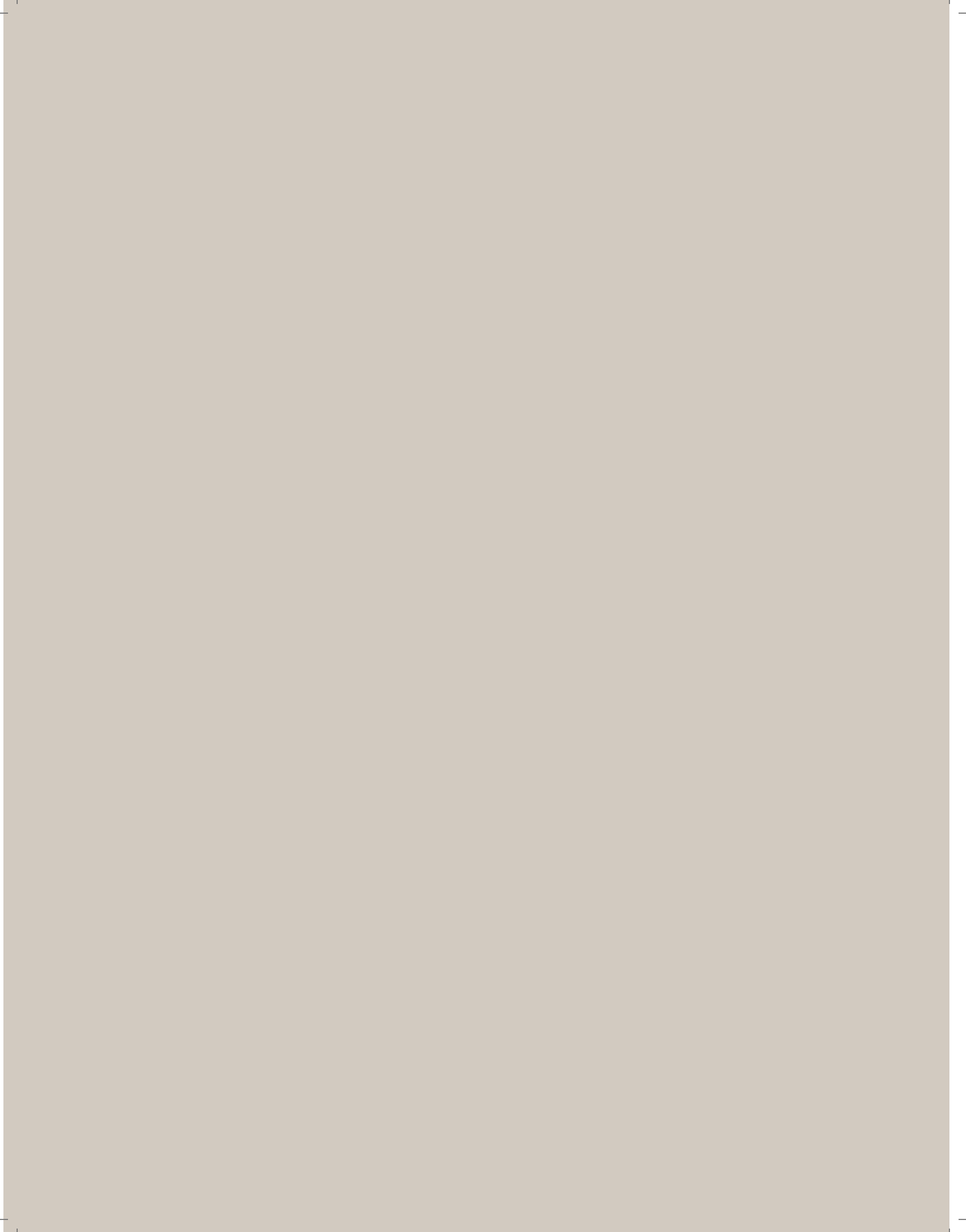


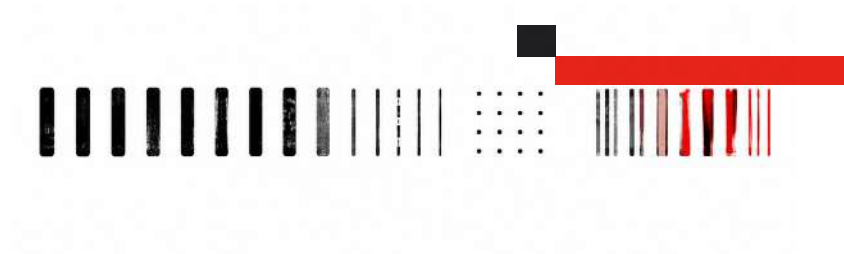
RETRATO ROBOT DEL FUNCIONARIO CORRUPTO GUATEMALTECO

Lecciones para un modelo preventivo anticorrupción.



DIÁLOGOS





CRÉDITOS

Autores

Equipo Anticorrupción y Transparencia de Diálogos

Equipo editorial

Walter Corzo, *Director Ejecutivo* | Daniel Núñez, *Director Académico*
Karla López, *Coordinadora de Investigación*
Mayarí Prado, *Coordinadora de Comunicación*
Pedro Pablo Sánchez, *Asistente de Comunicación*
Diseño: José Paulo Pérez

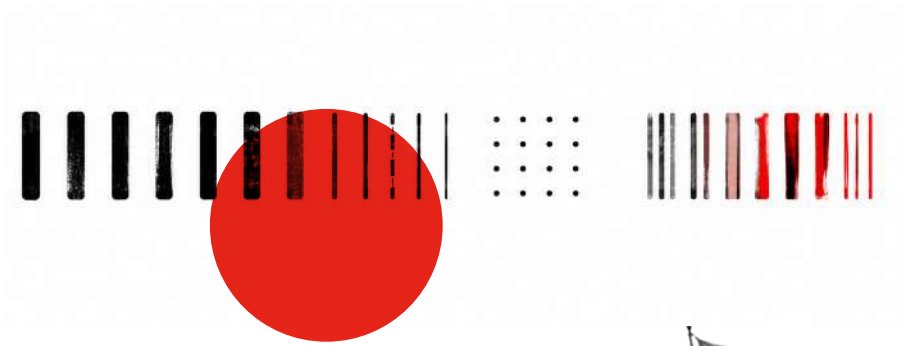
📍 Dirección: 0 calle 16-26 zona 15 colonia El Maestro
Ciudad de Guatemala
☎ Tel: 2369-6418
✉ Correo: info@dialogos.org.gt
🌐 www.dialogos.org.gt

[f](#) [@](#) [in](#) [d](#) [X](#) @DialogosGuate

Esta publicación ha sido elaborada por Diálogos. El análisis y las opiniones contenidas en este documento pertenecen exclusivamente a Diálogos y los autores de cada texto. Cualquier parte de esta publicación puede reproducirse total o parcialmente, sin permiso expreso de Diálogos, siempre y cuando se reconozca el crédito y las copias se distribuyan gratuitamente. Cualquier reproducción con fines comerciales requiere autorización previa y por escrito de Diálogos, la cual puede solicitarse al correo comunicacion@dialogos.org.gt.

Si tienes algún comentario u observación sobre esta publicación, puedes enviarla al correo electrónico: info@dialogos.org.gt

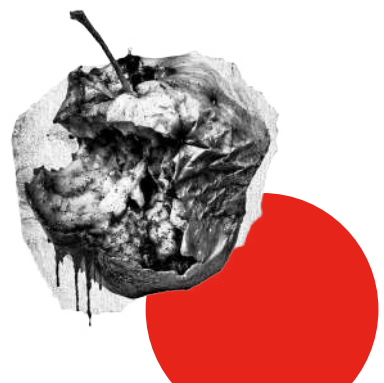
Equipo Anticorrupción y Transparencia de Diálogos, Retrato robot del funcionario corrupto guatemalteco (Ciudad de Guatemala: Asociación Civil Diálogos, agosto de 2026).





ÍNDICE

Introducción	07
La aproximación conceptual: Análisis del Hexágono de la corrupción aplicado a Guatemala.	10
El corrupto es él (o ella) y sus circunstancias. Contexto y oportunidad.	12
La corrupción es una actividad que no la hace solo una persona. Afecto, confianza, lealtad y crimen. Oferta y capacidad.	14
La corrupción se hace mejor sin conciencia. Los rasgos oscuros de la personalidad. Motivación y racionalización.	16
Principales conclusiones	19
Hacia un modelo preventivo. Perfiles de riesgo y puestos de riesgo. SATI (Sistema de Alerta Temprana de Integridad).	21



01. INTRODUCCIÓN



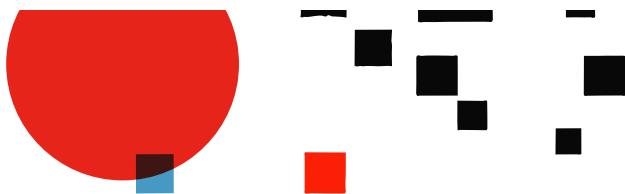
A veces hablamos de la corrupción como un fenómeno impersonal, como si se tratara de las variaciones del clima o las tasas de interés en el sistema financiero. Sin embargo, la corrupción consiste en una serie de actividades desarrolladas por individuos en un acto volitivo. Es una decisión, restringida por las circunstancias, pero decisión en última instancia. Si no la comprendemos de esa manera, nunca entenderemos por qué hay perfiles más propensos que otros a incurrir en esta clase de prácticas.

A pesar de ser un entorno estructuralmente viciado, la corrupción no la practica todo el mundo, ni lo hace de la misma manera. Hay personas, con rasgos de carácter concretos, que crecen en ambientes como el del sistema político y judicial guatemalteco. Hay otras, por el contrario, que en medio de espacios

con incentivos perversos son capaces de resistir, no sin costos personales, a esta clase de prácticas de manera que por momentos parece heroica.

Al mismo tiempo no se trata solo de personas. La corrupción en Guatemala es sistémica y estructural. En Diálogos hemos hecho el esfuerzo en los últimos años de entender el fenómeno y cómo se manifiesta en nuestro país. La serie de documentos llamados **“Corrupción sistémica y redes patronales en Guatemala”**¹ publicados en nuestro portal bajo la autoría de Daniel Haering y Edgar Gutiérrez, plantean que la corrupción en Guatemala no es un conjunto de actos aislados, sino un sistema arraigado de política patronal (jefes y subordinados) y redes de influencia que han evolucionado históricamente.

¹ Haering, Daniel, y Edgar Gutiérrez Aiza. 2024. Corrupción sistémica y redes patronales en Guatemala. Ciudad de Guatemala: Asociación Civil Diálogos. Publicado el 11 de septiembre de 2024. <https://dialogos.org.gt/corrupcion-sistemica-y-redes-patronales-en-guatemala/>. (Nota: Esta serie comprende tres documentos principales de análisis teórico, histórico y metodológico sobre el patronalismo y la corrupción endémica en el país).



El análisis sostiene que el régimen guatemalteco ha transitado hacia una estructura donde el poder político y económico se distribuye a través de complejas y transaccionales relaciones de intercambio de favores, lo cual ha permitido la consolidación de redes político-económicas ilícitas que capturan las instituciones del Estado para su beneficio privado. En este sentido la corrupción es “funcional” pues sirve como la manera en la que las distintas élites fragmentadas y dispersas encuentran consensos. Es el principal motor de las decisiones políticas, y por lo tanto, de la gobernabilidad.

Desde una perspectiva histórica, el estudio identifica cómo estas redes patronales surgieron y mutaron a partir del sistema colonial (basado en privilegios predatorios), evolucionando en un episodio más reciente de estructuras militares del conflicto armado y élites económicas tradicionales, que en su interacción han configurado un sistema de impunidad que trasciende los periodos de gobierno. Las investigaciones desarrolladas por Diálogos subrayan que esta dinámica ha creado un “**barril podrido**” institucional donde la corrupción funciona como una característica constitutiva del sistema político, alimentada por el financiamiento electoral ilícito y la captura estratégica de puestos clave en el sistema de justicia y la administración pública.

¿Cómo reconciliamos estos dos puntos de vista? ¿Cómo podemos entender la corrupción como algo que no deja de ser sistémico, pero al mismo tiempo constatar que importa quién la ejerce? En este documento resumimos los hallazgos de una investigación alrededor de los perfiles de personas involucradas en casos de alta

corrupción, principalmente entre los años 2014 a 2021, con un enfoque que combina las variables macro, con las meso y micro.

La necesidad de estudiar a las racionalizaciones, motivaciones y contexto de los individuos que juegan un papel preponderante en casos de corrupción nos obliga a desplazar la mirada hacia el lado **subjetivo e individualista** del fenómeno. Estudiar por un momento a las personas que jugaron un papel preponderante en casos de corrupción en vez de la corrupción en un sentido amplio y abstracto. En este estudio nos preguntamos si existen perfiles más propensos que otros a cometer actos ilícitos y qué circunstancias específicas, ya sean sociales, económicas o psicológicas, favorecen que un individuo decida cruzar la línea ética.

La integridad en un contexto de captura institucional deja de ser una simple elección moral para convertirse en un comportamiento que garantiza la exclusión de los beneficios del poder. Ser honesto en ambientes de corrupción sistémica te convierte en un perdedor en el juego político y en un marginado a nivel profesional.

Como la otra cara de la moneda, reflexionamos sobre las capacidades técnicas y los rasgos de personalidad descritos en la literatura sobre corrupción, como el carisma instrumental o el narcisismo, que permiten a ciertos actores operar redes complejas mientras intentan mantener una fachada de funcionarios diligentes ante la opinión pública. Tener rasgos de personalidad antisocial puede convertirte en una persona altamente exitosa en un ambiente como el antes descrito.



Con el fin de explorar estas motivaciones y mecanismos de autojustificación, el equipo de Diálogos llevó a cabo una investigación sustentada en diecisiete entrevistas semiestructuradas con informantes clave que vivieron el fenómeno desde la trinchera del poder y la justicia. Queríamos hacer la reflexión sobre las decenas de personas que han estado envueltas en casos de alta corrupción en los últimos años.

Este grupo incluyó a personas que, en el ejercicio de sus funciones profesionales, han tenido contacto directo con individuos vinculados a casos de alto impacto y sus familiares, así como a la documentación de la evolución de sus patrimonios durante décadas. Les pedimos que nos dieran su mejor evaluación sobre los individuos (concentrándonos en los que jugaban un papel principal como incitadores, diseñadores y coordinadores de actos de corrupción) en los agentes en los que llegaron a conocer de manera profunda y a partir de horas de conversación fuimos encontrando consistencias.

A través de sus narrativas humanas y el uso de un cuestionario diseñado sobre la base de indicadores comúnmente utilizados en estudios sobre corrupción, se logró identificar no solo los **patrones** de “excelencia criminal”

que requieren estos actores para transformar una intención en un acto delictivo exitoso, sino también el espejo deformado de su moralidad, donde frases como “así es la política en este país” funcionan como una suerte de **amnistía psicológica** (también denominada “desconexión moral”) para saquear el Estado.

Nuestra aspiración es que, con la ayuda de esta clase de investigación, se puedan establecer factores de riesgos sociales e individuales que permitan protocolos de carácter preventivo para identificar qué perfiles no deberían acceder a puestos donde se corre el riesgo de incurrir en esta clase de prácticas nocivas.



02. LA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL: ANÁLISIS DEL HEXÁGONO DE LA CORRUPCIÓN APLICADO A GUATEMALA.

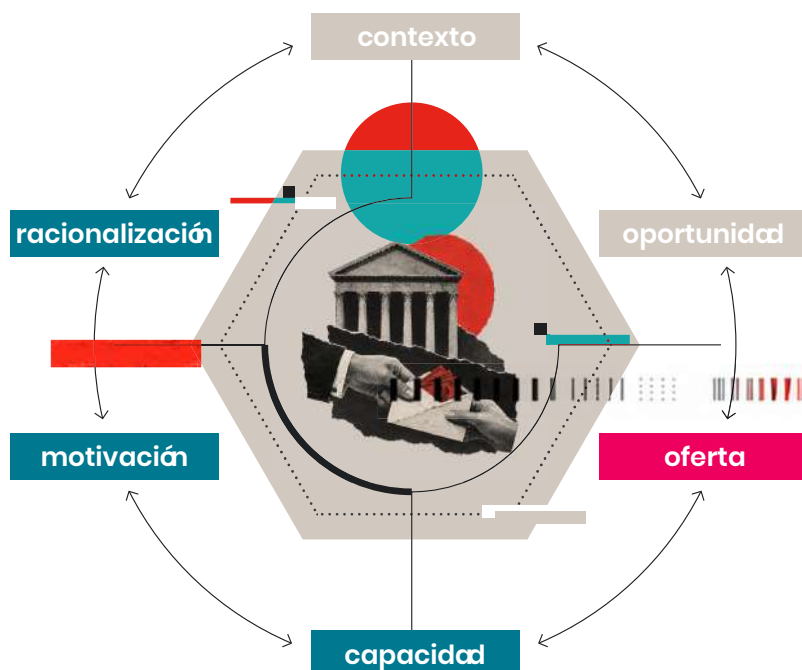
El marco al que nos apegamos pretende integrar lo macro, lo meso y lo micro. El individuo actuando en un contexto de raíces históricas, con incentivos políticos y económicos que no eligió ni diseñó, e interactuando desde su condición social con otros individuos.

Para ello utilizamos el modelo del **Hexágono de la Corrupción**, que es una propuesta teórica desarrollada por Thomann, Ioannidis, Zgaga y Schwarz (2025). Este instrumento expande los enfoques clásicos para ofrecer un análisis más integral de la corrupción de alto nivel. Este marco analítico postula que la corrupción no es un evento accidental, sino el resultado de la interacción dinámica de seis factores críticos que operan en niveles macro, meso e individuales.

El primer factor es el **contexto**, que funciona como el trasfondo histórico, cultural y social que condiciona el significado de todas las demás variables. En Guatemala, esto incluye la herencia de un Estado colonial y las tensiones entre distintas élites sociales. La **oportunidad** se refiere a las condiciones situacionales o debilidades institucionales que facilitan el acto, como la falta de controles efectivos o la captura de los sistemas de justicia y fiscalización. El tercer componente es la **oferta**, que reconoce la naturaleza bidireccional del fenómeno al integrar a los actores que proponen o facilitan el beneficio indebido, ya sea desde el sector privado, el financiamiento de campañas o el crimen organizado.

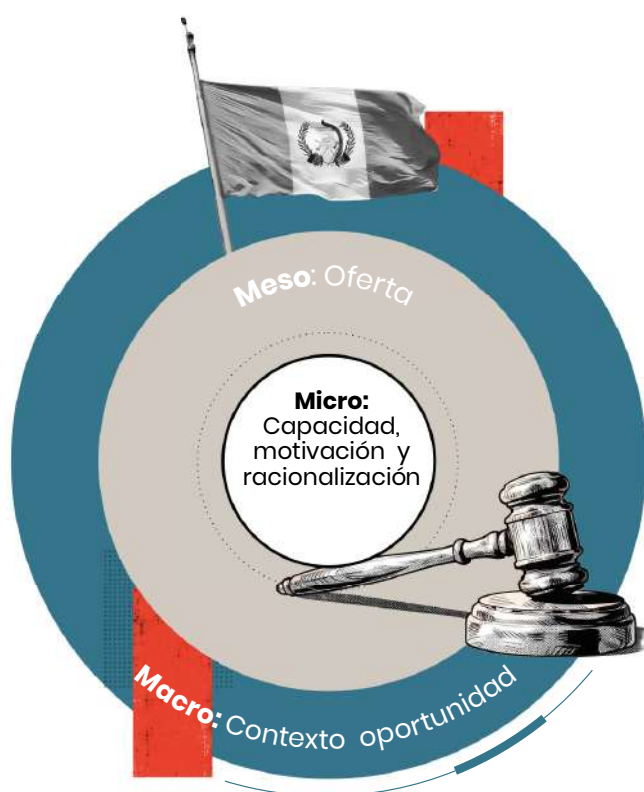
Figura 1.

El hexágono de la corrupción



Fuente: elaboración propia con base en la literatura.

A nivel individual, el modelo examina la **capacidad**, definida como el conjunto de habilidades técnicas, conocimientos operativos y rasgos de personalidad que permiten a un actor ejecutar y sostener actividades ilícitas sin ser detectado. A esto se suma la presión o **motivación**, que constituye el impulso subjetivo del funcionario, movido generalmente por deseos aspiracionales de estatus, reconocimiento o poder, más que por una necesidad económica básica.



Fuente: elaboración propia con base en la literatura.

Finalmente, la **racionalización** cierra el circuito como el proceso mental que permite al individuo justificar sus acciones ante su propia imagen moral, utilizando narrativas como la normalización del sistema o la deslegitimación de quienes lo juzgan para mantener su integridad psicológica. En conjunto, el Hexágono permite entender la corrupción como un “barril podrido” donde el diseño del ecosistema institucional influye directamente en la conducta de los individuos.

Figura 2.

Los niveles macro, meso y micro del acto de corrupción



03. EL CORRUPTO ES ÉL (O ELLA) Y SUS CIRCUNSTANCIAS. CONTEXTO Y OPORTUNIDAD



El contexto funciona como un trasfondo histórico y social que, si bien no causa la corrupción de manera directa, **establece las reglas del juego bajo las cuales operan las motivaciones y las capacidades de los actores**. Esta dimensión se cimenta en el caso de Guatemala en una herencia de Estado, explicada en el documento de Diálogos antes citado, que desde la colonia mutó hacia redes criminales de saqueo de lo público, creando un sistema donde la corrupción es constitutiva como mecanismo base de intercambio y no una desviación de la norma.

La manera más clara en la que se manifiesta este fuerte contexto del país es en la **percepción de desigualdad**, y sobre todo, en la manera en la que ciertos individuos involucrados en casos de corrupción reaccionan frente a ella. Ante cierta percepción de “injusticia” de la realidad socioeconómica dada, especialmente de aquellos que fueron menos privilegiados en cuanto a las condiciones materiales donde les tocó nacer, algunos utilizan la política como un ascensor social, donde el aspiracionismo de las élites emergentes y el resentimiento hacia la oligarquía tradicional convierte al patrimonio público en un botín para la movilidad socioeconómica.

En este escenario, las instituciones operan bajo una cultura de “oportunidad de saqueo” que absorbe y corrompe en algunos casos a quienes poseen buenas intenciones, **transformando la integridad en un comportamiento que garantiza quedar**

fuera del poder. En este contexto, se repiten las historias de personas que perciben que quien es exitoso en la sociedad, lo es por una injusticia antes cometida y que las consecuentes generaciones se esfuerzan por borrar. Esta realidad invita a muchos a cometer esos mismos pecados en nuestra época y aspirar a que estos sean borrados a lo largo de los años.

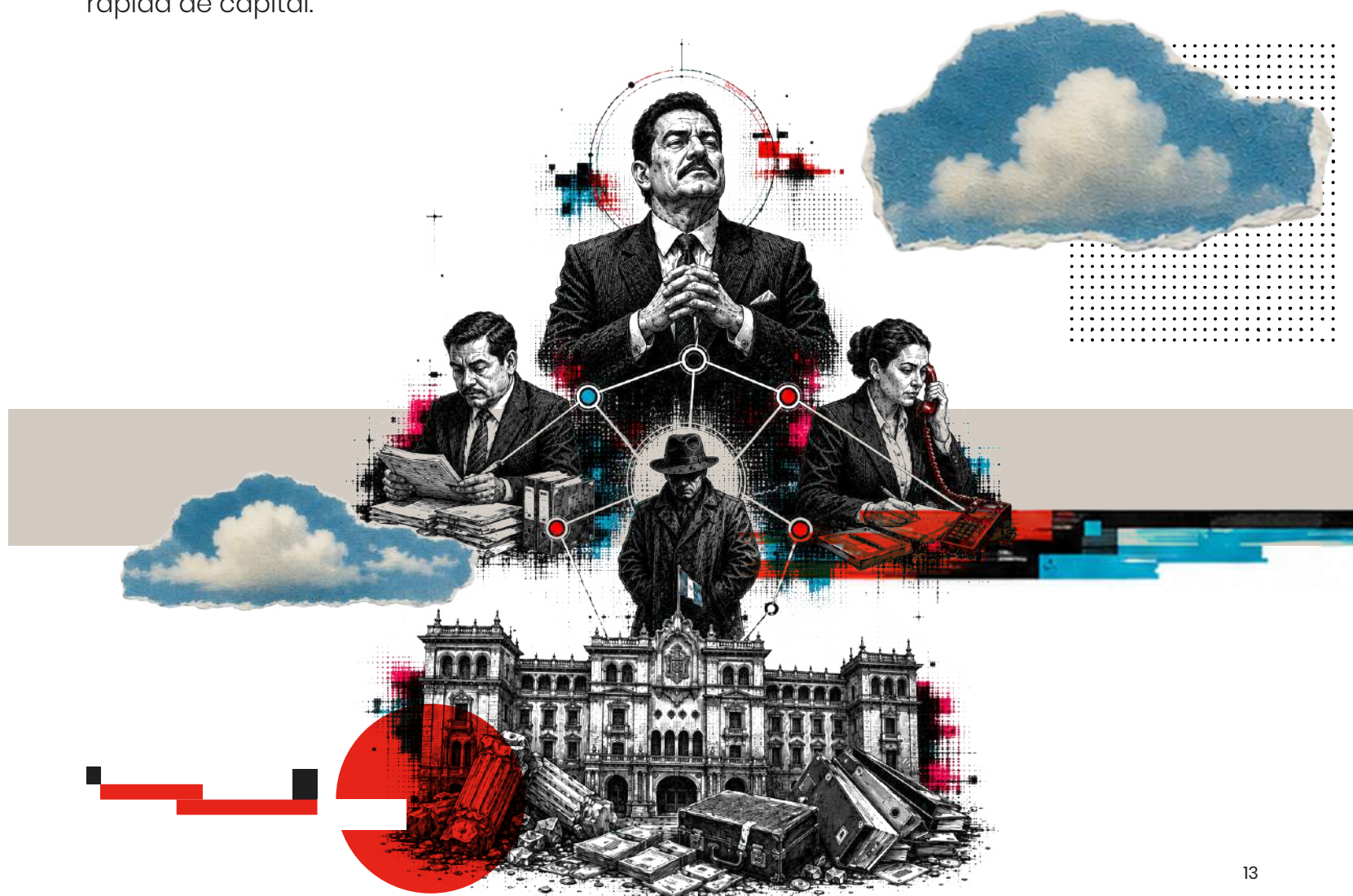
Varios casos de altos dirigentes del gobierno del Partido Patriota son citados recurrentemente como ejemplos para describir el uso de la política como mecanismo de ascenso. Los informantes describen que, aunque provenían de familias con cierto estatus, varios de ellos desarrollaron un “aspiracionismo desmedido” por pertenecer a una clase económica alta, frente a la que se sentían de menos. Esta motivación se manifestó en una competencia por el estatus, llegando a extremos como tener colecciones de corbatas separadas por país de origen (italianas, francesas, entre otras), lo cual trascendía el simple hecho de comprar ropa cara para convertirse en un símbolo de pertenencia a una élite que los despreciaba.

Las entrevistas revelan una tensión profunda entre la oligarquía tradicional (con riqueza heredada e impunidad histórica) y las élites emergentes que ascienden por la vía corrupta. Los informantes señalan que las élites tradicionales ven a los políticos emergentes “como si fueran sus sirvientes”. Este rechazo genera un sentimiento de “injusticia comparativa” y resentimiento.

Un testimonio clave indica que varias figuras racionalizan sus actos afirmando que “los ricos también en algún momento habían robado para poder tener lo que tienen ahora”, realizando una operación de equivalencia moral para justificar el saqueo del patrimonio público como una forma de “nivelar” el campo de juego.

La transformación del funcionario en “nuevo rico” es una señal de alerta detectada por casi todos los informantes. Se describe una secuencia donde el “botín” se hace visible primero en la vestimenta y el vehículo, luego en la vivienda (mudanzas a zonas exclusivas como zona 10 o zona 14), y finalmente en la creación de empresas gigantescas de la noche a la mañana. Varios casos se mencionan como ejemplos de comportamientos con rasgos de megalomanía y **necesidad de proyectar un estatus superior** mediante la acumulación rápida de capital.

Por su parte, la **oportunidad se manifiesta como la configuración situacional que hace posible el acto ilícito a través de la debilidad de los controles y la discrecionalidad en la toma de decisiones**. Los sistemas de supervisión operan en lo que se denomina una “vía apagada”, donde las alarmas institucionales carecen de baterías y la Contraloría General de Cuentas, lejos de prevenir, funciona como un instrumento de extorsión o un espacio de negociación de sobornos. Esta estructura de oportunidad se ve blindada por la captura del sistema de justicia y la inexistencia de un servicio civil de carrera, lo que permite que cada cambio de gobierno sustituya cuadros técnicos por leales a la red criminal. Así, el costo de oportunidad de la corrupción se reduce, convirtiéndola en la opción más racional para el actor político dentro de un sistema diseñado para la impunidad permanente.



04. LA CORRUPCIÓN ES UNA ACTIVIDAD QUE NO LA HACE SOLO UNA PERSONA. AFECTO, CONFIANZA, LEALTAD Y CRIMEN. OFERTA Y CAPACIDAD

La dimensión de la **oferta revela que el funcionario no actúa en el vacío**, sino dentro de un **ecosistema** donde el sector privado, los financistas de campañas y el crimen organizado actúan como proveedores estratégicos de beneficios indebidos. En Guatemala, las empresas constructoras y farmacéuticas participan activamente financiando campañas electorales para asegurar contratos futuros, creando una deuda de reciprocidad que estructura el ejercicio del poder. Esta dinámica se torna existencial cuando el oferente es el narcotráfico, transformando la deuda política en una obligación donde el incumplimiento se paga con la vida. Un hallazgo crítico es la emergencia de la “auto-oferta estatal”, donde los mismos funcionarios crean empresas de cartón para contratarlas por medio de sus instituciones, borrando la frontera entre quien ofrece y quien demanda.

Por otro lado, la capacidad actúa como el filtro operativo que diferencia al corrupto potencial del efectivo, pues el saqueo del Estado no es fruto de la improvisación, sino de una “excelencia criminal” que requiere **inteligencia, astucia y conocimientos técnicos profundos**. Los actores más exitosos poseen una capacidad de abstracción institucional que les permite identificar exactamente de dónde extraer valor sin activar controles, apoyándose en una red de profesionales facilitadores, como abogados y contadores, que funcionan



como los “arquitectos” encargados de dotar lo ilícito de una apariencia de legalidad. Fue citado por los informantes el famoso caso de Monzón² (tal y como fue declarado por él mismo) que dividía las instituciones según su valor extraíble: las que tenían gasto en obra, las que permitían crear plazas y las que tenían fondos invertidos.

Esta capacidad también integra una dimensión psicológica-actitudinal, donde el **carisma instrumental y la manipulación emocional** permiten cooptar voluntades y mantener una doble fachada ante la

opinión pública. En última instancia, la corrupción se manifiesta como una práctica profesionalizada que se transmite incluso generacionalmente, asegurando que las vulnerabilidades del sistema sean explotadas mediante un modus operandi previamente planificado y altamente resiliente. Monzón, por ejemplo, es descrito como un “tipazo” con gran carisma que estudiaba los gustos de las personas para empatizar con ellas y cooptarlas mediante el agasajo estratégico.



² Juan Carlos Monzón fue el Secretario Privado de la Vicepresidenta Roxana Baldetti, quien se convirtió en colaborador eficaz en los casos de La Línea y Cooptación del Estado.

05. LA CORRUPCIÓN SE HACE MEJOR SIN CONCIENCIA. LOS RASGOS OSCUROS DE LA PERSONALIDAD. MOTIVACIÓN Y RACIONALIZACIÓN

Una de las conclusiones transversales de las entrevistas fue la siguiente: la corrupción no es producto de la necesidad. Las presiones financieras directas son factores marginales frente a la **búsqueda desmedida de ascenso**, reconocimiento y mantenimiento de un estatus social que el funcionario percibe como legítimamente merecido, pero que no puede costear con ingresos legales.

En este nivel, el poder alcanza a generar fascinación por dinámicas de auto-exaltación reforzadas por la validación de las redes clientelares, que en algunos casos pueden traducirse en consumo conspicuo y exhibición de riqueza. Esta motivación se refuerza mediante un sistema de reciprocidad y cuotas territoriales donde la lealtad no es a la ideología, sino al flujo constante de recursos que sostiene a la red.

En cuanto a los factores psicológicos, la literatura identifica rasgos vinculados a la conducta antisocial y corrupta³, tales como el narcisismo, el maquiavelismo y, en casos excepcionales, la psicopatía y el sadismo, los cuales facilitan la manipulación y eliminan o reducen el freno moral de la culpa. El narcisismo se manifiesta como un sentido exagerado de importancia y una necesidad patológica de reconocimiento y estatus. El maquiavelismo implica una tendencia a la manipulación estratégica de otros para beneficio propio, utilizando el carisma como una herramienta instrumental. La psicopatía se refleja en la impulsividad, la insensibilidad emocional y un desprecio por las normas sociales o el daño causado a terceros. Finalmente, el sadismo se asocia con la obtención de placer o satisfacción ante el dominio o el sufrimiento ajeno en contextos de poder.



Figura 3.

Los rasgos oscuros de la personalidad que inciden más en el comportamiento corrupto según la literatura.

Fuente: elaboración propia con base en la literatura.

³ Paulhus, Delroy L., Erin E. Buckels, Paul D. Trapnell, and Daniel N. Jones. 2021. "Screening for dark personalities: The Short Dark Tetrad (SD4)." *European Journal of Psychological Assessment* 37 (3): 208–222.

Rassin, Eric, Marije de Roos, and Jasper van Dongen. 2024. "Dark personality traits and deception, and the SD4 as integrity screening instrument." *Scientific Reports* 14: 170.

Los informantes coincidieron consistentemente en sus descripciones sobre los perfiles de las personas que comandaban los esquemas de corrupción. Con la excepción de los perfiles asociados a exmilitares, generalmente percibidos como más reservados y estratégicos, los demás individuos tendrían, según lo descrito por los entrevistados, a exhibir conductas asociadas con la auto-exaltación y la instrumentalización de otros, rasgos que concuerdan con tendencias narcisistas y maquiavélicas descritas en la literatura⁴.

En sus relaciones familiares y afectivas, estos rasgos se traducen en dinámicas de control y manipulación, donde el entorno íntimo es instrumentalizado para sostener su imagen de poder o para operar como una infraestructura de impunidad. De las entrevistas, se documentan comportamientos donde el dominio no se limita al ámbito público, sino que se extiende a relaciones sentimentales caóticas y patrones de comunicación hostiles cuando su astucia no es admirada, utilizando incluso una “religiosidad instrumental” como una fachada de probidad moral para ocultar conductas privadas disfuncionales.

En el plano del comportamiento personal y de cómo se perciben a sí mismos, los informantes describieron que estos individuos

tienden a mostrar signos de experimentar el poder como un elemento que reconfigura su percepción de la realidad, lo que, según sus relatos, se traduce en dinámicas de competencia para demostrar estatus a través de formas de consumo conspicuo y ostentación de lujos. Estas características se reflejan en la construcción de una “doble fachada”, donde, ante la opinión pública, fingen una ética intachable mientras en la sombra mantienen estilos de vida sostenidos por ganancias ilícitas que sus ingresos legítimos jamás podrían cubrir. En muchos casos, sus relaciones de lealtad no se basan en principios, sino en jerarquías de obediencia o en vínculos afectivos instrumentales donde el arrepentimiento, al ser capturados, no suele ser por el daño social causado, sino por errores personales o sentimentales que los llevaron a perder su posición de privilegio.



⁴ Las descripciones nos indicaban búsqueda de validación, autoengrandecimiento, ambición desmedida, carisma, manipulación, aparente falta de remordimiento, etc. Todos rasgos característicos de los comportamientos descritos.

Más tarde entra en juego la **racionalización**, el mecanismo psicológico que permite al corrupto reconciliar sus actos con una autoimagen de persona honorable. En los casos estudiados, según los entrevistados, la racionalización dominante es de carácter sistémico: el individuo se convence de que “así es la política” y que “todos lo hacen”, diluyendo su responsabilidad individual en un colectivo donde la integridad es vista como una ingenuidad.

la deslegitimación de los perseguidores, argumentando que los jueces son igual de corruptos, y la negación del daño real, llegando incluso a separar el soborno administrativo de consecuencias letales. En última instancia, la racionalización transforma la desviación en conformidad, permitiendo que el corrupto opere con una conciencia tranquila, no solo de cara a sí mismo sino al de su entorno familiar y profesional más cercano, dentro de un sistema que él mismo ayuda a perpetuar.

Esta **amnistía psicológica** se completa con





06. PRINCIPALES CONCLUSIONES

El análisis integral de la corrupción en Guatemala, estructurado a través del Modelo del Hexágono, permite extraer conclusiones sobre la naturaleza del sistema y cómo este se relaciona con los individuos que deciden o no actuar bajo sus reglas o combatirlas. Estas son algunas que nos parecen especialmente relevantes:

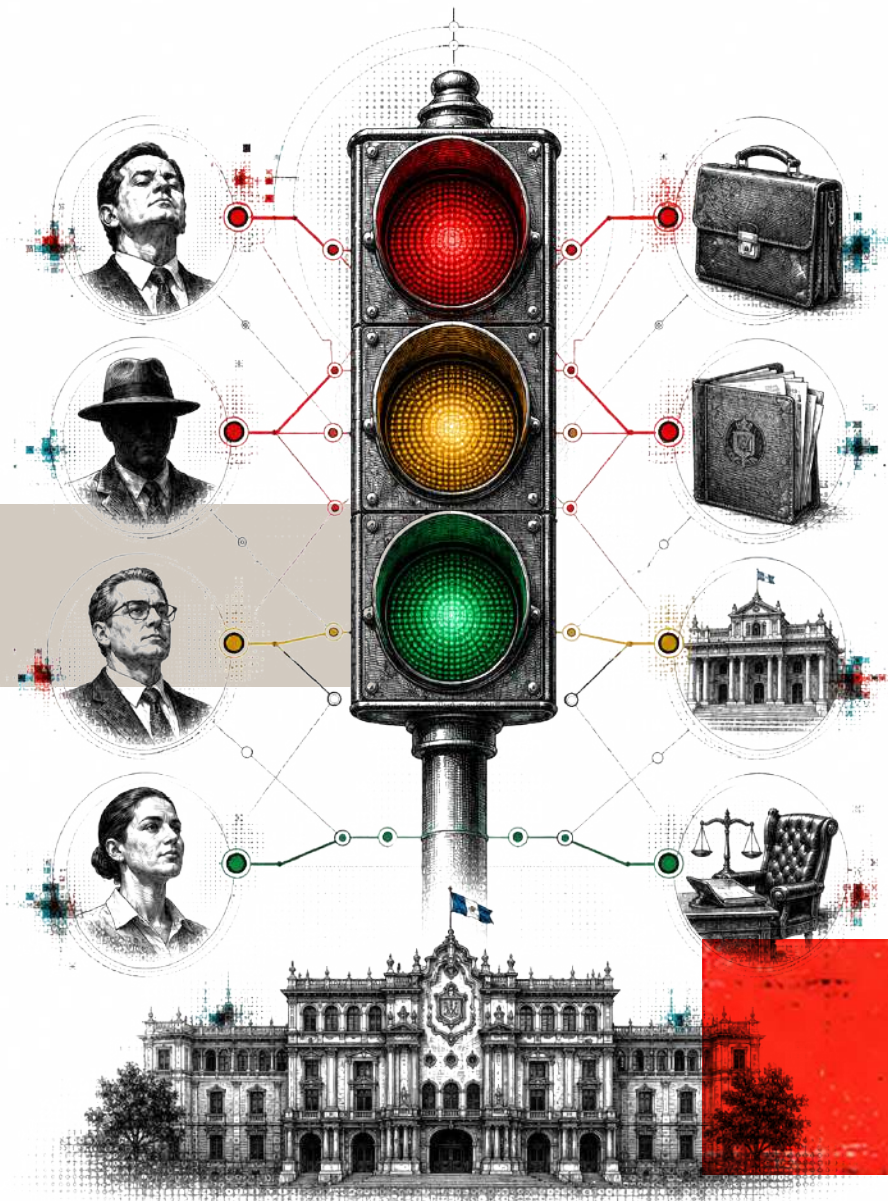


- La corrupción no es un problema exclusivamente de falta de leyes, sino de la **captura de las instituciones** encargadas de aplicarlas. El régimen funciona como un ecosistema que absorbe y corrompe incluso a individuos con buenas intenciones, donde la impunidad no es un fallo, sino el producto más exitoso del diseño estatal. Sobre todo, es un sistema donde el que está dispuesto a ser tramposo gana espacios que pierde quien se niega a caer en prácticas corruptas. En conclusión, tendremos mejores personas cuando el sistema deje de castigar la decencia y premiar el comportamiento criminal.
- La motivación principal de la gran corrupción es de carácter subjetivo y aspiracional. El funcionario público de alto nivel **no roba por necesidad** económica básica, sino impulsado por una **ambición de reconocimiento, poder y un estilo de vida de lujo** que el sistema incentiva y normaliza. No es por la desigualdad social que se corrompen las sociedades sino por la noción de ciertas élites ambiciosas por “ascender rápidamente”.
- La ejecución del saqueo requiere de una **“capacidad” técnica y psicológica sofisticada**. Los actores de alto nivel son profesionales competentes que utilizan su talento y carisma instrumental, junto a redes de facilitadores (abogados y contadores), para “retorcer” la ley y dotar a lo ilícito de una apariencia de legalidad.
- El proceso mental de los actores corruptos se apoya en una **normalización sistémica**. Al convencerse de que “así es la política” o que “todos lo hacen”, el individuo diluye su responsabilidad y mantiene una autoimagen moral intacta, llegando incluso a negar las consecuencias letales de sus actos, como se evidenció en algunos casos significativos relacionados con el sistema de salud.
- La corrupción es un acto que se lleva a cabo con otras personas, y donde el expertise importa para entender el liderazgo. Los perfiles estudiados poseían no sólo **conocimiento de la administración pública guatemalteca** sino **vínculos sociales** que facilitaban los actos de corrupción. El acceso a abogados, contadores, financieros, líderes políticos y redes en el sector justicia son claves y



no se producen de manera espontánea. Los sujetos desarrollan estas relaciones a lo largo de los años y se explican a través de vínculos familiares, relacionamiento en instituciones educativas (colegio y universidad) y en afectos personales más difíciles de mapear. Ser de un círculo con experiencia en estas actividades definitivamente supone una señal de alarma.

Todas estas características nos dan, combinadas, un retrato robot del perfil de personas que incurren en estas prácticas. A partir de las mismas podemos definir variables de riesgo y crear un sistema que pueda tener cierta utilidad para los agentes anticorrupción.



07. HACIA UN MODELO PREVENTIVO. PERFILES DE RIESGO Y PUESTOS DE RIESGO. SATI (SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA DE INTEGRIDAD)

¿Qué utilidad tienen todas estas conclusiones? ¿Es solo un ejercicio académico de comprensión del fenómeno de corrupción (que por otra parte guarda una fuerte relación con quienes en el mundo aspiran y ejercen el poder político)? Creemos que podemos ir más allá.

Si asumimos que existen riesgos asociados a la psique y contexto económico y social de una persona, a su origen y relaciones sociales y a su pasado profesional podemos crear una herramienta que tome estas variables en cuenta, que las pueda conceptualizar e identificar y que genere un insumo para el proceso de designación, contratación o traslado de una persona dentro de la estructura de lo público. La filosofía básica es asumir que tenemos puestos vulnerables a la corrupción, y tenemos individuos que también lo son. Una herramienta intentaría evitar, en la medida de lo posible, que personas con vulnerabilidades de incurrir en corrupción ocupen puestos riesgosos, o que si lo hacen deban estar especialmente monitoreados y monitoreadas.

Es en este sentido que queremos aportar la idea de una potencial herramienta preventiva anticorrupción al debate. El Sistema de Alerta Temprana de Integridad (SATI) se presenta como una arquitectura analítica diseñada para la realidad institucional de Guatemala, cuyo objetivo primordial no es la condena preventiva ni la predicción

infalible del futuro, sino la **identificación de las vulnerabilidades que un individuo presenta frente a la corrupción**. Este modelo se aleja de las evaluaciones genéricas para proponer un **Triángulo de Vulnerabilidad**, un esquema que funciona como un sistema preventivo destinado a informar de manera técnica a quienes deben designar o evaluar a funcionarios en puestos clave del Estado.

Para lograr esta disección multidimensional, el SATI se articula sobre tres componentes o pilares fundamentales:





Pilar socioeconómico (la trayectoria y motivación).

A través del Índice de Estatus Socioeconómico Dinámico (IESD), el sistema analiza la relación del individuo con el dinero y el prestigio a lo largo de su vida. Este componente es vital para diferenciar perfiles de riesgo específicos: mientras que un ascenso social rápido (perfil self-made) podría sugerir una vulnerabilidad hacia el patrimonialismo, la pertenencia a una élite económica consolidada podría señalar un riesgo de captura del Estado para favorecer intereses empresariales propios.

Pilar psicológico (la propensión interna).

Este eje mide los rasgos de carácter que actúan como frenos o aceleradores de la deshonestidad. Utiliza una batería de instrumentos, incluyendo el modelo HEXACO para evaluar la Honestidad-Humildad, el índice SD4 para detectar “rasgos oscuros” como el narcisismo o el maquiavelismo, y escalas de Desvinculación Moral para entender cómo el sujeto autojustifica actos ilícitos bajo la premisa de que “todos lo hacen”.



Pilar relacional (la estructura de oportunidad)

Partiendo de la premisa de que la corrupción es un fenómeno de red, este pilar utiliza la metodología ARICI para mapear anillos de proximidad que incluyen familiares, socios comerciales y lealtades políticas. Mediante el cruce de datos, el sistema identifica si el núcleo de confianza del funcionario posee contratos con el Estado o vínculos con redes bajo investigación.

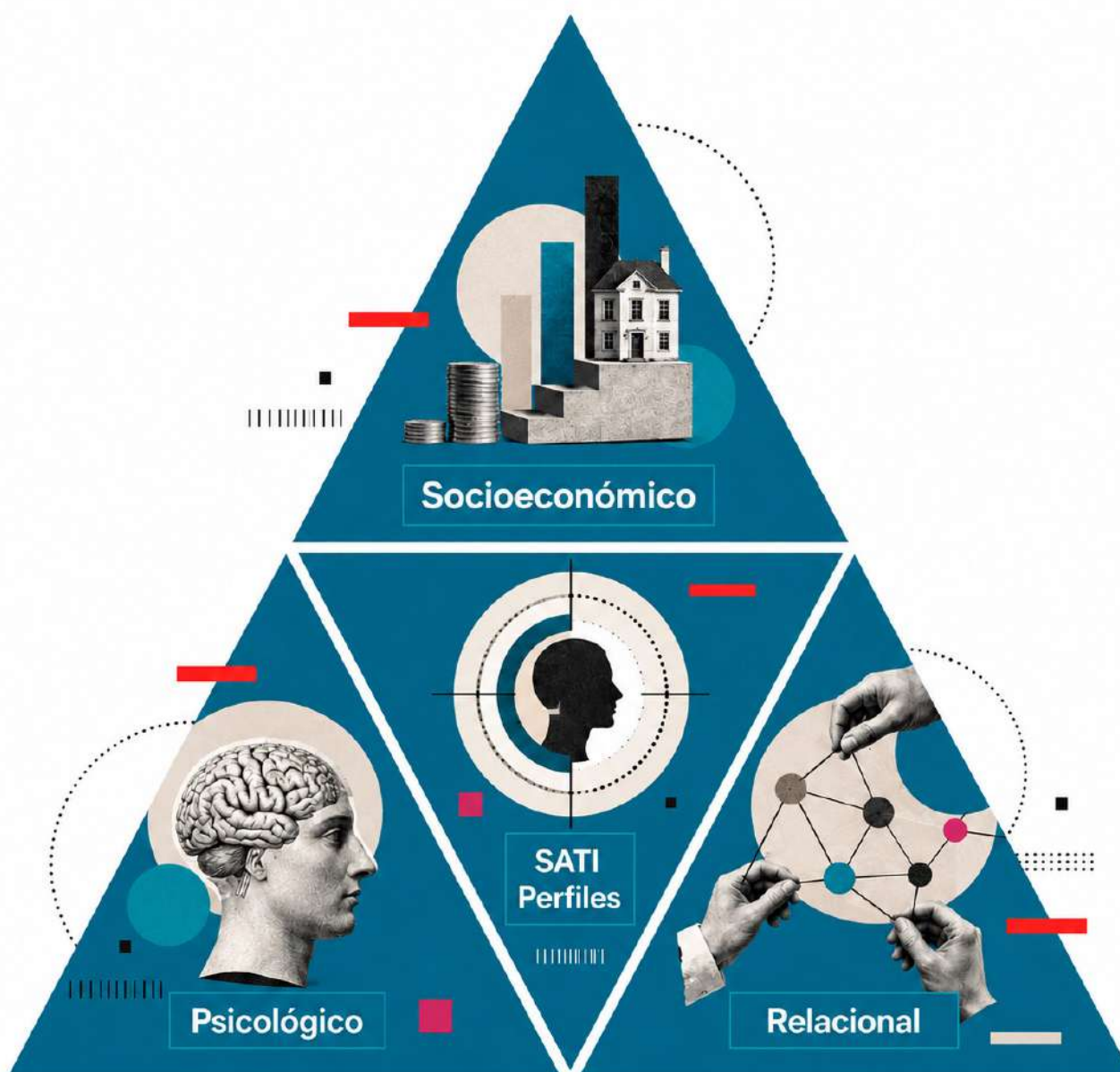
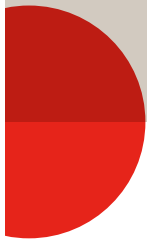


Figura 4.
Los tres factores individuales de análisis de riesgo frente a la corrupción.

Triángulo de SATI. Fuente: Elaboración propia



La pretensión final del SATI es transformar la evaluación de integridad en un proceso basado en evidencia científica, permitiendo que el riesgo se clasifique de manera operativa mediante un “Semáforo de Riesgo” adaptado a la naturaleza del puesto. En última instancia, el modelo busca proteger la institucionalidad guatemalteca al proveer un insumo preventivo que detecte disparidades entre el estilo de vida y los ingresos, así como configuraciones psicológicas de bajo freno moral, antes de que estas vulnerabilidades se traduzcan en un perjuicio para los recursos públicos.

Cada una de estas variables debe ser conceptualizada, medida e integrada a ese semáforo de riesgo. Para ello propondremos utilizar, además de los instrumentos antes mencionados, declaraciones de conflictos de interés, declaraciones patrimoniales, y background checks⁵ que el Estado está en condición de hacer de manera mucho más efectiva. Iremos explicando el sistema y su metodología en siguientes publicaciones.

La implementación del **Sistema de Alerta Temprana de Integridad (SATI)** debe entenderse no como un sustituto de las reformas estructurales de fondo, sino como una herramienta técnica complementaria que no exime al Estado de la urgencia de transformar su arquitectura institucional. Este modelo no pretende ser un obstáculo para la toma de decisiones, ya que no sustituye

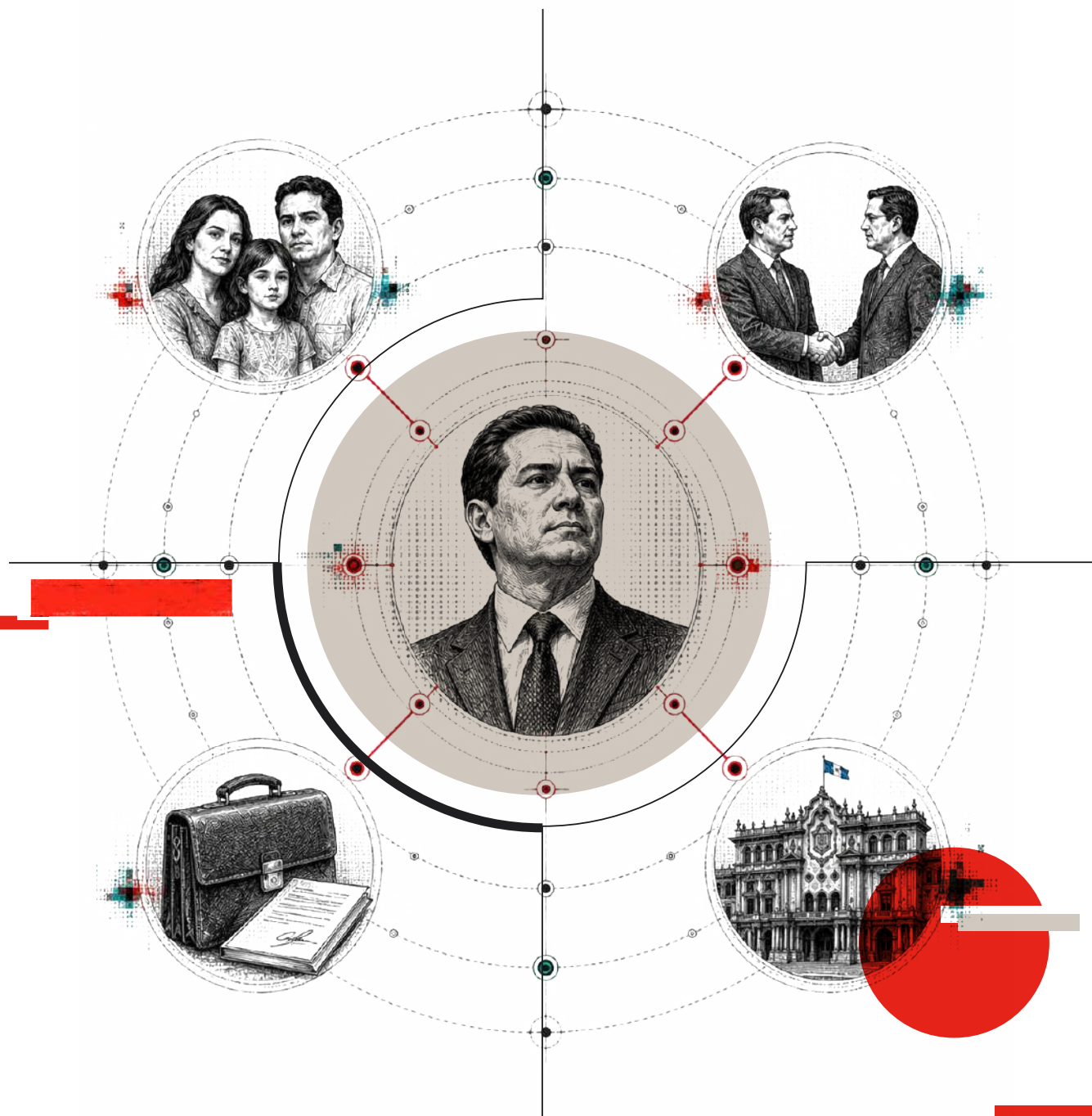
el criterio de quien debe designar a un funcionario ni implica una condena preventiva, sino que funciona como un insumo basado en evidencia para informar dichas elecciones en puestos de alta discrecionalidad. Por lo tanto, el SATI no es óbice para avanzar en reformas críticas como la reestructuración del servicio civil de carrera o el fortalecimiento de los órganos de fiscalización, pues su valor radica en identificar configuraciones de vulnerabilidad individual en un contexto donde el entramado institucional sigue presentando fallos sistémicos. En última instancia, la lucha contra la cleptocracia en Guatemala requiere una combinación de controles técnicos sobre el perfil de los actores y voluntad política para reformar los cimientos que permiten la captura del Estado.

No queremos, en definitiva, que una persona con deudas y extremadamente ambiciosa por ascender económicamente, con conexiones familiares y de negocios a actores de poder corruptos y con tendencias narcisistas, psicopáticas y maquiavélicas, tenga un puesto en una unidad de compras de un importante Ministerio. Al menos, no si podemos hacer algo para prevenirlo.



⁵ Investigaciones de verificación de antecedentes.







DIÁLOGOS



DIÁLOGOS