contar con canales de denuncia de irregularidades, los cuales constituyen un mecanismo esencial para la recepción de información tanto de personal interno de la institución como de la población en general. Para garantizar su adecuado funcionamiento, deben:



Estar regulados por un manual o protocolo de actuación, que establezca el proceso desde la recepción inicial hasta la remisión a la autoridad superior, entidad pública que corresponda o al Ministerio Público, en caso de identificarse indicios de delito.



Incluir al menos tres mecanismos de acceso, entre los cuales pueden incluirse se encuentran los siguientes: atención presencial, buzón físico, plataforma digital, línea telefónica o correo institucional.

Para cumplir con lo anterior, es fundamental contar con un procedimiento que indique con claridad las acciones que debe tomar la UAP al momento de presentarse una irregularidad. Dichos procedimientos deben basarse en los recursos administrativos, la normativa interna y el régimen jurídico propio de cada institución.

H.1. Tipos de canales de denuncia

Dependiendo del tamaño y la capacidad operativa de la institución, se recomienda habilitar por lo menos tres de los siguientes canales:

- Formulario digital: accesible tanto al personal de la institución como al público externo que identifique una posible falta ética.
- Correo institucional exclusivo: una dirección de correo destinada exclusivamente a la recepción de denuncias, fácil de administrar y resguardar.
- Denuncia presencial: puede recibirse en un espacio físico dentro de la UAP que garantice privacidad y seguridad al denunciante. Dentro de esta categoría también puede incluirse el uso de un buzón físico, que debe revisarse con regularidad.
- Línea de atención telefónica: esto se materializaría mediante la habilitación de una línea telefónica, la cual de preferencia debe ser exclusiva.

- Alternativas tecnológicas o cualquier otro canal de denuncia: tales como plataformas especializadas o sistemas digitales, siempre que cuenten con seguridad informática suficiente para proteger los datos de los denunciantes y del proceso, o aquellos que se estimen pertinente según las necesidades, capacidad técnica y presupuestaria de la institución.

H.2. Procedimiento de actuación

El procedimiento de actuación establece el flujo de trabajo y las acciones a seguir desde la recepción hasta la conclusión del caso. Por ello es recomendable contar con el procedimiento de actuación y seguimiento, debidamente formulado y aprobado por parte de autoridad competente.



Información mínima requerida: debe instruirse al personal y a los posibles denunciantes sobre la información mínima necesaria para admitir una denuncia, lo cual permitirá la apertura del expediente y su análisis preliminar. Esta información puede ser: la descripción del hecho, fecha y lugar aproximado, personas involucradas, indicios disponibles (documentos, grabaciones, fotografías, testigos, etc.)

No obstante, una denuncia no debe descartarse automáticamente por no cumplir con todos los requisitos, siempre que existan elementos suficientes para iniciar una verificación preliminar.

Tomando en consideración que los canales de denuncia que se habiliten permitirán la obtención de información y documentación sobre alguna irregularidad, es oportuno que se evalúen aspectos como la clase de denuncia, ya sea abierta, anónima o confidencial.



Recepción y registro: una vez presentada la denuncia debe asignarse un número de correlativo para asegurar un registro ordenado y sistemático. Posteriormente se realiza la creación del expediente, en formato físico, digital o ambos, según las capacidades institucionales y luego es necesaria la entrega de una constancia de recepción, únicamente cuando la denuncia no sea anónima.



Revisión preliminar: se verifica que la denuncia contenga la información mínima indispensable. Se identifica si el caso es de competencia institucional. Una vez completada esta etapa, se notifica al denunciante (si no es anónimo) sobre el estado inicial del proceso.

Durante esta revisión, la institución puede iniciar la verificación de información mediante fuentes abiertas, registros públicos o bases de datos internas, siempre que existan elementos razonables que indiquen una posible falta ética o administrativa.





Etapas de análisis: posteriormente, se procede a recopilar y evaluar los elementos que complementen la denuncia, tales como: documentación relacionada, consultas en bases de datos, entrevistas, visitas in situ, otras herramientas de verificación disponibles.

Toda la información deberá analizarse de forma objetiva, garantizando la confidencialidad y seguridad del proceso y de las personas involucradas.



Acciones finales: finalizada la etapa de análisis se elabora un informe circunstanciado dirigido a la autoridad superior, en el que se exponga de manera clara los hallazgos y las recomendaciones.

La autoridad determinará las medidas administrativas internas o, cuando corresponda, la remisión a la

Contraloría General de Cuentas -CGC- o al Ministerio Público según aplique. La UAP deberá realizar el seguimiento debido hasta la conclusión formal del caso.

Una vez identificado y analizado el riesgo, acto o situación que pueda constituir una irregularidad vinculada a hechos de corrupción, es importante que la Unidad de Asuntos de Probidad emita, como parte de su función preventiva, un documento técnico que proponga medidas orientadas a la no repetición. Estas propuestas no buscan sustituir los mecanismos de control interno y externo, ni el ejercicio de responsabilidades administrativas o penales, sino complementar dichos procesos mediante la formulación de acciones correctivas que aborden las debilidades estructurales detectadas.

El objetivo es contribuir, de manera coordinada con otras unidades institucionales, a mejorar los procesos vulnerables, reducir la exposición al riesgo y fortalecer sostenidamente el sistema de integridad de la institución.

9. Recomendaciones finales

Si bien la creación de una UAP depende del contexto institucional específico de cada entidad, hay aspectos que deben reforzarse a medida que la unidad se establezca y crezca. Entre algunas de las recomendaciones que deben tomarse en cuenta para fortalecer la UAP son las siguientes:

I. Planificación y Presupuesto

La Unidad de Asuntos de Probidad en coordinación con otras unidades administrativas debe planificar sus acciones e incorporarlas al Plan Operativo Anual de la Institución, identificando los recursos necesarios para su ejecución, lo cual debe verse reflejado en el presupuesto anual.

J. Difusión institucional

La UAP debe difundir de manera constante sus acciones y resultados, tanto al interior de la institución como hacia la ciudadanía. Para ello pueden utilizarse afiches, circulares, comunicados digitales y plataformas institucionales.



Esto debe realizarse con el apoyo técnico específico de la dependencia encargada de comunicación social, o en su defecto, con el departamento encargado de dichas actividades dentro de la institución.

K. Reportes periódicos

Es recomendable elaborar informes mensuales que sintetizen el trabajo de la UAP y un informe anual consolidado que presente indicadores de gestión y logros alcanzados. Estos reportes no solo fortalecen la rendición de cuentas, sino que permiten proyectar las acciones del siguiente periodo.

Asimismo, se sugiere que estos informes puedan ser publicados y socializados a través de la página web institucional, para consulta ciudadana y de los colaboradores de la entidad.

L. Articulación interinstitucional

Se aconseja establecer relaciones de cooperación con otras UAP e instancias de control interno, de manera que se compartan buenas prácticas, experiencias exitosas y aprendizajes útiles. El trabajo en red fortalece la capacidad de prevención y la generación de propuestas conjuntas.

M. Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación

La naturaleza dinámica y cambiante de la corrupción, en todas sus formas y manifestaciones, exige que las instituciones mantengan mecanismos permanentes de mejora continua. En este sentido, resulta imperativo establecer un sistema de monitoreo y evaluación de resultados que permita medir la eficacia de las acciones implementadas por la UAP, identificar áreas de mejora y ajustar los procedimientos cuando sea necesario.

Este sistema debe facilitar una revisión periódica de los procesos aplicados durante cada periodo de gestión, de manera que las estrategias puedan evolucionar y adaptarse a nuevos contextos institucionales o a la aparición de nuevos riesgos o tipologías de corrupción. De esta manera, la UAP podrá seguir siendo un mecanismo efectivo, con la capacidad de responder oportunamente a nuevos desafíos emergentes.

N. Enlaces internos y territoriales

Con el propósito de asegurar la presencia efectiva y el alcance funcional de la UAP en unidades ejecutoras y todo el territorio donde la institución tenga competencia, resulta importante considerar la designación de enlaces o la denominación que corresponda según la estructura organizativa.

La implementación de estos enlaces permite que la UAP cuente con un alcance integral, facilite la comunicación bidireccional y oportuna, y garantice la adecuada transmisión de lineamientos, orientaciones y mecanismos de actuación, asegurando así una coordinación efectiva y continua en toda la institución.

Dicho enlace será el encargado de conocer los temas y poder direccionarlos a nivel interno a donde corresponda.

O. Establecimiento de un Sistema o Modelo de Integridad

El Sistema o Modelo de Integridad puede incorporarse como una acción posterior a la consolidación de la Unidad de Asuntos de Probidad (UAP), en la medida en que esta ya cuente con bases operativas, normativas y funcionales sólidas. La implementación de un sistema de esta naturaleza permite estructurar un ciclo de trabajo continuo y facilita la institucionalización de los esfuerzos orientados a la ética, la integridad y la probidad, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Un sistema o modelo de integridad se refiere al conjunto articulado de elementos, procesos y mecanismos que buscan sistematizar las acciones institucionales, funcionando como un marco orientador que permita a toda la organización adoptar patrones claros de conducta, fortalecer sus procesos internos y asegurar el cumplimiento de principios éticos y compromisos de probidad en el ejercicio de la función pública.

Algunos de los componentes esenciales de un Sistema o Modelo de Integridad han sido abordados previamente en esta guía, tales como la propia Unidad de Asuntos de Probidad, que funciona como instancia líder en su implementación; las capacitaciones y campañas de sensibilización; la gestión de denuncias administrativas; y los mecanismos de mejora continua, incluyendo el monitoreo y la evaluación de resultados. Estos elementos, cuando se articulan de manera sistemática, permiten consolidar una estrategia integral de prevención y control de riesgos de corrupción.

No obstante, como piedra angular para la implementación efectiva de un Sistema o Modelo de Integridad, resulta imprescindible incorporar un elemento adicional que garantice la coherencia y el cumplimiento del resto de los componentes: el liderazgo ético y el compromiso institucional. Este elemento constituye el primer eslabón que asegura la ejecución en cadena de todas las acciones orientadas a la integridad.

El liderazgo ético y compromiso implican que la autoridad superior de la institución asuma un rol activo y visible en la promoción y adopción de medidas que orienten los procesos institucionales hacia el cumplimiento de la ley, la ética y la integridad. Este liderazgo no solo cumple una función ejemplar desde el punto de vista moral, sino que además facilita la implementación efectiva de las medidas, dado que las directrices emitidas por la máxima autoridad poseen un carácter vinculante y obligatorio para el resto de la estructura organizacional.

En ausencia de liderazgo ético, el funcionamiento del sistema se ve comprometido, ya que se genera un vacío en el que las instrucciones pueden percibirse como no prioritarias o carentes de respaldo formal, especialmente cuando no emanan de la autoridad superior. Esta falta de coherencia debilita la aplicación de las medidas y reduce su impacto institucional.

Por ello, el liderazgo ético debe proyectarse de manera transversal, extendiéndose a las direcciones, coordinaciones y jefaturas responsables de los distintos departamentos o unidades, de modo que el compromiso con la integridad se reproduzca en todos los niveles de la institución y se consolide como una práctica cotidiana y compartida; todo lo anterior con el objetivo de poder establecer una cultura ética de servicio y trabajo que oriente a la institución de manera constante, sólida e integral.





Comisión Nacional **contra la Corrupción**



Comisión Nacional **contra la Corrupción**