

De la Teoría a la Práctica: sistemas de Integridad Local en Chile

Nicolás Lagos

Rutgers University

nicolas.lagos@rutgers.edu

<https://orcid.org/0000-0001-9140-1958>

María Jaraquemada

Investigadora Independiente

maria.jaraquemada@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-1693-6653>

Resumen

En años recientes, los gobiernos latinoamericanos han incorporado estrategias de integridad pública en sus políticas anticorrupción. A pesar del consenso sobre la priorización de gobiernos locales en esta lucha, las estrategias de integridad han desatendido el ámbito municipal. Esta brecha se extiende a la literatura académica, con escasos estudios sobre diseño, desarrollo y evaluación de sistemas de integridad local. Esta investigación analiza la implementación de sistemas de integridad en las 345 municipalidades de Chile mediante un estudio exploratorio y descriptivo. Se examinan siete elementos clave de la gestión ética municipal entre 2019 y 2024. El artículo destaca la relevancia de este modelo para construir sistemas de integridad municipal e identifica prioridades para cambios normativos y de política pública en la lucha contra la corrupción local. La investigación proporciona un marco conceptual para el diseño y evaluación de sistemas de integridad en gobiernos locales latinoamericanos.

Palabras clave: sistemas de integridad, corrupción municipal, gestión de la ética, municipalidades, probidad.



Fecha recepción: 15-03-2025

Fecha aceptación: 28-05-2025

From Theory to Practice: local Integrity Systems in Chile

Abstract

In recent years, Latin American governments have incorporated public integrity strategies into their anti-corruption policies. Despite consensus that combating corruption should prioritize local governments, integrity strategies have neglected the local level. This gap extends to academic literature, with few studies on integrity system design, development, and evaluation at the municipal level. This research analyzes integrity system implementation across Chile's 345 municipalities through an exploratory and descriptive study. Seven key elements of municipal ethics management are examined between 2019 and 2024. The article highlights the relevance of this model for building municipal integrity systems and identifies priorities for regulatory and public policy changes to fight local corruption. The research provides a conceptual framework for designing and evaluating integrity systems in Latin American local governments.

Keywords: Integrity systems, municipal corruption, ethics managements, local governments, integrity.

Declaración de autorías

Nicolás Lagos: Metodología, análisis formal, investigación, curación de datos, validación, visualización, revisión y edición del manuscrito.

María Jaraquemada: Conceptualización, supervisión, administración del proyecto, revisión y edición del manuscrito.

Cómo citar este artículo

Lagos, N. y Jaraquemada, M. (2025). De la Teoría a la Práctica: sistemas de Integridad Local en Chile. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 23(44), 156-192. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2025.78120>

La corrupción socava los acuerdos democráticos y profundiza las inequidades socioeconómicas. A pesar de ser un desafío global prioritario, los indicadores anticorrupción permanecen estancados, sin mostrar avances significativos (Transparency International, 2023; World Bank, 2022; World Justice Project, 2024). Diversos académicos atribuyen esto a una limitada conceptualización del fenómeno (Andersson, 2017; Arellano-Gault, 2019; Heywood, 2017; Warren, 2004), estándares éticos débiles que hacen infértilas las políticas implementadas (Heywood y Rose, 2015; Salazar et al., 2023) o a enfoques predominantemente punitivos que no abordan las causas fundamentales del problema (Boehm y Graf Lambsdorff, 2009; Persson et al., 2013; Picci, 2024).

En este escenario, el enfoque de integridad pública ha ganado terreno como una perspectiva comprehensiva que recoge elementos de enfoques jurídicos y éticos para combatir la corrupción. Y si bien no es necesariamente un nuevo paradigma dentro de los esfuerzos anticorrupción, la importancia en la agenda internacional y a nivel académico que estas ideas han ganado, hacen pertinente analizarla en profundidad (Heywood y Kirby, 2020). Así, organismos internacionales han promovido una agenda de promoción de esta perspectiva a nivel mundial destacando la relevancia del fortalecimiento de la integridad en la lucha contra la corrupción, la recuperación de la confianza pública y el fortalecimiento democrático (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2019; Engel et al., 2018; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2017).

En Latinoamérica estas ideas han cobrado relevancia impulsando agendas de integridad en el sector público y privado. Así, es posible identificar experiencias en Perú con la creación de Oficinas de Integridad Institucional (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2024; OECD, 2024), en México con la emisión de lineamientos generales

para la integración y funcionamiento de los comités de ética en la función pública (Secretaría de la Función Pública, 2020; Moreno Gómez, 2021) y en Costa Rica, se ha formalizado un Modelo de Gestión Ética (Comisión Nacional de Ética y Valores, 2023).

En Chile, las primeras medidas de gestión expresamente bajo una lógica de integridad pública surgen el año 2016 en el gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet (Arís et al., 2020). Siguiendo las sugerencias de un Consejo asesor de expertos se diseña un método participativo para construir códigos de ética en las instituciones del gobierno central (Silva y Carrizo, 2017). El tránsito de estos códigos hacia sistemas de integridad ocurrió el 2017, a través de un oficio del Ministerio de Hacienda donde se instruyeron orientaciones para implementar sistemas de integridad (Pliscoff y Lagos, 2021). Siguiendo esta lógica, durante el año 2023 como parte de las medidas de la Estrategia Nacional de Integridad Pública del Gobierno de Chile se establecieron un conjunto de medidas destinadas a fortalecer los sistemas de integridad en las instituciones centrales, el Senado y la Cámara de Diputadas y Diputados (Ministerio Secretaría General de la Presidencia [SEGPRES], 2023).

En la Estrategia Nacional de Integridad Pública, se contempla una medida relevante: la creación de los planes de integridad municipal que tiene como objetivo la creación de un instrumento de gestión municipal que prevenga la corrupción y las faltas a la integridad en los municipios, constituyéndose como un instrumento que incida en la gestión municipal. Esta medida se encuentra incorporada en un proyecto de ley¹ que en su artículo 7º bis, establecería la siguiente obligación:

1 Proyecto de ley que Modifica distintos cuerpos legales en materia de transparencia, fiscalización y probidad de las corporaciones municipales y organizaciones funcionales, boletines refundidos N° 14594-6 y N° 15523-06, disponible en: https://tramitacion.senado.cl/appseñado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=14594-06

Artículo 7 bis. - El plan de integridad municipal contemplará, al menos, los siguientes elementos:

1. Un manual de prevención de los delitos establecidos en los párrafos 5, 6, 7, 8 y 9 del Título V del Libro II del Código Penal.
2. Una matriz de riesgo de ocurrencia de los delitos establecidos en los párrafos 5, 6, 7, 8 y 9 del Título V del Libro II del Código Penal.
3. Una política de integridad pública y anticorrupción.
4. Un código de ética.
5. Un canal de consultas y denuncias con reserva de identidad.
6. Un procedimiento de rendición de cuentas accesible a la ciudadanía, que informe sobre el presupuesto municipal y el uso de los recursos públicos.

El plan de integridad municipal tendrá una vigencia máxima de cuatro años. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, para los ajustes y modificaciones que correspondan.

En la elaboración y ejecución del plan de integridad municipal, tanto el alcalde como el concejo deberán tener en cuenta la participación ciudadana, las denuncias administrativas y penales que se hayan realizado contra la respectiva municipalidad y sus autoridades, y la necesaria coordinación con los servicios públicos que ejerzan competencias en el ámbito de la prevención y la persecución de la corrupción. (Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización, 2024, art.7)

Para que lo anterior sea efectivo, se contempla que exista una persona dentro del municipio responsable de su monitoreo y de promover acciones que hagan de este plan un modelo vivo:

Artículo 7 ter. - El alcalde, con acuerdo del concejo, deberá designar a un funcionario responsable de la adecuada implementación y funcionamiento del plan de integridad municipal.

En el cumplimiento de su función el funcionario responsable del plan de integridad municipal deberá:

1. Promover la realización de capacitaciones y asesorías permanentes al personal municipal sobre el plan de integridad municipal y en materia de probidad.
2. Gestionar y difundir los procedimientos y políticas internas del plan de integridad municipal.
3. Dar cuenta de forma semestral de la implementación y funcionamiento del plan de integridad municipal al concejo municipal o cuando éste se lo requiera, por escrito o en comisión especialmente constituida para tal efecto.

Para efectos de la rendición de cuentas semestral, el funcionario deberá elaborar un informe sobre el funcionamiento del plan de integridad municipal, las gestiones realizadas y sus propuestas de mejoras al plan, el cual deberá exponer en sesión del concejo municipal. Dicho informe deberá estar a disposición de la ciudadanía y ser publicado en el sitio electrónico del municipio, según lo prescrito en el artículo 7 del artículo primero de la ley N°20.285, sobre acceso a la información pública.

4. Ejecutar las demás tareas relativas a la promoción, implementación y fortalecimiento del plan de integridad que sean instruidas por el alcalde con el acuerdo del concejo municipal. (Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización, 2024, art.7 ter)

Sumando a lo anterior, se incluye que el alcalde o alcaldesa debe incluir en su cuenta pública anual al concejo, consejo comunal de organizaciones de la sociedad civil y al consejo comunal de seguridad pública, el estado de ejecución y el número y naturaleza de las denuncias recibidas relacionadas a eventuales hechos de corrupción (Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización, 2024).

Cabe destacar que, si bien se establece la obligación legal para todos los municipios del país -con independencia de su tamaño, recursos internos, manejo de presupuesto, etc.- el contar con estos planes y acciones, cada uno tendrá la autonomía para darle el contenido propio de acuerdo con sus propios procesos, riesgos, realidad, etc. De igual manera, es importante resaltar que se incluyen acciones para la participación de la comunidad en su creación y habrá alguien encargado de su ejecución y supervisión. Sin embargo, existe la preocupación de que no se han asignado recursos adicionales al proyecto de ley, lo que genera interrogantes sobre si los gobiernos locales podrán realmente cumplir con estas nuevas responsabilidades.

De ese modo, se constata que, a nivel municipal, el escenario ha sido distinto al nivel central. Aunque las municipalidades se encuentran entre las instituciones con mayor percepción de corrupción en Chile (CADEM, 2024; Contraloría General de la República [CGR], 2024; Instituto Libertad y Desarrollo, 2025), e incluso se ha establecido la existencia de una corrupción sistémica a nivel municipal (Castillo, 2024; Lagos y Zhang, 2025; Moya Díaz, 2024), a la fecha son escasas o inexistentes las políticas públicas destinadas a articular sistemas de integridad a nivel local. Por ejemplo, en 2021, 71 municipalidades se comprometieron a implementar códigos de ética (PNUD, 2021), en 2024 la Alianza Anticorrupción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción de Chile (UNCAC Chile, 2024) informó que 20 municipios habían finalizado exitosamente este proceso. Mientras que, según datos del Consejo para la Transparencia, en febrero

de 2024 solo 65 municipalidades contaban con un código de ética (Consejo para la Transparencia [CPLT], 2024).

El presente artículo argumenta que las iniciativas de integridad municipal se han desarrollado de manera desigual: mientras algunos municipios han logrado avances significativos, otros no han implementado medidas. Esta disparidad genera tres problemas clave: 1) impacto potencial limitado de los sistemas de integridad para abordar la corrupción local; 2) vacíos de conocimiento sobre herramientas específicas utilizadas por municipios que adoptan voluntariamente estas prácticas; y 3) vulnerabilidad a cambios políticos, ya que los sistemas pueden desmantelarse al cambiar los gobiernos municipales.

Esta investigación contribuye a la comprensión de la implementación de sistemas de integridad local desde perspectivas prácticas y teóricas. En lo práctico, busca promover una política central coordinada que aproveche la autonomía municipal chilena para implementar sistemas adaptados a realidades locales. En lo teórico, complementa el limitado desarrollo académico sobre este tema en Latinoamérica, ofreciendo una perspectiva desde el Sur Global.

El estudio analiza las 345 municipalidades chilenas mediante el Diagnóstico Nacional de Calidad a la Gestión Municipal (2019-2024), enfocándose en siete dimensiones de integridad. El documento incluye revisión de literatura, metodología, resultados y conclusiones que contribuyen a promover sistemas de integridad local con perspectiva latinoamericana.

Perspectiva de Integridad Pública en la Gestión Local

El concepto de integridad es usado en una multiplicidad de contextos y significados. Integridad, en su sentido etimológico proviene del latín “*integritas*”, que significa estado de completitud o pureza. El propio significado dual del concepto podría explicar la multiplicidad

de usos que en la actualidad se le da a este término (Becker y Talsma, 2015) en dimensiones como la integridad en la política (Rodriguez-Garcia, 2025) la integridad en los negocios (Patri et al., 2025), integridad académica (Maral, 2024) o la integridad deportiva (Riedl y Verschueren, 2025). Todos ellos apuntando a un mismo origen ético del concepto, el que se desarrolla en esta sección.

Integridad a Nivel Individual, Local y Nacional

La integridad a nivel individual puede entenderse desde ocho perspectivas diferentes según la revisión de literatura realizada por Huberts (2014). Estos conceptos incluyen: integridad como completitud (principios consistentes en el tiempo); integración en el entorno (rendición de cuentas y sensibilidad contextual); responsabilidad profesional (actuar según expectativas del rol); proceso de reflexión ética (discernimiento entre lo correcto e incorrecto); conjunto de virtudes (honestidad e incorruptibilidad); principio jurídico (actuación según valores constitucionales); principio ético (conformidad con normas sociales); y comportamiento ejemplar (superar estándares éticos esperados).

Estas definiciones orientadas al comportamiento de las personas ilustran lo que se ha entendido como el nivel individual de la integridad, en que se incluye la integridad personal y profesional (Huberts, 2014). Sin embargo, considerando que el comportamiento humano depende de una serie de factores y causas, académicos/as reconocen que resguardar la integridad exige el establecimiento de un conjunto de medidas que se deben aplicar de manera coordinada y bajo una lógica de sistema (Huberts y van Montfort, 2020b; Jiménez Asensio, 2017; Maesschalck y Bertók, 2009; Six y Lawton, 2013; Villoria, 2014). Es ahí donde se establecen dos nuevos niveles: la integridad como sistema organizacional, entendida como el rol de las instituciones para orientar el comportamiento de sus miembros hacia la integridad (Hoekstra et

al., 2023; Huberts y Hoekstra, 2016), y el sistema nacional de integridad, comprendido como un conjunto de instituciones que trabajan coordinadamente para implementar estrategias que salvaguarden la integridad a nivel país (Doig y McIvor, 2003; Huberts, 2014; Pope, 1996).

Fortalecer la Integridad Pública a Través de la Gestión Ética

La perspectiva de integridad pública surge como la intersección de las teorías de integridad que relevan la discusión ética y las ideas de la gobernanza pública que se enfocan en el establecimiento de redes multi-actor para buscar soluciones a los problemas públicos (Huberts, 2014). Dentro de esta perspectiva, los autores de este artículo definen integridad como “compromiso de actuar conforme a principios éticos superiores, demostrando coherencia entre las acciones y los valores de la función pública con el propósito de inspirar confianza sobre el comportamiento individual y el funcionamiento organizacional”.

El tránsito desde un modelo de integridad centrado en el nivel individual hacia uno organizacional, donde el énfasis recae en la integridad institucional (Kirby, 2021), cobra relevancia considerando que las instituciones tienen la capacidad de fomentar comportamientos éticos entre sus colaboradores (Boehm, 2015; Hoekstra y Kaptein, 2020; Pliscoff, 2025). En este contexto surge la gestión de la ética o de la integridad. Según Kapstein (2015) la gestión de la integridad se refiere a aquellas medidas deliberadas orientadas a crear una cultura ética, prevenir violaciones a la integridad y promover conductas éticas en la organización. Para lograr estos objetivos, no es suficiente con implementar elementos aislados, sino que se requiere un conjunto integrado de componentes que formen la infraestructura ética de una organización (Tenbrunsel et al., 2003). Siguiendo a Maesschalck et al. (2024), la infraestructura de gestión de integridad debe tener cuatro características: 1) interconexión entre elementos para crear sinergias;

2) variedad de elementos con enfoque pluralista; 3) perspectiva procesal para implementación flexible; y 4) participación multinivel que promueva apropiación con enfoque ascendente (*bottom-up*).

Sistemas de Integridad

Estas características traen a la mente el concepto de sistema (Bunge, 2004) lo que ha llevado a utilizar principalmente el concepto de sistema de integridad para referirse a una gama de enfoques teóricos a través de los cuales se podría gestionar la ética organizacional (Huberts, 2014; Six y Lawton, 2013). Siguiendo esta lógica, Maesschalck et al. (2024) identifican cinco modelos de sistemas de integridad que con distintos énfasis y características apuntan a elementos comunes como el desarrollo de elementos de gestión ética que de manera coherente y coordinada buscan gestionar la ética organizacional.

Considerando estas bases teóricas, los autores de este estudio sigue la siguiente definición de un sistema de integridad como un “modelo de gestión que busca fortalecer la confianza pública a través de la promoción y orientación del comportamiento íntegro de los miembros de la organización”.

En la literatura se ha prestado atención a que un modelo de gestión ética podría ser implementado a través de un enfoque basado en reglas orientado hacia el cumplimiento normativo o valores orientado hacia incentivos de generar una cultura ética (Huberts y van Montfort, 2020a; Maesschalck, 2004; Perlman et al., 2023; Roberts, 2009). Sin embargo, reconociendo las limitaciones de estos dos enfoques (Heywood y Rose, 2015; Rasche y Esser, 2007; Treviño y Brown, 2004), un modelo de sistema de integridad propone un balance a través de la implementación de ambos enfoques pero resguardando la coherencia y coordinación de los elementos constitutivos (Huberts y van Montfort, 2020a; Six et al., 2012). De este modo, siguiendo los componentes presentados por Huberts y Hoekstra (2016), un sistema de integridad

se debería basar en tres componentes principales que agrupan distintos tipos de elementos (Tabla 1).

Tabla 1. Componentes de un sistema de integridad

Componentes	Descripción	Ejemplos de Elementos
Culturales	Elementos para internalizar principios de función pública y promover comportamiento íntegro.	Capacitaciones Entrenamientos éticos Liderazgo ético Actitud de jefaturas Campañas de concientización
Normativos	Elementos para establecer pautas de comportamiento, procedimientos y mecanismos de supervisión:	Código de ética y/o conducta Manuales de consultas y denuncias Protocolos de prevención y gestión de los conflictos de intereses Procedimientos de investigación y sanción
Operación del sistema	Elementos para implementación coordinada de componentes culturales y normativos	Política institucional de integridad Procesos de monitoreo, transparencia y rendición de cuentas del sistema. Canal de consultas y denuncias Sistemas de gestión de datos sobre integridad institucional

Fuente: Elaboración propia a partir de Huberts y Hoekstra (2016).

Los modelos de gestión ética en el ámbito local han recibido poca atención teórica. Dos contribuciones destacan: Huberts et al. (2008) analizaron siete gobiernos locales para adaptar sistemas nacionales al nivel local, sin profundizar en elementos específicos. Hoekstra et al. (2023) propusieron un marco conceptual con siete elementos teóricos fundamentales para sistemas de integridad local (Tabla 2).

Tabla 2. Elementos de un sistema de integridad organizacional a nivel local

Elemento	Descripción
Atención	La integridad recibe atención permanente en todos los niveles organizacionales y se asignan recursos suficientes para mantener el sistema de integridad.
Claridad	El concepto de integridad y la visión sobre políticas y estrategias están claramente definidos y operacionalizados de manera coherente.
Liderazgo	Los gerentes demuestran comportamiento ético ejemplar y apoyan las preocupaciones de integridad de los empleados, mientras hacen cumplir las políticas establecidas.
Balance	Se mantiene una estrategia equilibrada que combina elementos orientados a valores (capacitación y conciencia moral) con elementos orientados a reglas (supervisión y sanciones).
Políticas	La organización implementa políticas específicas que incluyen códigos de conducta, regulaciones sobre regalos y trabajos externos, procedimientos de denuncia y herramientas de análisis de riesgo.
Organización	Se establece una oficina o comisión de integridad y se nombran oficiales para coordinar los esfuerzos de integridad desde una perspectiva sistémica.
Reflexión	Se realiza monitoreo y evaluación periódica de las políticas de integridad para medir su implementación, efectividad y realizar ajustes necesarios.

Fuente: Hoekstra et al. (2023), traducción del autor.

Estos elementos proporcionarán el marco teórico para analizar la implementación de sistemas de integridad local en Chile. Este estudio contribuirá al debate académico con dos enfoques innovadores: una perspectiva desde el Sur Global, que enriquecerá el análisis con experiencias poco exploradas, y un enfoque empírico que ayudará a comprender cómo articular un sistema de integridad a nivel local para fortalecer la gobernanza municipal.

Metodología

Con el objetivo de analizar la presencia de elementos de sistemas de integridad a nivel local, se utilizarán datos provenientes del Diagnóstico Nacional de Calidad de la Gestión Municipal, catastro realizado anualmente desde 2015 por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). Este diagnóstico invita a

las 345 municipalidades del país a formar un equipo transversal para responder preguntas sobre 26 dimensiones temáticas de la gestión municipal. Aunque la participación es voluntaria, está vinculada al acceso preferencial a fondos concursables o transferencias del gobierno central, lo que resulta en una alta tasa de respuesta similar a un censo municipal. Desde 2019, el diagnóstico incluyó una dimensión denominada “Integridad y probidad municipal” compuesta por siete preguntas que evalúan distintas acciones de gestión ética relacionadas con un sistema de integridad. Cada pregunta ofrece seis opciones de respuesta (puntajes de 0 a 5) que reflejan diferentes grados de desarrollo, desde la inexistencia de la iniciativa hasta su implementación robusta por más de dos años en la organización. Las respuestas entregadas por cada municipio son publicadas de manera agregada por la SUBDERE en su sitio web, por lo que conocer al detalle de las respuestas fue posible a través de una solicitud de acceso a la información.

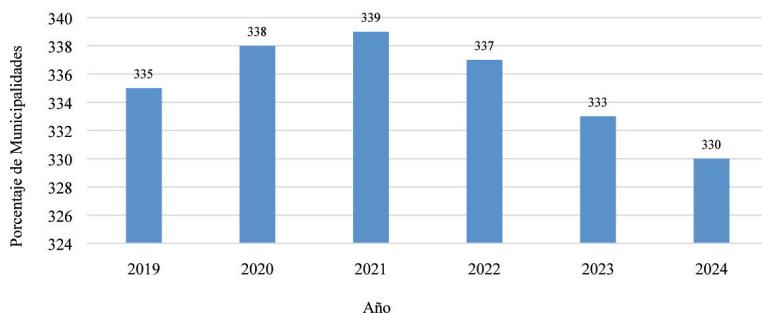
Siguiendo el modelo teórico de Hoekstra et al. (2023), las siete acciones evaluadas en el diagnóstico han sido asociadas a cinco de los siete elementos del modelo: 1) atención, 2) liderazgo, 3) políticas, 4) organización y 5) reflexión. Los elementos claridad y balance, no fueron considerados al no ser evaluados específicamente en el diagnóstico. Para cada acción, se categorizó su nivel de implementación como ausente, en desarrollo o establecida, según criterios detallados en el Anexo 1.

Respecto a las limitaciones metodológicas, cabe señalar que el Diagnóstico SUBDERE es un instrumento de autoevaluación sin mecanismos de validación externa, lo que podría afectar la veracidad de las respuestas (Cienfuegos et al., 2024). Para mitigar este riesgo, se analiza un período de seis años. Adicionalmente, las acciones evaluadas representan solo parcialmente los elementos del modelo teórico, lo que limita el alcance de las conclusiones.

Resultados

Considerando que el universo de participantes corresponde a las 345 municipalidades chilenas, se evidencia una tasa de participación superior al 97% durante todos los años analizados (Figura 1). En las siguientes secciones se presentarán detalladamente los resultados generales año por año para cada elemento analizado, según la categorización de implementación expuesta anteriormente.

Figura 1. Tasa de respuestas municipal por año, en dimensión “Integridad y probidad municipal”



Fuente: Elaboración propia.

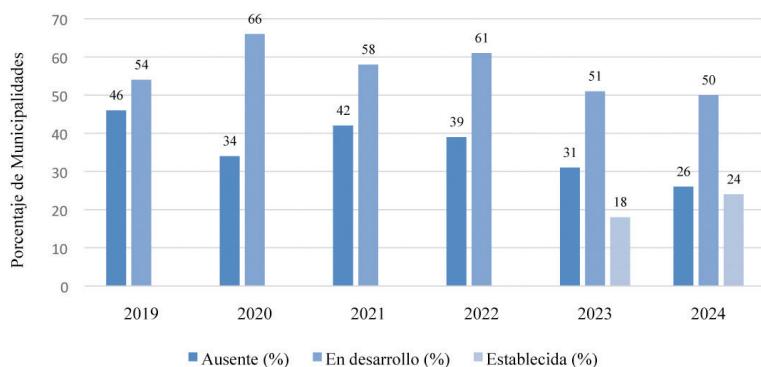
Atención

Formación del Personal

La atención que la organización presta al fortalecimiento de la integridad en todos los niveles y asignando recursos suficientes para mantener el sistema de integridad ha sido medida con la pregunta “¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, la municipalidad incorpora la formación al personal municipal en materia de riesgos a la integridad y la probidad?”. Mientras en 2019 el 46% de las municipalidades indicaron que no se hacían capacitaciones sobre la materia (Ausente), este número bajó a 26% en 2024 (n=86). Asimismo, en 2024 el 24% de las municipalidades (n=79) indicaron que las capacitaciones se hacen de manera establecida a todos los miembros de la organización sin

importar el régimen de contratación. Llama la atención que en 2020 solo el 34% de las municipalidades indicaban que no se realizaban capacitaciones, ese porcentaje sube a 42% el 2021, esto podría deberse al cambio en la administración que experimentaron ese año las municipalidades en Chile, lo que podría reflejarse en cambios en los equipos y por tanto cambios en los criterios al responder las preguntas o la discontinuidad de políticas con los cambios de autoridades. La tendencia general muestra una disminución en el porcentaje de municipalidades sin capacitación en integridad, pasando de 46% en 2019 a 26% en 2024, y un incremento en las municipalidades con formación establecida, alcanzando un 24% (n=79) en 2024 (Figura 2).

Figura 2. Formación del personal en materias de probidad e integridad entre 2019-2024



Fuente: Elaboración propia.

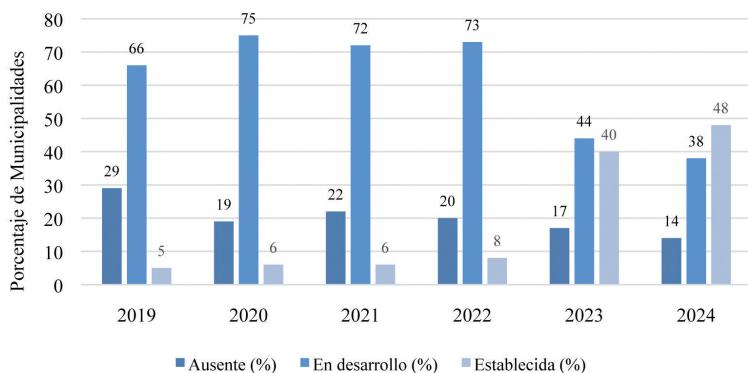
Liderazgo

Comunicación Directiva

La comunicación directiva sobre integridad y probidad, medida a través de cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo comunican al personal sobre estos temas en la gestión municipal, muestra una evolución significativa entre 2019 y 2024. Al inicio del período, un 29% de las municipalidades (n=98) se encontraban en nivel ausente, un 66% (n=223) en desarrollo y solo un 5% (n=17) tenía esta práctica

establecida. Para 2020, se observa una mejora con una reducción del nivel ausente a 19% (n=64) y un aumento del nivel en desarrollo a 75% (n=254). Sin embargo, el año 2023 marca un punto de inflexión significativo, donde el nivel establecido aumenta notablemente hasta alcanzar un 40% (n=135), mientras que el nivel ausente disminuye a 17% (n=57) y el nivel en desarrollo se reduce a 44% (n=146). Esta tendencia positiva continúa en 2024 (n=330), donde el nivel establecido se incrementa hasta un 48% (n=158), convirtiéndose en la categoría predominante, mientras el nivel ausente decrece a su mínimo histórico de 14% (n=46) y el nivel en desarrollo representa el 38% (n=125) (Figura 3). Esta evolución sugiere una maduración en la forma en que alcaldes, alcaldesas y equipos directivos han institucionalizado la comunicación sobre integridad y probidad, incorporándola en sus metas y planes de trabajo de manera sistemática.

Figura 3. Comunicación directiva en materias de probidad e integridad entre 2019-2024



Fuente: Elaboración propia.

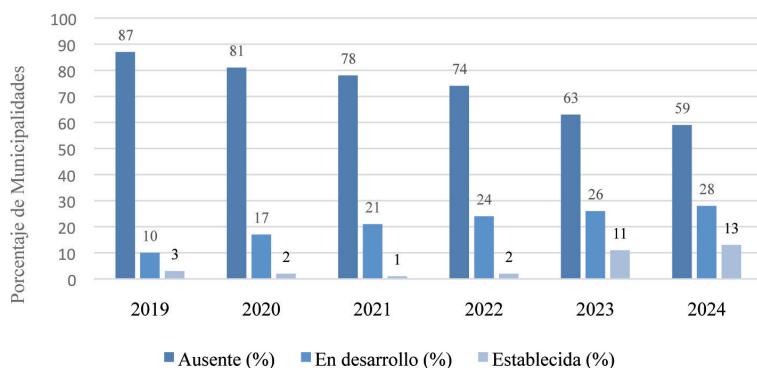
Políticas

Socialización del Código

La evolución de la socialización del código de ética o conducta, que evalúa desde cuándo y cómo se comparten las orientaciones éticas entre los equipos municipales, muestra un patrón interesante entre

2019 y 2024. Al inicio del período, con un n=335, un 87% de las municipalidades (n=291) se encontraban en nivel ausente, sin realizar actividades de socialización, mientras que un 10% (n=34) estaba en desarrollo y solo un 3% (n=10) tenía esta práctica establecida. Para 2020 (n=338), se observa una leve mejora con una reducción del nivel ausente a 81% (n=274), y en 2021 (n=339) continuó esta tendencia bajando a 78% (n=264). El cambio más significativo comienza a observarse en 2023 (n=333), donde el nivel ausente disminuye a 63% (n=210), el nivel en desarrollo aumenta a 26% (n=87) y, notablemente, el nivel establecido alcanza un 11% (n=36). Esta tendencia positiva continúa en 2024 (n=330), con una nueva reducción del nivel ausente a 59% (n=195), un incremento del nivel en desarrollo a 28% (n=92) y un crecimiento del nivel establecido hasta 13% (n=43), indicando que estas municipalidades han logrado implementar un sistema de capacitaciones permanentes sobre el código de ética que incluye a todo el personal municipal, independiente de su tipo de contratación (Figura 4).

Figura 4. Socialización ética en materias de probidad e integridad entre 2019-2024



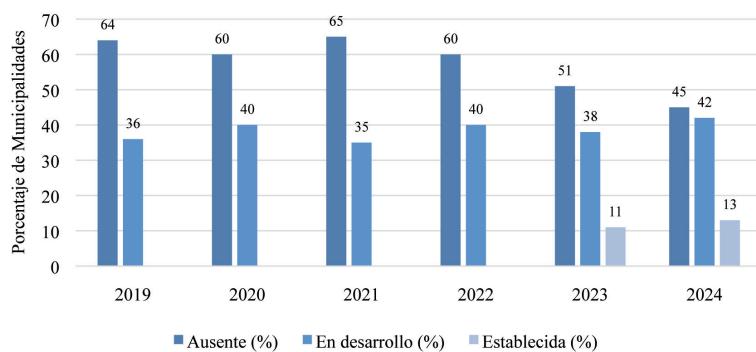
Fuente: Elaboración propia.

Funcionamiento de un Canal de Denuncias

La evolución del funcionamiento de canales de denuncia, que evalúa desde cuándo y cómo se facilitan las consultas o denuncias de

faltas de probidad e integridad municipal, muestra una tendencia gradual hacia la mejora entre 2019 y 2024. Al inicio del período, con un n=335, un 64% de las municipalidades (n=214) se encontraban en nivel ausente, sin contar con canales de denuncia, mientras que un 36% (n=121) estaba en desarrollo. Para 2020 (n=338), se observa una leve mejora con una reducción del nivel ausente a 60% (n=203) y un aumento del nivel en desarrollo a 40% (n=135). En 2021 (n=339), hubo un ligero retroceso aumentando el nivel ausente a 65% (n=220). El cambio significativo comienza a observarse en 2023 (n=333), donde el nivel ausente disminuye a 51% (n=170), el nivel en desarrollo se mantiene en 38% (n=127) y, notablemente, aparece un 11% (n=36) en nivel establecido. Esta tendencia positiva continúa en 2024 (n=330), con una nueva reducción del nivel ausente a 45% (n=149), un incremento del nivel en desarrollo a 42% (n=139) y un crecimiento del nivel establecido hasta 13% (n=43) (Figura 5), lo que significa que estas municipalidades cuentan desde hace más de dos años con un canal de consultas y denuncias anónimas sobre faltas a la integridad abierto a todos/as los/as funcionarios/as, realizando seguimiento y aplicando procesos de investigación en caso de denuncias.

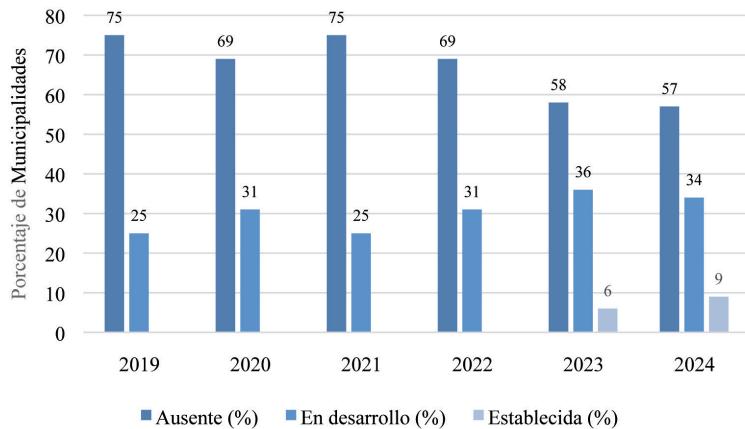
Figura 5. Canal de denuncias en materias de probidad e integridad entre 2019-2024



Fuente: Elaboración propia.

Gestión de Riesgos

La evolución de la gestión de riesgos de integridad, que evalúa desde cuándo y cómo el municipio evalúa y gestiona los riesgos de integridad y probidad, muestra una tendencia relativamente estable entre 2019 y 2022, con cambios más notables a partir de 2023. Al inicio del período, con un n=335, un 75% de las municipalidades (n=251) se encontraban en nivel ausente, sin metodologías de gestión de riesgos, mientras que un 25% (n=84) estaba en desarrollo. Para 2020 (n=338), se observa una leve mejora con una reducción del nivel ausente a 69% (n=233) y un aumento del nivel en desarrollo a 31% (n=105). En 2021 (n=339), hubo un retroceso al nivel inicial con 75% (n=254) en nivel ausente. El cambio significativo comienza a observarse en 2023 (n=333), en que el nivel ausente disminuye a 58% (n=193), mientras que el nivel en desarrollo aumenta a 36% (n=120) y, por primera vez, aparece un 6% (n=20) en nivel establecido. Esta tendencia positiva continúa en 2024 (n=330), con una ligera reducción adicional del nivel ausente a 57% (n=188), una leve disminución del nivel en desarrollo a 34% (n=112) y un incremento del nivel establecido hasta 9% (n=30) (Figura 6), lo que significa que estas municipalidades cuentan desde hace más de dos años con una metodología liderada por el alcalde o alcaldesa donde se identifican los riesgos de integridad en todos los procesos de la institución, se implementan medidas de gestión de riesgos, y se difunde a la totalidad de los funcionarios y funcionarias.

Figura 6. Gestión de riesgos probidad e integridad entre 2019-2024

Fuente: Elaboración propia.

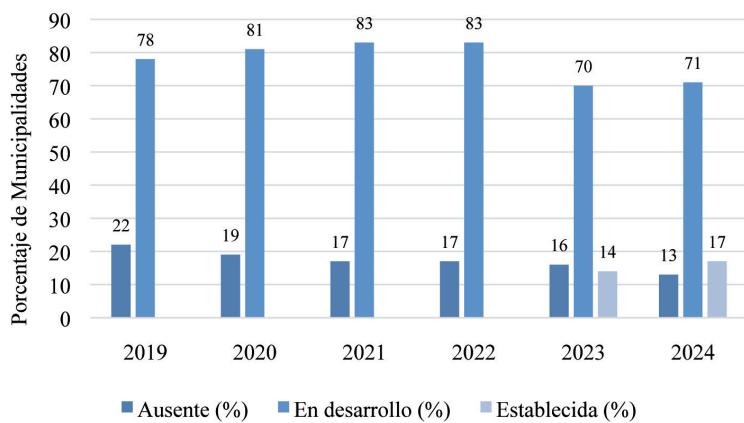
Organización

Compromiso de la Alcaldía

La evolución del compromiso de la alcaldía con la integridad y probidad, que evalúa desde cuándo y cómo el alcalde o alcaldesa se compromete con estos valores en la municipalidad, muestra una tendencia relativamente estable entre 2019 y 2022, lo que puede deberse a que solo se considera “establecida” cuando se alcanza el puntaje máximo, que incluye la creación de un Comité de Integridad, un requisito específico y exigente para esta dimensión. Al inicio del período, con un n=335, un 22% de las municipalidades (n=74) se encontraban en nivel ausente, mientras que un 78% (n=261) estaba en desarrollo. Esta distribución se mantiene sin variaciones sustanciales durante los años siguientes: en 2020 (n=338) con 19% ausente y 81% en desarrollo, y en 2021-2022 (n=339 y n=337) estabilizándose en 17% ausente y 83% en desarrollo. Para 2023 (n=333), aparece por primera vez un 14% (n=47) en nivel establecido, lo que significa que estas municipalidades han logrado implementar tanto una política como un Comité de Integridad. Esta tendencia de mejora continua en 2024 (n=330), donde el

nivel ausente disminuye a su punto más bajo con 13% (n=43), el nivel en desarrollo se mantiene relativamente estable en 71% (n=234), y el nivel establecido aumenta ligeramente a 17% (n=56), evidenciando que este componente, aunque muestra niveles positivos iniciales, ha experimentado una evolución más gradual en comparación con otros elementos analizados (Figura 7).

Figura 7. Niveles de compromiso del alcalde entre 2019-2024



Fuente: Elaboración propia.

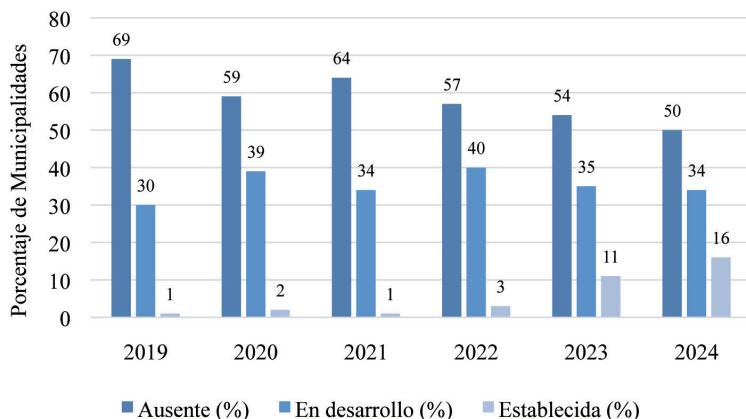
Reflexión

Gestión de la Información

La evolución de la gestión de información sobre acciones de integridad y probidad, medida a través de la pregunta “¿Tiene datos de acciones o iniciativas que se hayan realizado con el fin de reforzar la integridad y probidad en la Municipalidad?”, entre 2019 y 2024 muestra una tendencia gradual hacia la mejora. Al inicio del período, con un n=335, un 69% de las municipalidades (n=231) se encontraban en nivel ausente, sin contar con datos sobre estas acciones, mientras que un 30% (n=101) estaba en desarrollo y solo un 1% (n=3) tenía esta práctica establecida. Para 2020 (n=338), se observa una mejora con

una reducción del nivel ausente a 59% (n=199) y un aumento del nivel en desarrollo a 39% (n=132). Esta tendencia continúa, aunque con algunas fluctuaciones, hasta 2023 (n=333), donde el nivel ausente disminuye a 54% (n=180), el nivel en desarrollo se sitúa en 35% (n=117) y, notablemente, el nivel establecido alcanza un 11% (n=37). La mejora es aún más significativa en 2024 (n=330), donde el nivel ausente se reduce al 50% (n=165), el nivel en desarrollo se mantiene relativamente estable en 34% (n=112) y el nivel establecido aumenta a 16% (n=53), lo que significa que estas municipalidades han logrado mantener series históricas de datos de tres años o más, incluyendo registro de participantes y evaluación de acciones, realizadas en conjunto con el Comité de Integridad (Figura 8).

Figura 8. Niveles gestión de información entre 2019-2024



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3, presenta la evolución de cada acción ética en el periodo 2019-2024 en aquellas municipalidades clasificadas en nivel “establecida”. Durante 2019-2022, la mayoría de las acciones mostraban niveles establecidos muy bajos o nulos, con solo la Comunicación Directiva y la Socialización Ética presentando algún grado de implementación completa. El año 2023 marca un cambio significativo, con

todas las acciones experimentando un aumento. La Comunicación Directiva registra el incremento más notable, pasando de un 8% en 2022 a un 40% en 2023.

En 2024, se observa una continuación de esta tendencia, donde la Comunicación Directiva alcanza un 48% y la Formación de Personal un 24%. Las demás dimensiones muestran incrementos moderados: Compromiso de Alcaldía (17%), Gestión de Información (16%), Socialización Ética y Canal de Denuncias (13% cada una), y Gestión de Riesgos (9%). Estos datos reflejan un cambio en la implementación de prácticas de integridad en las municipalidades chilenas, cuyas causas y sostenibilidad requieren un análisis más profundo.

Tabla 3. Evolución de acciones establecidas durante el periodo 2019-2023

Acción	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Formación Personal	0%	0%	0%	0%	18%	24%
Comunicación Directiva	5%	6%	6%	8%	40%	48%
Socialización Ética	3%	2%	1%	2%	11%	13%
Canal Denuncias	0%	0%	0%	0%	11%	13%
Gestión Riesgos	0%	0%	0%	0%	6%	9%
Compromiso Alcaldía	0%	0%	0%	0%	14%	17%
Gestión Información	1%	2%	1%	3%	11%	16%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones: Desafíos para Combatir la Corrupción a Nivel Local

El análisis de la implementación de sistemas de integridad en los 345 municipios chilenos revela patrones significativos que contribuyen al campo teórico. Los resultados confirman la validez del modelo de Hoekstra et al. (2023) en el contexto latinoamericano, demostrando que los elementos de atención, liderazgo, políticas, organización y reflexión son componentes esenciales en la construcción de infraestructuras éticas municipales. Particularmente relevante resulta la interconexión entre estos elementos, evidenciando que la consolidación de sistemas de integridad efectivos requiere un enfoque holístico y no la implementación aislada de herramientas. Esta investigación aporta además una metodología práctica para evaluar y categorizar niveles de implementación en gobiernos locales, ofreciendo un marco conceptual aplicable a otros contextos del Sur Global.

Esta contribución es particularmente relevante en el caso chileno, donde la tradición de integridad del país ha sido interrumpida por recurrentes casos de corrupción (Arís et al., 2020; Horvitz, 2024; Lagos, 2019). Así, la presencia frecuente y articulada de irregularidades a nivel municipal ha generado una discusión sobre la posible existencia de corrupción sistémica a nivel loval (Castillo, 2024; Jarama, 2024; Lagos, 2019; Lagos y Zhang, 2025; Moya Díaz et al., 2021; Moya Díaz, 2024; Moya Díaz y Dueñas, 2015; Paillal, 2023). La mera posibilidad de una corrupción sistémica en el país plantea nuevos desafíos en cómo la corrupción debe ser enfrentada ya que a nivel internacional las políticas de integridad y transparencia han demostrado escaso éxito en contextos con altos niveles de corrupción (Gofen et al., 2022; Meza y Pérez-Chiqués, 2024; Persson et al., 2013; Rojas-Salazar, 2025; Rojas-Salazar y Pérez-Chiqués, 2024). A partir de una perspectiva de integridad pública, este estudio provee una mirada

sistémica para enfrentar el problema lo que genera nuevas perspectivas limitadamente abordadas en Chile y Latinoamérica.

Si analizamos todos los datos se visualiza consideradas un cambio positivo a partir del año 2023 en todas las variables. Una de las hipótesis puede ser el cambio de gobierno edilicio a partir de las elecciones del año 2021, en que por primera vez se aplicó el límite a la reelección municipal lo que produjo que aproximadamente un 59% de los electos no sean incumbentes (González, 2024). Esto llevó a que se destaparan una serie de casos de posible corrupción, al producirse el término del mandato de alcaldes o alcaldesas que llevaban muchos años como incumbentes en el cargo.

Así mismo, en el año 2023 la corrupción fue una de las prioridades más relevantes para la ciudadanía, como se deriva de la encuesta del Centro de Estudios Públicos (CEP, 2023). En noviembre del 2022 un 14% lo mencionaba como uno de los tres problemas a los que debería dedicar mayor esfuerzo en solucionar el gobierno, pasando a un 21% en junio-julio de 2023 a un 25% en septiembre-octubre del mismo año. Esto también puede generar una mayor respuesta ante la mayor inquietud ciudadana y demanda de acciones para enfrentarla.

Por su parte, puede indicar una suerte de madurez de las incipientes políticas de integridad como capacitaciones, canales de denuncia, gestión de riesgos, etc. y que estén más enraizadas en las prácticas comunales. Sin embargo, no es descartable que, al acercarse al año electoral 2024 exista un alza de este tipo de iniciativas, valoradas por la ciudadanía, o del auto reporte de éstas, es por esto que es clave contrastar esta información con los reportes que se realizarán en el año 2025.

Sin embargo, se puede también desprender de los datos, que se trata de casos aún menores y que no hay una práctica o institucionalidad más asentada y que pueda traspasar los gobiernos edilicios de turno. Esto, por una parte, puede derivar de la falta de una obligación legal de los municipios de contar con este tipo de mecanismos, lo que

finalmente dependerá de la capacidad municipal -en cuanto a recursos humanos y materiales- y de la voluntad política de turno.

Por ello, se hace relevante la discusión sobre la obligación de los municipios de adoptar planes de integridad municipal, con indicadores y con una persona responsable a cargo de su implementación, monitoreo y rendición de cuentas tanto a la ciudadanía, como a las autoridades responsables (alcalde/sa y concejo municipal). Con más de 600 investigaciones por posibles irregularidades en municipios (Ayala, 2023), no es posible seguir dependiendo de la autorregulación en la materia y, como se ha indicado, el enfoque sistémico de integridad produce efectos e impactos deseados en su promoción. De este modo, es clave que sea una prioridad de todos los gobiernos locales la gestión de riesgo, pero que, al mismo tiempo, cada municipio pueda tener la autonomía y libertad de implementar el sistema que más se adecúe a su realidad: municipios de gran desarrollo, mediano, urbanos, rurales, que gestionan licencias de casinos o la extracción de recursos naturales, etc. Esto último puede ser de utilidad para su adopción por parte de otros países de la región que cuentan con sistemas de mayor descentralización en gobiernos regionales y locales que Chile.

Por otra parte, es clave avanzar en formas de monitoreo y medición de los avances locales en sistemas y gestión de integridad que no se basen solo en el autorreporte. En este sentido, una forma de hacerlo es a través de obligaciones especiales de transparencia activa -que están asociadas a obligaciones de información con actualización mensual, sujetas a la fiscalización del Consejo para la Transparencia y de sanción en caso de infracciones- y con la posibilidad de auditorías o fiscalizaciones externas periódicas, así como de la participación ciudadana o el accountability vertical en que los Consejos de la Sociedad Civil u otras instancias, puedan contrarrestar dicha información.

Tal como se ha avanzado en el compliance en el sector privado, con una mirada de gestión integral y de instauración de culturas y

sistemas de integridad, superando así el modelo del check list o cumplimientos formales, es clave que los gobiernos locales tanto en Chile como en la región, implementen sistemas de integridad que sean políticas con miradas de mediano plazo, que se evalúen y ajusten periódicamente y que cuenten con indicadores concretos de los cuales deba rendirse cuenta a través de los sistemas de transparencia activa y de acceso a la información pública.

Esto, debe ir de la mano de apoyo en la formación de mayores capacidades también, particularmente para municipios más pequeños, vulnerables o con bajos ingresos, que no necesariamente contarán en la actualidad con el personal capacitado o los recursos suficientes, para darle la necesaria prioridad y relevancia a esta temática.

En definitiva, la implementación de sistemas de integridad en los municipios chilenos revela un panorama de avances significativos, pero aún insuficientes. Los datos analizados muestran que, si bien existe una tendencia positiva, especialmente desde 2023, la mayoría de las municipalidades aún se encuentran en etapas iniciales de desarrollo de sus infraestructuras éticas. Para consolidar una verdadera cultura de integridad a nivel local que trascienda los ciclos políticos, resulta imprescindible avanzar hacia un marco normativo que, respetando la autonomía municipal, establezca estándares mínimos obligatorios, acompañados de recursos adecuados y mecanismos de rendición de cuentas efectivos. El desafío no radica solo en la implementación formal de herramientas éticas, sino en su integración coherente dentro de un sistema que permita transformar la gestión municipal y recuperar la confianza ciudadana. Este enfoque sistémico de la integridad pública local constituye una contribución fundamental a la lucha contra la corrupción en Chile y ofrece lecciones valiosas para América Latina en su conjunto.

Referencias Bibliográficas

- Alianza Anticorrupción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción de Chile (2024).** Cuenta Pública 2023—Alianza Anticorrupción UNCAC Chile. https://www.alianzaanticorruption.cl/AnticorruptionUNCAC/wp-content/uploads/2024/10/Cuenta-Publica_AA_VF_161024_3.pdf
- Andersson, S. (2017).** Beyond Unidimensional Measurement of Corruption. *Public Integrity*, 19(1), 58–76. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200408>
- Arellano-Gault, D. (2019).** *Corruption in Latin America*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429506543>
- Arís, M., Engel, E. y Jaraquemada, M. (2020).** *Reformas Anticorrupción en Chile 2015-201: Cómo se hizo para mejorar la democracia*. Konrad Adenauer Stiftung y Espacio Público.
- Ayala, L. (22 de diciembre de 2023).** El balance de la corrupción en el seno de los municipios. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/el-balance-de-la-corrupcion-en-el-seno-de-los-municipios/PHQNKRZU-YVHJZIRZ6HK4DLJVQI/>
- Becker, M. y Talsma, J. (2015).** Adding Colours to The Shades of Grey: Enriching the integrity discourse with virtue ethics concepts. *Ethics in Public Policy and Management* (pp. 33–49). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315856865-3>
- Boehm, F. (2015).** Códigos de comportamiento para la administración pública. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 65–89.
- Boehm, F. y Graf Lambsdorff, J. (2009).** Corrupción y Anticorrupción: una perspectiva Neo-institucional. *Revista de Economía Institucional*, 11(21), 45–72.
- Bunge, M. (2004).** How Does It Work?: The Search for Explanatory Mechanisms. *Philosophy of the Social Sciences*, 34(2), 182–210. <https://doi.org/10.1177/0048393103262550>
- CADEM. (2024).** Plaza Pública CADEM (Nº532). Plaza Pública CADEM. <https://cadem.cl/>
- Castillo, F. (1 de mayo de 2024).** Bernardo Navarrete, presidente del CPLT: “La corrupción municipal ya es sistémica.” *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2024/05/01/bernardo-navarrete-presidente-del-cplt-la-corrupcion-municipal-ya-es-sistematica/>
- Centro de Estudios Públicos. (2023).** *Estudio Nacional de Opinión Pública—Encuesta CEP 90* (Estudio Nacional de Opinión Pública 90). <https://www.cepchile.cl/encuesta/encuesta-cep-n-90/>
- Cienfuegos, I., Penaglia, F. y Leon, J. (2024).** Diagnosis of municipal management in Chile: Evidence from the perception of key actors. *Revista de Administração Pública*, 58, <https://doi.org/10.1590/0034-761220220378x>
- Comisión Nacional de Ética y Valores (2023).** *Lineamientos para las Comisiones y las unidades técnicas de ética y valores institucionales en la gestión ética*. https://cnrvcv.wordpress.com/wp-content/uploads/2023/12/lineamientos_snev_2023-1.pdf
- Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización (2024).** *Informe de la Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización recaido en el proyecto de ley, en segundo trámite constitucional, que modifica distintos cuerpos legales en materia de transparencia, fiscalización y probidad de las corporaciones municipales y organizaciones funcionales* (Boletines N.ºs 14.594-06 y 15.523-06, refundidos). Congreso Nacional de Chile.
- Consejo para la Transparencia (16 de abril de 2024).** Presidente del CPLT lidera talleres en transparencia y probidad a alcaldes, directivos y funcionarios municipales de la región de Coquimbo. <https://www.consejotransparencia.cl/presidente-del-cplt-lidera-talleres-en-transparencia-y-probidad-a-alcaldes-directivos-y FUNCIONARIOS-MUNICIPALES-DE-LA-REGION-DE-COQUIMBO/>

- Contraloría General de la República.** (12 de diciembre de 2024). Encuesta: ¿Qué piensas de la corrupción en Chile? CGR da a conocer resultados y enfatiza en la recuperación de la confianza. https://www.contraloria.cl/web/cgr/noticias/-/asset_publisher/AmxFf8h7l735/content/resultadoen-cuenta-corrupcion-chile?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.contraloria.cl%2Fweb%2Fcgf%2Fnoticias%3Fp_id%3D1011NSTAÑCE_A_mx_Ff8h71735%26pp_life_cycle%3D0%26pp_starte%3Dnорма%26pp_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn_1%26p_p_col_count%3D1
- Corporación Andina de Fomento.** (2019). *Integridad en las políticas públicas: Claves para prevenir la corrupción*. Corporación Andina de Fomento. <https://doi.org/DC2019001543>
- Doig, A. y McIvor, S.** (2003). The National Integrity System: Assessing corruption and reform. *Public Administration and Development*, 23(4), 317–332. <https://doi.org/10.1002/pad.287>
- Engel, E., Noveck, B. S., Ferreira Rubio, D., Kaufmann, D., Lara Yaffar, A., Londoño Saldaña, J., Pieth, M., Rose-Ackerman, S., Noveck, B. S., Pieth, M. y Rose-Ackerman, S.** (2018). Informe del Grupo Asesor de Expertos en anticorrupción, transparencia e integridad para América Latina y el Caribe. <http://dx.doi.org/10.18235/00001419>
- Gofen, A., Meza, O. y Pérez Chiqués, E.** (2022). When street-level implementation meets systemic corruption. *Public Administration and Development*, 42(1), 72–84. <https://doi.org/10.1002/pad.1970>
- González, E.** (28 de octubre de 2024). Alcaldes que fueron reelectos. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/politica/noticia/un-56-de-los-alcaldes-que-fueron-a-la-reeleccion-seguiran-al-mando-de-sus-comunas/L6O7T722DFCJL-NO7FRUSHP7MPM/>
- Heywood, P. M.** (2017). Rethinking corruption: Hocus-pocus, locus and focus. *Slavonic and East European Review*, 95(1). <https://doi.org/10.5699/slaveasteuroprev2.95.1.0021>
- Heywood, P. M. y Kirby, N.** (2020). Public Integrity: From anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. *Etica Pubblica: Studi Su Legalità e Partecipazione*, 1(2). <https://doi.org/10.1400/281574>
- Heywood, P. M. y Rose, J.** (2015). Curbing Corruption or Promoting Integrity? Probing the Hidden Conceptual Challenge. En P. Hardi, P. M. Heywood, y D. Torsello (Eds.), *Debates of Corruption and Integrity: Perspectives from Europe and the US* (pp. 102–119). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137427649_6
- Hoekstra, A., Huberts, L. y van Montfort, A.** (2023). Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. *Public Integrity*, 25(2), 137–149. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014204>
- Hoekstra, A. y Kaptein, M.** (2020). Ethics Management: A pluralistic and dynamic perspective. En C. L. Jurkiewitz (Ed.), *Global Corruption and Ethics Management* (pp. 109–118). Rowman & Littlefield.
- Horvitz, M. I.** (14 de abril de 2024). Corrupción dentro del Estado y redes de poder. *CIPER Chile*. <https://www.ciperchile.cl/2024/04/14/corrupcion-dentro-del-estado-y-redes-de-poder/>
- Huberts, L.** (2014). *The Integrity of Governance*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137380814>
- Huberts, L. W., Anecharico, F. y Six, F.** (2008). *Local integrity systems: World cities fighting corruption and safeguarding integrity*. BJu Legal Publishers The Hague.
- Huberts, L. y Hoekstra, A. (Eds.).** (2016) *Integrity Management in The Public Sector—The Dutch Approach*. Dutch National Integrity Office.
- Huberts, L. y van Montfort, A.** (2020a). *Chapter 31: Building ethical organisations: the importance of organisational integrity systems*. En A. Graycar (Ed.), *Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration* (pp. 449–462). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789900910.00040>

- Huberts, L. y van Montfort, A. (2020b).** Integrity of Governance: Towards a System Approach. En C. Jurkiewicz (Ed.), *Global Corruption and Ethics Management* (pp. 184–193). Rowman and Littlefield.
- Instituto Libertad y Desarrollo. (2025).** *Encuesta de corrupción 2024: Retroceso y normalización del fenómeno* (Encuesta N°1673-2). Instituto Libertad y Desarrollo. <https://lyd.org/wp-content/uploads/2025/01/TP-1673-ENCUESTA-CORRUPCION-LYD.pdf>
- Jaraquemada, M. (6 de junio de 2024).** Columna de María Jaraquemada: Integridad y transparencia de municipios. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/opinion/noticia/columna-de-maria-jaraquemada-integridad-y-transparencia-de-municipios/R2IEUNWO-TREITP3W64RUT6LQ5Q/>
- Jiménez Asensio, R. (2017).** *Cómo prevenir la corrupción: Integridad y transparencia*. La Catata. [https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3](#)
- Kaptein, M. (2015).** The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Kirby, N. (2021).** An ‘institution-first’ conception of public integrity. *British Journal of Political Science*, 51(4). <https://doi.org/10.1017/S000712342000006X>
- Lagos, N. (2019).** Pseudomorfismo, cómo nos convencimos que Chile es un país corrupto: Herramientas para promover la integridad y la ética pública en Latinoamérica. *Integridad y Ética en la función Pública* (pp. 41–100). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Lagos, N. y Zhang, Y. (2025).** Reporting in a Systemic Corruption Context: Voices of Citizen Witnesses. *Public Integrity*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/10999922.2025.2472925>
- Maesschalck, J. (2004).** Approaches to ethics management in the public sector: A proposed extension of the compliance-integrity continuum. *Public Integrity*, 7(1), 20–41.
- Maesschalck, J. y Bertók, J. (2009).** *Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Maesschalck, J., Hoekstra, A. y van Montfort, A. (2024).** Chapter 34: *Integrity management systems*. En M. Kaptein (Ed.), *Research Handbook on Organisational Integrity* (pp. 542–557). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803927930.00043>
- Maral, M. (2024).** A Bibliometric Analysis on Academic Integrity. *Journal of Academic Ethics*, 22(4), 665–687. <https://doi.org/10.1007/s10805-024-09519-6>
- Meza, O. y Pérez-Chiqués, E. (Eds.). (2024) *The Structure of Systemic Corruption: How Corruption Consolidates in Local Governments*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-64117-6>**
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2024).** *Avances en materia anticorrupción en el Perú: Desde una perspectiva criminológica y político criminal*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6949724/5995234-avances-en-materia-anticorrupcion-en-el-peru.pdf>
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2023).** *Estrategia Nacional de Integridad Pública*. Comisión de Integridad Pública y Transparencia. <https://www.integridad y transparencia.gob.cl/estrategia-nacional-de-integridad-publica/>
- Moreno Gómez, E. (2021).** La ética en una nueva Función Pública. *Revista de Administración Pública*, LVI(2), 143–168.
- Moya Díaz, E. (2024).** Corruption in Local Governments in Chile, Investigating Its Conceptualization and the Experience of Inequality. En O. Meza y E. Pérez-Chiqués (Eds.), *The Structure of Systemic Corruption: How Corruption Consolidates in Local Governments* (pp. 155–173). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-64117-6_8
- Moya Díaz, E., Jaramillo Brun, N., Parada Zamora, D., Cereceda Pérez, N., Moya Díaz, E., Jaramillo Brun, N., Parada Zamora, D. y Cereceda Pérez, N. (2021).** Patronazgo en La Araucanía: Partidos políticos y parlamentarios en la disputa por las designaciones políticas. *Po-*

- lis, Revista Latinoamericana, 20(59), 223–245. <https://doi.org/10.32735/s0718-6568/2021-n59-1464>*
- Moya Díaz, E. y Dueñas, G. (2015).** Las relaciones sociales que posibilitan la corrupción en municipios: Un estudio de dos casos. *Revista transparencia & sociedad, 3* (noviembre), 13–28.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020).** *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024).** *Hacia un Sistema Nacional de Integridad y Transparencia en el Perú*. https://www.oecd.org/es/publications/hacia-un-sistema-nacional-de-integridad-y-transparencia-en-el-peru_40db10d7-es.html
- Paillal, B. (31 de diciembre de 2023).** María Jaraquemada por corrupción en 2023: “Hay más investigaciones que municipios en el país”. *Radio UChile*. <https://radio.uchile.cl/2023/12/31/maria-jaraquemada-por-corrupcion-en-2023-hay-mas-investigaciones-que-municipios-en-el-pais/>
- Patri, R., Madhavan, V., K., V. P. y Manayath, D. (2025).** Truthfulness in business managers: Views on perception of integrity, ethical challenges, and strategic responses. *Asian Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s13520-025-00231-1>
- Perlman, B. J., Reddick, C. y Demir, T. (2023).** A compliance—integrity framework for ethics management: An empirical analysis of local government practice. *Public Administration Review, 83*(4), 823–837. <https://doi.org/10.1111/puar.13610>
- Personn, A., Rothstein, B. y Teorell, J. (2013).** Why Anticorruption Reforms Fail—Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance, 26*(3), 449–471. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x>
- Picci, L. (Ed.). (2024)** The Consensus on Corruption. *Rethinking Corruption: Reasons Behind the Failure of Anti-Corruption Efforts* (pp. 16–31). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009468824.004>
- Pliscoff, C. (2025).** Implementación de códigos de ética en el sector público chileno. *En-Claves del Pensamiento, 38*, 1–31. <https://doi.org/10.46530/ccdp.v0i38.769> [Nota: Aceptado pero no publicado]
- Pliscoff, C. y Lagos, N. (2021).** Implementación de sistemas de integridad como estrategia de control de la corrupción en el Gobierno Central de Chile. *Gestión y política pública, 30*, 81–114. <https://doi.org/10.29265/gyp.v30i3.961>
- Pope, J. (1996).** *National integrity systems: The TI source book*. Transparency International.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017).** *Sistemas de Integridad y Códigos de ética*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ct/undp_cl_gobernabilidad_brochure-cod-etica.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (5 de noviembre de 2021).** 71 municipalidades del país se comprometieron a implementar códigos de ética para combatir la corrupción. <https://www.undp.org/es/chile/noticias/71-municipalidades-del-pais-se-comprometieron-implementar-codigos-de-etica-para-combatir-la-corrupcion>
- Rasche, A. y Esser, D. E. (2007).** Managing for compliance and integrity in practice. In *Business Ethics as Practice: Representation, Reflexivity and Performance*. Edward Elgar Publishing.
- Riedl, E. y Verschueren, P. (2025).** A systematic literature review of esports integrity. *The International Sports Law Journal*. <https://doi.org/10.1007/s40318-025-00295-y>
- Roberts, R. (2009).** The rise of compliance-based ethics management: Implications for organizational ethics. *Public Integrity, 11*(3), 261–278.
- Rodriguez-García, G. (2025).** How Do Government Integrity Policies Affect Corruption Risks in Political Parties? Evidence for Latin America. *Public Integrity, 1–15*. <https://doi.org/10.1080/10999922.2025.2494909>
- Rojas-Salazar, G. (2025).** In the End, Nothing Else Matters: Organizational Strategies in Systemic Corruption Contexts. *Public Integrity, 1–19*. <https://doi.org/10.1080/10999922.2025.2470496>

- Rojas-Salazar, G. y Pérez-Chiqués, E. (2024). Finding the Missing Link: Which Organizational Mechanisms Enable the Consolidation of Corruption in Local Governments? En O. Meza y E. Pérez-Chiqués (Eds.), *The Structure of Systemic Corruption: How Corruption Consolidates in Local Governments* (pp. 51–68). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-64117-6_3
- Salazar, D. G., Casanova, M. C., Vargas, J. M. y Enriquez, P. A. (2023). *Superar la corrupción: Horizontes éticos y educativos para América Latina*. Universidad de los Andes.
- Secretaría de la Función Pública. (2020). *Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos Generales para la integración y funcionamiento de los Comités de Ética*. Diario Oficial de la Federación. 28 de diciembre de 2020.
- Silva, F. y Carrizo, D. A. (2017). *Chile en la implementación transversal de códigos de ética pública: una metodología participativa* [Resumen de la ponencia]. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/C25FC31C7E7A4F5E052582B40076EB98/\\$FILE/silvaduc.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/C25FC31C7E7A4F5E052582B40076EB98/$FILE/silvaduc.pdf)
- Six, F. y Lawton, A. (2013). Towards a theory of integrity systems: A configurational approach. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 639–658. <https://doi.org/10.1177/0020852313501124>
- Six, F., van der Veen, M. y Kruithof, N. (2012). Conceptualizing Integrity Systems in Governments and Banking. *Public Integrity*, 14(4), 361–382. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922140403>
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K. y Umphress, E. E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16(3), 285–307. <https://doi.org/10.1023/A:102592813613>
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. <https://images.transparencycdn.org/images/CPI-2023-Report.pdf>
- Treviño, L. K. y Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69–81. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837400>
- Villoria, M. (2014). Integridad. *EUNOMÍA. Revisita En Cultura de La Legalidad*, 107–113.
- Warren, E. (2004). What Does Corruption Mean in a Democracy? *Source: American Journal of Political Science*, 48 (2), 328–343.
- World Bank. (2022). *Worldwide Governance Indicators*. <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
- World Justice Project. (2024). *Rule of Law Index* (15th edition). <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/downloads/WJPIindex2024.pdf>

Anexo 1

ELMTO	ACCIÓN	PREGUNTA	OPCIÓN	DESCRIPCIÓN	IMPLEMENT.
ATENCIÓN	Formación personal	3.3 ¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, la municipalidad incorpora la formación al personal municipal en materia de riesgos a la integridad y la probidad?	0	No se hace.	Ausente
			1	Recientemente, hace un año o menos, los funcionarios/as de planta y contrata han recibido, al menos una vez, capacitación sobre integridad y probidad.	En desarrollo
			2	Recientemente, hace un año o menos, se realizan actividades anuales, donde participan funcionarios/as de planta y contrata que son convocados en materias de integridad y probidad.	
			3	Desde hace más de un año, los funcionarios de planta y contrata, directivos y autoridades, son capacitados anualmente en los riesgos de integridad y probidad.	Establecida
			4	Desde hace más de dos años, los funcionarios/as de planta, contrata y honorarios, directivos y autoridades, son capacitados anualmente en los riesgos de integridad y probidad.	
			5	Desde hace más de dos años, todos los funcionarios/as de planta, contrata, honorarios, directivos y autoridades, son capacitados anualmente en los riesgos de integridad y probidad, del proceso específico que desarrollan.	
LIDERAZGO	Comunicación directiva	3.1 ¿Cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo comunican al personal sobre integridad y probidad en la gestión municipal?	0	No se hace.	Ausente
			1	Recientemente, hace un año o menos, el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo comunica a sus equipos, la prioridad de la integridad y probidad en la gestión municipal.	En desarrollo
			2	Recientemente, hace un año o menos, el alcalde o alcaldesa y la mayoría de directores comunica a sus equipos, la prioridad de la integridad y probidad en la gestión municipal.	
			3	Desde hace más de un año, el alcalde o alcaldesa y la mayoría de directores comunica a sus equipos, la prioridad de la integridad y la probidad en la gestión municipal y lo han incorporado en metas y planes de trabajo, en la mayoría de sus áreas.	Establecida
			4	Desde hace más de dos años, el alcalde o alcaldesa, y la mayoría de directores comunica a sus equipos, la prioridad de la integridad y la probidad en la gestión municipal y lo han incorporado en metas y planes de trabajo, en todas sus áreas.	
			5	Desde hace más de dos años el alcalde o alcaldesa, asegura que todas las directoras/es comunican sobre la prioridad de la integridad y probidad en la gestión municipal y lo han incorporado en las metas y planes de trabajo, en todas sus áreas.	

POLÍTICAS	Socialización código	3.4 ¿Desde hace cuánto tiempo y cómo, se socializa entre los funcionarios y funcionarias las orientaciones que establece el Código de Ética o Conducta?	0	No se hace.	Ausente
			1	Recientemente, hace un año o menos, un Comité de Integridad desarrolla capacitaciones sobre el código de ética o conducta a algunas unidades municipales.	En desarrollo
			2	Recientemente, hace un año o menos, un Comité de Integridad desarrolla capacitaciones anuales sobre el código de ética o conducta a la mayoría de las unidades municipales.	
			3	Desde hace más de un año, un Comité de Integridad desarrolla capacitaciones permanentes sobre el código de ética o conducta a todo el personal municipal (autoridades, directivos, funcionarios/as de planta, contrata, honorarios).	Establecida
			4	Desde hace más de dos años, un Comité de Integridad desarrolla capacitaciones permanentes sobre el código de ética y conducta a todo el personal municipal (autoridades, directivos, funcionarios/as de planta, contrata, honorarios).	
			5	Desde hace más de dos años, un Comité de Integridad desarrolla capacitaciones permanentes sobre el código de ética y conducta a todo el personal municipal (autoridades, directivos, funcionarios/as de planta, contrata, honorarios), donde se incluyen evaluaciones y un plan de fiscalización.	
	Funcionamiento de un Canal de denuncias	3.5 ¿Desde hace cuánto tiempo y cómo se facilitan las consultas o denuncias de falta de probidad e integridad municipal?	0	No se hace.	Ausente
			1	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un canal de consultas y denuncias sobre faltas a la integridad abierto a algunos funcionarios/as.	En desarrollo
			2	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un canal de consultas anónimas sobre faltas a la integridad abierto a la mayoría de funcionarios/as.	
			3	Desde hace más de un año, contamos con un canal de consultas y denuncias anónimas sobre faltas a la integridad abierto a todos los funcionarios y funcionarias (planta, contrata y honorarios).	
			4	Desde hace más de dos años, contamos con un canal de consultas y denuncias anónimas sobre faltas a la integridad abierto a todos los funcionarios y funcionarias (planta, contrata y honorarios), haciendo seguimiento de estas.	Establecida
			5	Desde hace más de dos años, contamos con un canal de consultas y denuncias anónimas sobre faltas a la integridad abierto a todos los funcionarios y funcionarias (planta, contrata y honorarios), haciendo seguimiento de estas y aplicando proceso de investigación en caso de denuncias.	

		5	Desde hace más de dos años, contamos con un canal de consultas y denuncias anónimas sobre faltas a la integridad abierto a todos los funcionarios y funcionarias (planta, contrata y honorarios), haciendo seguimiento de estas y aplicando proceso de investigación en caso de denuncias.	Establecida
ORGANIZACIÓN	Gestión de riesgos	0	No se hace.	Ausente
		1	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con una metodología donde se identifican los riesgos de integridad en algunos procesos de la institución.	En desarrollo
		2	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con una metodología liderada por el alcalde o alcaldesa donde se identifican los riesgos de integridad la mayoría de los procesos de la institución.	
		3	Desde hace más de dos años, se cuenta con una metodología liderada por el alcalde o alcaldesa donde se identifican los riesgos de integridad en todos los procesos de la institución.	Establecida
		4	Desde hace más de dos años, se cuenta con una metodología liderada por el alcalde o alcaldesa donde se identifican los riesgos de integridad en todos los procesos de la institución y se implementan medidas de gestión de riesgos.	
		5	Desde hace más de dos años, se cuenta con una metodología liderada por el alcalde o alcaldesa donde se identifican los riesgos de integridad en todos los procesos de la institución, se implementan medidas de gestión de riesgos, y se difunde a la totalidad de los funcionarios y funcionarias.	
	Compromiso aldalda	0	No se hace.	Ausente
		1	Recientemente, hace un año o menos, el alcalde o alcaldesa se compromete con la integridad y la probidad, al presentar el presupuesto anual municipal.	En Desarrollo
		2	Recientemente, hace un año o menos, el alcalde o alcaldesa se compromete con la integridad y la probidad, formalizándolo en las prácticas de personal y capacitaciones.	
		3	Desde hace más de un año, el alcalde o alcaldesa se compromete con la integridad y la probidad, formalizándolo en las prácticas de personal, capacitaciones y cuentas públicas.	
		4	Desde hace más de dos años, el alcalde o alcaldesa se compromete con la integridad y la probidad, formalizándolo en las prácticas de personal, capacitaciones, cuentas públicas y en el Plan de Desarrollo Comunal.	
		5	Desde hace más de dos años, el alcalde o alcaldesa se compromete con la integridad y probidad, formalizándolo en las políticas de personal, capacitaciones, cuentas públicas, en el Plan de Desarrollo, en conjunto con una política de integridad que conforme y un Comité de probidad.	Establecida

REFLEXIÓN	Gestión de información	3.7 ¿Tiene datos de acciones o iniciativas que se hayan realizado con el fin de reforzar la integridad y probidad en la Municipalidad?	0	No tenemos datos.	Ausente
			1	Tenemos un listado de las acciones del último año.	
			2	Tenemos un listado de acciones y un registro de los participantes de los últimos dos años.	
			3	Tenemos un listado de acciones, registro de participantes, y evaluación de estas acciones de los últimos tres años.	
			4	Tenemos un listado de acciones, registro de participantes, y evaluación de estas acciones, realizado con el Comité de Integridad, de los últimos tres años.	
			5	Tenemos series históricas de datos (tres años o más), de las distintas acciones, registro de participantes, una evaluación de estas acciones, realizado con el Comité de Integridad.	