

# LA VOLUNTAD POLÍTICA EN EL DISCURSO ANTICORRUPCIÓN: ¿PARTEAGUAS O MECANISMO DE LUCHA SELECTIVA? EL CASO DE MÉXICO (2018-2024)

POLITICAL WILL IN ANTI-CORRUPTION DISCOURSE: TURNING POINT OR SELECTIVE ENFORCEMENT MECHANISM? THE CASE OF MEXICO (2018–2024)

DAVID ARELLANO GAULT 

*Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE, México*  
david.arellano@cide.edu

GABRIEL ROJAS SALAZAR 

*State University of New York at Albany, EE.UU.*  
grojas@albany.edu

**RESUMEN:** Este artículo analiza el discurso de la administración de Andrés Manuel López Obrador (2018-2024) en contra de la corrupción, centrándose en la noción de “voluntad política” como eje rector. Se examina cómo este concepto, con frecuencia utilizado en la literatura anticorrupción como una variable crítica, carece de una operativización clara. En la práctica, su uso suele ser genérico y retórico, lo que permite justificar un combate selectivo contra la corrupción. Mediante el estudio del caso Segalmex –un caso de presunta corrupción– se evalúa si las iniciativas gubernamentales emplearon el concepto de voluntad política de esta forma. Los hallazgos sugieren que la política anticorrupción priorizó la retórica y los simbolismos asociados a la voluntad política, favoreciendo una lucha selectiva. En particular, se observa que un discurso fuertemente moralista tendió a minimizar las irregularidades cometidas por funcionarios gubernamentales. La conclusión es que la retórica de la voluntad política, cuando carece de definiciones y compromisos claros, paradójicamente facilita la justificación y el ocultamiento de dinámicas sistémicas de ilegalidad, fraude y malversación.

*Palabras clave:* política anticorrupción; corrupción sistémica; discurso anticorrupción; voluntad política.

**ABSTRACT:** This article analyzes the anti-corruption discourse of Andrés Manuel López Obrador's administration (2018–2024), focusing on the notion of “political will” as its guiding principle. It examines how this concept, frequently used in the anti-corruption literature as a critical variable, lacks clear operationalization. In practice, its use tends to be generic and rhetorical, allowing for the justification of selective anti-corruption efforts. Through an analysis of the Segalmex case—an alleged corruption scandal—the study evaluates whether government initiatives employed the concept of political will in this way. The findings suggest that the anti-corruption policy prioritized rhetoric, and the symbolism associated with political will, fostering a selective approach. In particular, the study observes that a strongly moralistic discourse tended to downplay irregularities committed by government officials. The conclusion is that the rhetoric of political will, when lacking clear definitions and commitments, paradoxically facilitates the justification and concealment of systemic dynamics of illegality, fraud, and embezzlement.

*Keywords:* anti-corruption policy; systemic corruption; anti-corruption discourse; political will.

Fecha de recepción: agosto de 2024.

Fecha de aceptación: diciembre de 2024.

Fecha de publicación en línea: 24 de febrero de 2025.

## INTRODUCCIÓN

**A**ndrés Manuel López Obrador (AMLO), presidente de México en el periodo 2018-2024, subrayó que la corrupción es uno de los principales problemas públicos de México, señalando su relevancia durante su discurso de toma de posesión como presidente de los Estados Unidos Mexicanos (2018), al declarar que “[durante su mandato]... se llevará a cabo una transformación pacífica y ordenada, pero al mismo tiempo profunda y radical, porque se acabará con la corrupción y con la impunidad que impiden el renacimiento de México”. Asimismo, hasta la fecha en que se escribe este artículo (julio de 2024), AMLO ha mencionado el término corrupción más de 10,000 veces a lo largo de las más de 1000 conferencias matutinas,<sup>1</sup> lo cual refleja el constante interés y la atención que recibe este tema en la agenda presidencial.

Precisamente, el discurso del presidente se centró en resaltar la importancia del ejemplo, de la voluntad para cambiar, expuesta en la lógica de “barrer las escaleras de arriba para abajo”.<sup>2</sup> Y asumió que la reducción de la corrupción es un asunto básicamente de voluntad tanto política como individual y de ética, pero no de instituciones, ni de leyes específicas.<sup>3</sup> Así, la voluntad política se convirtió en el eje de la política anticorrupción como recurso imprescindible, pero también como el mecanismo de cambio. No obstante, si bien la voluntad es una variable sustantiva dentro de la literatura anticorrupción,<sup>4</sup> ésta es igualmente controvertida. La razón es que, por lo general, se trata de una variable poco operativizada y clarificada, usada más como una muletilla o un concepto flojamente definido.<sup>5</sup> Sin embargo, en la literatura ha

<sup>1</sup> AMLOpedia s.f.

<sup>2</sup> López Obrador 2018.

<sup>3</sup> López Obrador 2023a. López Obrador 2023b.

<sup>4</sup> Ankamah y Koda 2018. Brinkerhoff 2000. Brinkerhoff 2010; Brinkerhoff y Kulibaba 1999; Quah 2010. Quah 2015.

<sup>5</sup> Arellano-Gault y Rojas-Salazar 2021. Fritzen 2005. Morris 2022. Persson y Sjöstedt 2012. Ankamah y Kodah 2018. Fritzen 2005. Fritzen y Dobel

tratado de llenarse ese hueco con el planteamiento de que, como variable, debe estar construida por elementos más precisos y observables.<sup>6</sup>

Existe consenso en la literatura de que una política anticorrupción ha de ser construida a través tanto de elementos técnicos como políticos.<sup>7</sup> Por una parte, las estrategias anticorrupción exigen un corpus técnico robusto que comprenda la complejidad del problema público, una lógica de diferenciación que atienda las múltiples causas y prácticas de la corrupción, así como problemas relacionados, pero que no necesariamente forman parte de éste, como la impunidad, desviaciones o lógicas organizacionales informales.<sup>8</sup> Por otra parte, las estrategias deben construirse en un entorno de apoyo político que les permita desarrollarse y permanecer.<sup>9</sup>

Así, la política anticorrupción en el sexenio de AMLO se centró de manera importante en un discurso que exaltó la voluntad política sobre otros aspectos, notablemente los técnicos. La voluntad política se expresó a través de una fuerte retórica repleta de simbolismos, pero poco explícita respecto de los mecanismos para instrumentarla. Como es bien conocido en la literatura,<sup>10</sup> esta ambigüedad en el discurso anticorrupción ha permitido que las políticas se instrumentalicen para atacar y señalar a opositores u otros rivales políticos. Así, este artículo examina, en primer lugar, si la voluntad política retórica aterrizó en políticas públicas y cuál fue el resultado.

---

2018. Hope 2017. Marquette y Peiffer 2018. Persson, Rothstein y Teorell 2013. Post, Raile y Raile 2010.

<sup>6</sup> Brinkerhoff 2000. Brinkerhoff 2010. Brinkerhoff y Kulibaba 1999. Hope 2017. Malena 2009.

<sup>7</sup> Andersson y Anechiarico 2019. Johnston y Fritzen, 2021; Persson, Rothstein y Teorell 2010.

<sup>8</sup> Marquette y Peiffer 2018. Mungiu-Pippidi, 2013. Persson, Rothstein y Teorell 2010.

<sup>9</sup> Andersson y Anechiarico 2019; Klitgaard 2017. Morris 2022.

<sup>10</sup> Zhan y Zhu 2023. Sapio 2005.

El análisis se organiza en seis secciones. La primera es esta introducción. La segunda es una descripción del contexto y del discurso que moldeó las políticas anticorrupción en la administración 2018-2024. Adicionalmente, se describen elementos centrales sobre este discurso, como la austeridad y el desmantelamiento institucional, que fueron patrones distintivos de la retórica gubernamental en el periodo.

La tercera sección plantea una revisión de la literatura sobre el concepto de voluntad política en la literatura anticorrupción, de modo que se discuten cuestiones como qué es, cómo se observa y mide, y cuál es su rol en las estrategias correspondientes. Más adelante, por medio de la revisión de literatura, se identifican seis indicadores críticos para evaluar la voluntad política en esfuerzos anticorrupción, con base en los trabajos de Brinkerhoff, Post, Raile y Raile, Hope y Klitgaard.<sup>11</sup> Éstos son: 1) toma de decisiones legítima y democrática en las iniciativas anticorrupción; 2) definición robusta y técnica de la corrupción; 3) diseño e implementación de acciones basadas en criterios técnicos; 4) aplicación, cumplimiento y apego a las reglas; 5) respaldo por medio de recursos, operativos, financieros y humanos; 6) movilización, apoyo y respaldo en lógicas de apertura y gobernanza. Estos factores se aplican a un caso paradigmático de corrupción en la administración 2018-2024 para evaluar la voluntad política y su reacción.

La cuarta sección presenta la metodología, en donde se presenta el estudio de un caso, se explican los criterios de selección y su descripción. En la quinta sección se analiza si la voluntad política se materializó en instrumentos y acciones concretas. El artículo concluye con una reflexión de que el discurso anticorrupción voluntarista parece más bien estar construyendo un instrumento incompleto y selectivo.

<sup>11</sup> Brinkerhoff 2000. Brinkerhoff 2010. Post, Raile y Raile 2010. Hope 2017. Klitgaard 2017.

## DISCURSO Y NARRATIVA DE LA CORRUPCIÓN DURANTE LA ADMINISTRACIÓN 2018-2024

Para iniciar, es esencial comprender el contexto político en el cual está situada la administración 2018-2024. El presidente en cuestión ganó las elecciones de 2018, con 53% de los votos.<sup>12</sup> Asimismo, su partido, el Movimiento de Regeneración Nacional (Morena) y su coalición, obtuvieron la mayoría en las cámaras de Diputados y Senadores. Ambas victorias mostraron claramente las críticas y el hartazgo de un sector de la población hacia la gestión de los gobiernos del PRI y el PAN, particularmente en temas como la inseguridad, la corrupción y la impunidad.

El gobierno estableció elementos discursivos clave con una amplia legitimidad, dado que desde los primeros momentos de la administración temas como la corrupción, impunidad y desigualdad se posicionaron en el centro de sus propuestas y como los principales problemas públicos que debían resolverse.<sup>13</sup> Prueba de esto fueron los discursos del presidente, en los que ilustra a las administraciones anteriores (“neoliberales”) como ejemplos de gobiernos sin ética, con intereses personales que contravenían a los de la nación, así como alejados del pueblo mexicano. En su discurso de toma de protesta, AMLO declaró lo siguiente: “El distintivo del neoliberalismo es la corrupción [...] suena fuerte, pero privatización ha sido en México sinónimo de corrupción”.<sup>14</sup> Asimismo, en el Plan Nacional de Gobierno se recupera lo siguiente: “La característica más destructiva y perniciosa de los liberales mexicanos fue la corrupción extendida y convertida en práctica administrativa regular. La corrupción ha sido el principal inhibidor del crecimiento económico...”.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Torreblanca, Muñoz y Merino 2018.

<sup>13</sup> López Obrador 2018.

<sup>14</sup> López Obrador 2019.

<sup>15</sup> Presidencia de la República 2019.

La propia definición de corrupción no ha escapado a esta simplificación. Para el gobierno obradorista, la corrupción está asociada a un modelo político-económico, de modo que, si este modelo neoliberal es intervenido y desarticulado, entonces la corrupción también se terminará. Ante este punto, la solución para erradicar la corrupción es “barrer las escaleras de arriba para abajo”.<sup>16</sup> Asimismo, la austeridad se considera una alternativa altamente efectiva para reducir la corrupción, tanto que la Ley Federal de Austeridad Republicana reconoce en su artículo 4 que la austeridad republicana es:

La conducta republicana y política de Estado que los entes públicos... están obligados a acatar de conformidad con su orden jurídico, para combatir la desigualdad social, la corrupción, la avaricia y el despilfarro de los bienes y recursos nacionales, administrando los recursos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados.<sup>17</sup>

En cualquier caso, un elemento sustantivo en los discursos anticorrupción, tanto desde la perspectiva del combate al neoliberalismo como de la austeridad republicana, fue resaltar la voluntad política del presidente, su movimiento y su gobierno.

#### LA VOLUNTAD POLÍTICA EN LAS ESTRATEGIAS ANTICORRUPCIÓN

Dada la centralidad de la voluntad política en el discurso del sexenio 2018-2024 sobre la corrupción, es fundamental examinar cuál es el rol de esta variable en la literatura anticorrupción. No obstante, la voluntad política es un concepto

<sup>16</sup> López Obrador 2019.

<sup>17</sup> Ley Federal de Austeridad Republicana 2019.

escurrizado puesto que, aunque se reconoce como un elemento sustantivo, no sólo en las políticas anticorrupción, sino en las políticas públicas en general, no es sencillo afirmar qué es, cómo se observa, mide y operativiza.<sup>18</sup>

En la literatura anticorrupción, la voluntad política es un factor decisivo, como lo explica Quah<sup>19</sup> al analizar los diferentes elementos que favorecen el éxito de organizaciones anticorrupción. De la misma forma, Fritzen y Dobel, Marquette y Peiffer, Persson, Rothstein y Teorrell, Hope, Brinkerhoff y Klitgaard arguyen que la voluntad política es un factor irremplazable para asegurar el éxito de una estrategia anticorrupción.<sup>20</sup> No obstante, la conceptualización sobre qué es la voluntad política permanece en debate: es un concepto ambiguo, difícil de asir y de definir. Ankamah y Kodah<sup>21</sup> definen la voluntad política como un concepto complejo y polifacético. Brinkerhoff<sup>22</sup> la define como el compromiso de actores para acordar y emprender acciones para alcanzar un conjunto de objetivos. Post, Raile y Raile<sup>23</sup> afirman que la voluntad política consiste en el grado de apoyo comprometido entre los principales responsables de la toma de decisiones para una solución política concreta a un problema concreto. Marquette y Peiffer<sup>24</sup> sugieren que la voluntad política es una caja negra y que en la literatura anticorrupción suele tratarse como un elemento exógeno a los gobiernos que implementan las políticas anticorrupción. En esa línea, Fritzen y Dobel<sup>25</sup> señalan que representa una aproximación del *big bang*, por lo que

<sup>18</sup> Ankamah y Kodah 2018. Brinkerhoff 2000.

<sup>19</sup> Quah 2014. Quah 2009. Quah 2010. Quah 2013. Quah 2015. Quah 2017.

<sup>20</sup> Fritzen y Dobel 2018. Marquette y Peiffer 2018. Persson, Rothstein y Teorell 2013. Hope 2017. Brinkerhoff 2000. Brinkerhoff 2010. Klitgaard 2017.

<sup>21</sup> Ankamah y Kodah 2018.

<sup>22</sup> Brinkerhoff 2000.

<sup>23</sup> Post, Raile y Raile 2010.

<sup>24</sup> Marquette y Peiffer 2018.

<sup>25</sup> Fritzen y Dobel 2018.

no es claro comprender cómo aparece esa voluntad y bajo qué condiciones. En este sentido, existen ciertos retos para definir qué es pero, aún más importante, es un reto mucho mayor corroborar si se ha materializado en acciones y reformas. Quick<sup>26</sup> cuestiona que sea un elemento concreto, debido a que suele utilizarse con un carga simbólica o ideológica. Quah<sup>27</sup> sostiene que puede comprobarse en acciones o iniciativas, como si se elaboran leyes para el control de la corrupción, si se crean y apoyan nuevas iniciativas, y si se asignan recursos para su cumplimiento y sustento.

Sin embargo, en esta serie de perspectivas sobre la voluntad política pueden hallarse dos grandes paradojas. La primera es que no es fácil identificar cuando ésta existe, debido a que los actores políticos suelen tomar los discursos como acciones: aunque un actor político plantee retóricamente que la corrupción es un problema que requiere atención inmediata, si no emprende ninguna acción para enfrentarlo, entonces no puede afirmarse que exista voluntad.<sup>28</sup> En consecuencia, para que exista voluntad política ésta debe ser explícita y materializarse en acciones o medidas visibles, palpables y reales, por lo que debe trascender la dimensión discursiva. La segunda tiene que ver con este último punto, dado que, para asegurar su existencia, la voluntad política exige la acción finalizada, sólo puede observarse, evaluarse o medirse *ex post*.<sup>29</sup> Por consiguiente, no es sino hasta el final del mandato de un actor político que puede valorarse si mostró voluntad para reducir la corrupción. Adicionalmente, esto conlleva otros desafíos, como que la voluntad política implica una lógica continua e incesante.<sup>30</sup> Por tal motivo, ¿si un político solamente mostró voluntad para reducir la corrupción en su primer año de gobierno y en el resto de su administración

<sup>26</sup> Quick 1980.

<sup>27</sup> Quah 2017.

<sup>28</sup> Brinkerhoff 2000. Post, Raile y Raile 2010.

<sup>29</sup> Ankamah y Khoda 2018. Brinkerhoff 2000. Brinkerhoff 2010. Post, Raile y Raile 2010.

<sup>30</sup> Brinkerhoff 2000.

no lo hizo, podría afirmarse que la tuvo para atender ese problema? La respuesta sería que no mostró voluntad política en general.

Por consiguiente, los actores políticos tienen un amplio control de qué es lo que se considera corrupción, pero también de cuáles son las formas de enfrentarla. Los trabajos de Andersson y Anechiarico, Johnston, Fritzen, Morris, Meza y Pérez-Chiqués, Marquette y Peiffer, Mungiu-Pippidi y Arellano-Gault y Rojas-Salazar<sup>31</sup> discuten cómo los actores que más se benefician de la corrupción son los que paradójicamente deben implementar las estrategias anticorrupción. En este sentido, esto supondría un nuevo obstáculo para comprobar la voluntad política de esos grupos y actores, dado que es probable que utilicen la simulación e instrumentalización de la “lucha contra la corrupción” para sus fines políticos en dos sentidos: como arma política en contra de la oposición y como mecanismo de encubrimiento-autoprotección ante los ataques políticos por escándalos de corrupción de los actores y grupos propios.<sup>32</sup>

### *Indicadores de la voluntad política*

Existen diversas propuestas de indicadores de la voluntad política.<sup>33</sup> En particular, aquí se rescatan cuatro que, de acuerdo con los trabajos de Brinkerhoff, Post, Raile y Raile, Klitgaard y Hope,<sup>34</sup> pueden observarse en un plan anticorrupción concreto. La razón detrás de esta selección radica en que, según la literatura sobre el tema, la voluntad política sólo puede confirmarse cuando se traduce en acciones concretas.

<sup>31</sup> Andersson y Anechiarico 2019. Johnston 2005. Fritzen 2005. Morris 2022. Meza y Pérez-Chiqués 2021. Marquette y Peiffer 2018. Mungiu-Pippidi 2013. Arellano-Gault y Rojas-Salazar 2021.

<sup>32</sup> Andersson y Anechiarico 2019. Johnston y Fritzen 2022.

<sup>33</sup> Brinkerhoff 2000. Brinkerhoff 2010. Hope 2017. Post, Raile y Raile 2010.

<sup>34</sup> Brinkerhoff 2000. Post, Raile y Raile 2010. Klitgaard 2017. Hope 2017.

Brinkerhoff<sup>35</sup> propone que la voluntad política se verifica en la intención de los actores sociales de atacar las manifestaciones y causas de la corrupción en un esfuerzo por reducirlas o eliminarlas. En esa línea, se equipara con el compromiso de los actores de emprender acciones para lograr políticas y programas anticorrupción, compartiendo los costos de las acciones a lo largo del tiempo. De este modo, son los líderes, los encargados de tomar de decisiones y los actores políticos relevantes quienes deben expresarla. De esta forma, Brinkerhoff<sup>36</sup> propone cinco indicadores: el *lugar* de la iniciativa; el rigor analítico; la movilización del apoyo; la aplicación de sanciones creíbles a infractores, y la asignación de esfuerzos y recursos continuos en apoyo de las actividades anticorrupción.

La iniciativa en los esfuerzos anticorrupción se refiere a identificar su origen, ya que esto influye en su efectividad. Cuando las iniciativas provienen de actores con poder, reflejan una percepción de la corrupción como un problema urgente y una mayor disposición para abordarlo, incluyendo reformas necesarias. Por el contrario, si surgen fuera del gobierno, el enfoque inicial debe centrarse en generar compromiso y responsabilidad entre los actores políticos. En cualquier caso, es crucial evaluar la autenticidad de la voluntad de reforma. Este factor se mide mediante un indicador dicotómico, que evalúa el grado de liderazgo asumido por los reformadores responsables.<sup>37</sup>

El rigor analítico en las políticas anticorrupción implica que las medidas diseñadas se basen en análisis robustos y contextualizados de la corrupción. Este componente técnico, sustentado en *expertise* y evidencia, refleja la intención de crear estrategias creíbles, viables y efectivas, como lo señala Brinkerhoff.<sup>38</sup> Una estrategia bien fundamentada considera la complejidad de la corrupción, abordando aspectos como

<sup>35</sup> Brinkerhoff 2000.

<sup>36</sup> Brinkerhoff 2000.

<sup>37</sup> Brinkerhoff 2000. Brinkerhoff 2010.

<sup>38</sup> Brinkerhoff 2000. Brinkerhoff 2010.

estructura institucional, contexto, cultura organizacional y limitaciones operativas. En contraste, la falta de rigor analítico resulta en medidas superficiales, como purgas simbólicas, que no resuelven el problema.<sup>39</sup> De esta forma, las políticas anticorrupción pueden clasificarse en función de su rigor analítico, alto o bajo.

La movilización del apoyo se refiere a la capacidad de los actores políticos para formar coaliciones que respalden las medidas anticorrupción. Esto implica establecer visión, misión y objetivos claros, integrando los intereses de los miembros de la coalición para generar legitimidad y apoyo. Además, es crucial negociar acuerdos que gestionen costos, críticas y oposición, fortaleciendo así las estrategias mediante una red de actores en una lógica de gobernanza. La voluntad de informar públicamente sobre los avances y desafíos refuerza esta legitimidad. Asimismo, la movilización debe enfatizar que los resultados de las estrategias anticorrupción requieren un enfoque a largo plazo, destacando la importancia de mantener el apoyo continuo. Este factor puede evaluarse por su nivel de movilización (débil-fuerte) y de efectividad.

La disposición de los actores políticos para aplicar sanciones, garantizar consecuencias creíbles y respaldar el cumplimiento de los marcos normativos creados en las estrategias anticorrupción es otro factor clave. Una voluntad política sólida se refleja en la intervención de relaciones informales, la reestructuración de dinámicas organizacionales y sistemas de incentivos, así como en el cumplimiento efectivo de las reglas. Por el contrario, una baja voluntad política se evidencia en la permisividad hacia la excepcionalidad de las normas y la falta de promoción de su cumplimiento, incluso de las nuevas regulaciones. Según Brinkerhoff,<sup>40</sup> este factor puede medirse en un continuo: desde la aplicación sólida de sanciones creíbles, indicativa de alta voluntad política, hasta sanciones débiles e ineficaces, asociadas a una menor voluntad.

<sup>39</sup> Brinkerhoff 2000.

<sup>40</sup> Brinkerhoff 2000.

La asignación continua de esfuerzos y recursos es fundamental para el éxito de las iniciativas anticorrupción. Cuando los actores políticos tratan estas estrategias como esfuerzos únicos, tienden a convertirse en actos simbólicos. Por el contrario, comprenderlas como procesos a largo plazo permite gestionar expectativas claras sobre sus objetivos, límites y alcances, asegurando una planificación congruente de los medios necesarios para cumplirlas. Reconocer la necesidad de recursos constantes, tanto humanos como económicos, fomenta su asignación de forma consistente y alineada con las necesidades de la estrategia. Así, un apoyo sostenido y coherente refleja una mayor voluntad política, mientras que esfuerzos episódicos y débiles evidencian su ausencia.

Post, Raile y Raile<sup>41</sup> definen la voluntad política como el grado de apoyo comprometido entre los principales responsables de la toma de decisiones a una solución política concreta para un problema concreto. A partir de esta definición, los autores proponen una conceptualización en cuatro dimensiones. La primera se refiere a un grupo de responsables de la toma de decisiones, asociado a una lógica de gobernanza. La segunda es una definición compartida del problema concreto, en este caso, la corrupción. La tercera es el compromiso de los actores que forman el grupo o la red de colaboración para la resolución del problema. Por último, que exista una solución política potencialmente eficaz, compartida y, por lo tanto, legítima. No obstante, Post, Raile y Raile<sup>42</sup> advierten que el significado de “compromiso” es fundamental, aunque no terminan de resolverlo. Es más, en su intento de transitar de la voluntad política ilusoria hacia una lógica de problemas de capacidad, los autores arguyen que el verdadero compromiso implica reconocer y evitar los claros problemas de capacidad en la implementación, lo cual es un supuesto que puede cuestionarse y discutirse.

<sup>41</sup> Post, Raile y Raile 2010.

<sup>42</sup> Post, Raile y Raile 2010.

En cambio, Klitgaard<sup>43</sup> propone una serie de elementos para asegurar un plan anticorrupción efectivo, donde la necesidad de la voluntad política está implícita. Primero, señala que es fundamental seleccionar a los agentes que implementarán las iniciativas anticorrupción tanto por su honestidad como por su capacidad. Para ello, sugiere realizar pruebas de antecedentes para garantizar ambos elementos, así como establecer “redes” para encontrar agentes fiables y profesionales. Segundo, plantea modificar las recompensas y sanciones a las que se enfrentan los agentes, promoviendo aumentos de salarios para reducir la necesidad de recursos a través de vías informales, así como establecer sistemas de recompensas para alertadores y agentes que cumplan con sus funciones en contra de la corrupción, a través de bonos basados en resultados y recompensas no monetarias. Tercero, penalizar el comportamiento corrupto, aumentando y sancionando las reglas y normas, además de incentivar el diseño de sanciones disuasorias, así como la aplicación de sanciones informales. Cuarto, crear sistemas de información que permitan generar y utilizar datos para diseñar programas anticorrupción más efectivos, de esta forma, se pueden fortalecer los sistemas de auditoría para proporcionar evidencia para la identificación y prevención de la corrupción. Quinto, realizar análisis de riesgos sobre la vulnerabilidad de las organizaciones ante prácticas de corrupción, por medio del fortalecimiento del personal especializado como auditores, investigadores, entre otros perfiles. Sexto, promover una cultura organizacional que aliente las denuncias y alertadores de actividades ilícitas y fraudulentas. Séptimo, crear nuevos actores y organizaciones anticorrupción como observadores ciudadanos, comités especiales de auditoría, agencias anticorrupción y consejos abiertos. Octavo, implementar estrategias de educación y divulgación por medio de programas educativos y capacitaciones, así como la instauración de códigos de ética.

<sup>43</sup> Klitgaard 2017.

**CUADRO I**  
**Indicadores críticos de la voluntad política**  
**en la anticorrupción de acuerdo con la literatura**

<i>Propuestas de Brinkerhoff 2000</i>	<i>Propuestas de Post, Raile y Raile 2010</i>	<i>Propuestas de Klitgaard 2017</i>	<i>Propuestas de Hope 2017</i>
B1. Lugar de la iniciativa	P1. Grupo de responsables de la toma de decisiones	K1. Agentes honestos y capaces	H1. Definición y contextualización de la corrupción
B2. Rigor analítico	P2. Definición compartida del problema concreto	K2. Modificación de recompensas y sanciones	H2. Planteamiento del problema
B3. Movilización del apoyo	P3. Compromiso de los actores que forman el grupo para colaborar en la resolución del problema	K3. Penalización el comportamiento corrupto	H3. Revisión de los esfuerzos anticorrupción previos y presentes
B4. Aplicación de sanciones creíbles a infractores	P4. Solución política eficaz, compartida y legítima	K4. Sistemas de información para diseñar programas anticorrupción más efectivos	H4. Formulación clara y concisa de la misión, visión de la estrategia
B5. Asignación de esfuerzos y recursos continuos		K5. Análisis de riesgos sobre la vulnerabilidad de las organizaciones	H5. Formulación clara y concisa de los objetivos de la estrategia
		K6. Promoción de una cultura organizacional ética	H6. Marco de aplicación
		K7. Creación de nuevos actores y organizaciones anticorrupción	H7. Mecanismo eficaz de seguimiento y evaluación
		K8. Implementación de estrategias de educación y divulgación	

Fuente: elaboración propia con información de Brinkerhoff 2000, Post, Raile y Raile 2010, Klitgaard 2017 y Hope 2017.

Por último, Hope<sup>44</sup> afirma que las bases fundamentales para un programa anticorrupción creíble consisten en los siguientes elementos, en donde resalta la voluntad política y el liderazgo. El primero son la definición y contextualización de qué es la corrupción. El segundo, el planteamiento del problema, en donde se defina la estrategia con una revisión profunda del alcance y las consecuencias de la corrupción. El tercero, una revisión de los esfuerzos anticorrupción hasta la fecha, incorporando y examinando los esfuerzos anticorrupción pasados y actuales, tales como los marcos legales e institucionales, para comprender su papel, funcionamiento y resultados. El cuarto es la formulación clara y concisa de la misión y visión. El quinto es el marco de aplicación, en donde se esboce la hoja de ruta para la aplicación de la estrategia, reconociendo la necesidad de coordinación entre múltiples organizaciones y actores. El sexto es un mecanismo eficaz de seguimiento y evaluación para conocer los resultados y las lecciones aprendidas y determinar el progreso y la eficacia de los esfuerzos anticorrupción.

En el cuadro 1 se presentan, agrupados, los diferentes elementos recopilados por las cuatro propuestas de los autores.

Con base en estas propuestas, pueden compilarse seis indicadores clave de voluntad política (véase cuadro 2). Es fundamental aclarar que la conceptualización de éstos proviene de una revisión específica sobre políticas anticorrupción. Es decir, aunque en otros cuerpos de literatura la aproximación sobre la voluntad política pueda ser distinta, aquí los indicadores están asociados con los elementos que deberían estar presentes en una estrategia anticorrupción, según las contribuciones mencionadas antes. Así, para que exista voluntad política en materia anticorrupción debe haber una toma de decisiones democrática y abierta; las acciones o medidas deben estar basadas en definiciones robustas del problema; el diseño e implementación debe construirse en criterios técnicos; deben cumplirse las reglas para evitar la impunidad de algunos

<sup>44</sup> Hope 2017.

actores; su aplicación no debe ser ni selectiva ni subjetiva; el actor político debe mantener su respaldo por medio de distintos recursos, así como la movilización, apoyo y respaldo de distintos actores más allá de los gubernamentales.

Estos elementos sirven como base para indagar en la voluntad política aplicada durante este sexenio al control de la corrupción.

**CUADRO 2**  
Planteamiento de los indicadores críticos,  
a partir de agrupar y categorizar las propuestas identificadas  
en la literatura

1. Toma de decisiones legítima y democrática en las iniciativas anticorrupción	• B1, P1, P4, H2
2. Definición robusta y técnica de la corrupción	• B2, P2, H1, H2
3. Diseño e implementación de acciones y medidas basadas en criterios técnicas	• K1, K4, K5, K6, K8, H3, H4, H5, H6
4. Aplicación, cumplimiento y apego a las reglas	• B4, K2, K3
5. Respaldo por medio de recursos operativos, financieros y humanos constantes	• B5, P3, H6, H7
6. Movilización, apoyo y respaldo en lógicas de apertura y gobernanza	• B3, P3, P4, K7

Fuente: elaboración propia.

## METODOLOGÍA

El estudio de caso, aunque tiene limitaciones inherentes, es una herramienta valiosa en la investigación social. Gerring lo define como “el estudio intensivo de una sola unidad con el fin de comprender una clase más amplia de unidades

similares”.<sup>45</sup> Este enfoque resulta particularmente adecuado para los fines de este artículo, ya que el caso seleccionado es representativo,<sup>46</sup> lo que permite inductivamente asumir que sus hallazgos, tomados con precaución, pueden ser útiles para estudiar otros casos y situaciones similares. Además, según Rowley,<sup>47</sup> los estudios de caso son útiles no sólo para describir fenómenos, también para afinar teorías. A través de la recopilación de información detallada y contextualizada, puede evaluarse la validez de postulados teóricos y explorar cómo éstos se manifiestan en situaciones concretas. De este modo, el estudio de caso contribuye al desarrollo teórico y enriquece la comprensión práctica al revelar las dinámicas particulares de las unidades analizadas. En conjunto, estas características destacan la relevancia del estudio de caso como una metodología adecuada para investigaciones que buscan combinar profundidad analítica y relevancia teórica.

Inicialmente, se hizo una selección de casos para obtener una muestra diversa y distintiva del sexenio. Los criterios utilizados para la selección consisten en cuestiones relacionadas con la propia complejidad de la corrupción, pero también con los costos sociales de los escándalos, sus implicaciones en la percepción de diversos actores y que se limiten a ocurrir en el presente sexenio 2018-2024.

El primer criterio de selección es que en los casos puedan identificarse distintas prácticas de corrupción, lo cual refleja la naturaleza compleja del fenómeno como problema. En consecuencia, si es más intrincado y tiene más aristas, actores relevantes, redes, implica que sería necesaria más voluntad para hacerles frente. De este modo, si en los casos existe una miríada de prácticas asociadas a la corrupción, junto con otros elementos como impunidad, opacidad y falta de rendición de cuentas, es un escándalo de corrupción más complejo

<sup>45</sup> Gerring 2004, 342.

<sup>46</sup> Goodman 2024.

<sup>47</sup> Rowley 2002.

y, por lo tanto, requiere iniciativas más sólidas y, por ende, mayor voluntad política.

El segundo criterio se basa en la tipología de corrupción acuñada por Heidenheimer<sup>48</sup> para únicamente retomar casos de “corrupción negra”. Heidenheimer sostiene que existen tres tipos de corrupción. La corrupción “blanca”, que incluye aquellas prácticas socialmente aceptadas en una comunidad, por lo que son normalizadas y legítimas, tales como palancas o favores informales. La corrupción “gris”, que supone prácticas más bien ambiguas, dado que no se aceptan por completo ni se rechazan socialmente; es más, éstas pueden recibir apoyo o ser desdenadas por distintos sectores de una comunidad. La corrupción “negra” es la que genera rechazo social unánime, pues las prácticas de corrupción se consideradas dañinas y hasta inmorales, con casos como desvíos de recursos, nepotismo, favoritismo y los conflictos de interés.<sup>49</sup>

El tercer criterio consistió en identificar los casos con las cantidades más altas de recursos públicos no reportados, extraviados o con sospechas de que no se aplicaron siguiendo los criterios de eficiencia, eficacia e integridad.

El cuarto criterio es que se tratara de casos que hubieran generado “escándalo” entre distintos actores de la sociedad civil, del periodismo y la academia. Sobre este punto, Heidenheimer<sup>50</sup> arguye que la aparición de escándalos de corrupción en medios de comunicación es una aproximación de la normalización de los niveles de corrupción, aquellos escándalos que generan mayor interés y atención por sus características y relevancia en la agenda pública representan verdaderos eventos disruptivos. En ese sentido, este criterio está estrechamente vinculado con el anterior, dado que los casos de corrupción que generan más atención mediática son los que incluyen los costos sociales más altos en términos de desvíos de recursos públicos, como consecuencias de los actos de corrupción.

<sup>48</sup> Heidenheimer 1996.

<sup>49</sup> Heidenheimer 1996.

<sup>50</sup> Heidenheimer 1989.

El quinto criterio radica en que estén delimitados a este sexenio. En otras palabras, los casos deben comenzar y transcurrir únicamente durante la administración bajo estudio. Por lo tanto, escándalos de corrupción como Odebrecht y la Estafa Maestra, que empezaron durante el sexenio pasado, pero que aún no han tenido una resolución y sus consecuencias se han extendido a la presente administración, no se consideran.

De este modo, los casos de presunta corrupción que cumplen con los cinco criterios en una primera preselección son: el desvío de recursos de Seguridad Alimentaria Mexicana (Segalmex); el presunto abuso de poder y desvío de recursos en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade); los sobrecostos y opacidad del Tren Maya; los sobrecostos y opacidad en la construcción del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), y los sobrecostos y opacidad en la construcción de la Refinería Olmeca en Dos Bocas. No obstante, debido a las limitaciones para profundizar en los cinco casos, se seleccionó uno solo que es, a la vez, el más diáfano en los términos de los criterios de selección: el de Segalmex.

Para la recolección de información, se emplean diversas fuentes documentales, incluyendo documentos oficiales, material audiovisual de conferencias, declaraciones y entrevistas de actores políticos clave, estadísticas y datos provenientes de distintas dependencias, así como reportajes y artículos periodísticos. En este análisis, el objetivo principal es estudiar la reacción del gobierno, en particular, observar cómo la voluntad política comprometida se traduce en acciones y medidas concretas, lo que permite evaluar tanto la eficacia como la autenticidad de las respuestas gubernamentales frente al caso de corrupción. Este enfoque pone énfasis en los patrones de comportamiento institucional y en la dinámica entre el discurso político y la acción pública.

Para ello, se contrastan las acciones y medidas del gobierno y las características del caso con los indicadores críticos. Se evalúa cada indicador cualitativamente en función de la

evidencia recopilada, y así se identifican brechas entre la retórica anticorrupción y las acciones y medidas concretas. Los resultados se interpretan para determinar si la voluntad política se limitó o no a aspectos discursivos, o si es posible obtener evidencia de acciones concretas. En síntesis, el análisis se basa en una estructura predefinida de categorías derivadas de la literatura, aplicadas al caso de estudio mediante la recopilación y comparación sistemática de información documental.

### *Presentación del caso*

Segalmex es un organismo descentralizado, creado en 2019, con el objetivo de garantizar el abasto de alimentos básicos para las personas con mayor marginación, a través de la fusión de Diconsa y Liconsa, entidades encargadas de distribuir productos a precios accesibles. La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (Sader)<sup>51</sup> señaló que el objetivo de Segalmex es favorecer la productividad agroalimentaria y la distribución de alimentos en beneficio de la población más rezagada del país. Así, en el decreto de su creación, el presidente estableció que este organismo debe coordinar la adquisición de productos agroalimentarios a precios de garantía en favor de los productores y regiones nacionales.<sup>52</sup> Adicionalmente, Segalmex podría coordinar la importación de productos en caso de no contar con el abasto suficiente para la distribución de bienes. Asimismo, la entidad coordina la importación de productos agroalimentarios en aquellos casos en los que no se cuente con abasto suficiente para su distribución; además de promover la producción, el acopio, el abasto, la distribución, el suministro, la industrialización y comercialización de alimentos básicos, y de leche y sus derivados.<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Sader 2019.

<sup>52</sup> Decreto por el que... 2019.

<sup>53</sup> Sader 2019.

En 2020, la Auditoría Superior de la Federación (ASF) realizó la auditoría número 2021-1-08JBP-19-0355-2022,<sup>54</sup> en el contexto de la fiscalización de la Cuenta Pública 2021. Su objetivo era evaluar la gestión financiera del proceso de compraventa de maíz para verificar que las actividades de programación, presupuestación, manejo de inventarios, pagos a productores, transporte y ventas se hubieran realizado conforme a la normativa aplicable. Los resultados mostraron una serie de irregularidades. El primero fue un control interno insuficiente, dado que no fue establecido un marco normativo con procedimientos claros que complementarían las reglas y mecánicas operativas para el programa de precios de garantía.<sup>55</sup> Tampoco se acreditó la existencia de normativa para regular la dictaminación de mermas ni la creación del Comité Interno de Mermas.

De la misma manera, se identificaron diferencias entre los pagos reportados a pequeños productores y los registros contables, así como incentivos otorgados para los que no había facturas ni instrumentos de administración de riesgos.<sup>56</sup> Adicionalmente, se encontraron diferencias no explicadas entre las cantidades de producto facturadas y registradas. También se detectaron contratos asignados a empresas sospechosas, sin responsables claros, ni hubo revisión de riesgos de corrupción.<sup>57</sup> La auditoría expuso deficiencias graves en la gestión de Segalmex, lo que mostró problemas en la confiabilidad de los datos financieros, la supervisión de recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos del programa de precios de garantía.

Ese mismo año, la Secretaría de la Función Pública (SFP) presentó un informe en donde declaró la creación de un grupo de trabajo interinstitucional, formado por las secretarías de Gobernación, de Agricultura y Desarrollo Rural y de la propia Función Pública, además de la Procuraduría Fiscal

<sup>54</sup> ASF 2022a.

<sup>55</sup> ASF 2022a.

<sup>56</sup> ASF 2022a.

<sup>57</sup> ASF 2022a.

de la Federación y la Oficialía Mayor de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para integrar debidamente los expedientes de las investigaciones en curso y sentar las bases para una gestión eficaz y honesta.<sup>58</sup> El titular de la SFP, Roberto Salcedo Aquino, informó sobre diversas auditorías y denuncias presentadas por servidores públicos.<sup>59</sup> Detalló que mantenían 618 expedientes abiertos de investigación por presuntas responsabilidades administrativas en el organismo, 38 denuncias presentadas ante la Fiscalía General de la República (FGR) por la Procuraduría Fiscal de la Federación, la Unidad de Inteligencia Financiera de la SHCP, la SFP y la propia Fiscalía, y que se habían emprendido 84 actos de fiscalización desde la creación de Segalmex hasta el cierre de 2021.<sup>60</sup>

En total, los montos observados por daño patrimonial por la SFP y por la ASF sumaron alrededor de 9500 millones de pesos.<sup>61</sup> Con motivo de las investigaciones, fueron cesados servidores públicos de áreas centrales y operativas.<sup>62</sup> Adicionalmente, se encontraron contratos con empresas fantasma, así como sobrecostos asociados con redes de corrupción, en donde existieron elementos de colusión, favoritismo y un claro desfalco de los recursos públicos.<sup>63</sup>

En 2022, el monto de las irregularidades en fondos perdidos alcanzó 15,300 millones de pesos.<sup>64</sup> En el monto se incluían los recursos pendientes por aclarar, irregularidades administrativas y posibles daños a la Hacienda Pública en el manejo de programas de precios de garantía y distribución de alimentos básicos.<sup>65</sup> Este caso, considerado uno de los más grandes escándalos de corrupción en el sector público reciente, ha generado al menos 38 denuncias penales presentadas

<sup>58</sup> Segalmex 2022.

<sup>59</sup> Segalmex 2022. SFP 2022.

<sup>60</sup> SFP 2022.

<sup>61</sup> ASF 2022b. Pérez 2023.

<sup>62</sup> Segalmex 2022.

<sup>63</sup> ASF 2022b. ASF 2023.

<sup>64</sup> Alamillo 2023.

<sup>65</sup> ASF 2022a.

ante la FGR y múltiples recomendaciones administrativas para mejorar la supervisión de recursos públicos. Posteriormente, la FGR inició las investigaciones y procesos legales contra altos funcionarios de Segalmex, principalmente por delitos como lavado de dinero, peculado y defraudación fiscal. Dentro de los procesos se encontró al exdirector de finanzas, con cargos múltiples por malversación, incluyendo la inversión ilegal de 950 millones de pesos en bonos bursátiles y desvíos adicionales en la compra de acciones, el exdirector comercial y el exdirector de Administración y Finanzas.<sup>66</sup> Además, Ignacio Ovalle, exdirector de Segalmex, habría sido implicado.<sup>67</sup>

El presidente López Obrador declaró que el caso Segalmex era una “mancha” para su administración, aunque lo consideró un caso aislado en comparación con lo que calificó de prácticas de corrupción sistemática en gobiernos anteriores. Según López Obrador, este fraude millonario se produjo debido al “descuido o la mala suerte” en la administración de la institución, creada con la intención de apoyar a los sectores más pobres y garantizar el abasto alimentario básico.<sup>68</sup> Además, el mandatario afirmó que muchos de los recursos desviados se habían ya recuperado y que los responsables estaban enfrentando consecuencias legales. Asimismo, reiteró que su administración ha combatido la corrupción de manera integral y expresó su compromiso de presentar un informe detallado antes de finalizar su mandato.

Sin embargo, Ovalle, exdirector de Segalmex y un actor clave en el caso, ha sido públicamente defendido por el presidente,<sup>69</sup> a la vez que otros altos funcionarios nunca han sido investigados ni sancionados. Hasta 2023, sólo se habían recuperado 900 millones de los 15,000 millones,<sup>70</sup> y solamente se había detenido a 26 personas, aunque en su mayoría

<sup>66</sup> Raziel y Roldán 2022.

<sup>67</sup> Raziel y Roldán 2022.

<sup>68</sup> López Obrador 2023d.

<sup>69</sup> Urrutia y Olivares 2023.

<sup>70</sup> López Obrador 2023a.

mandos medios y bajos.<sup>71</sup> No obstante, sobre la red de corrupción no se ha mencionado nada.

Para inicios de 2024, la ASF confirmó que la mayoría de las irregularidades relacionadas con Segalmex aún no habían sido esclarecidas, y que se habían detectado 2577 millones de pesos adicionales a los desfalcos previamente observados. Así, una gran parte de los recursos desviados permanece sin rastreo.<sup>72</sup> Principalmente, se identificaron pruebas de redes de corrupción, con asignación de contratos con empresas fachada para adquisición de bienes que no fueron entregados y servicios subcontratados no comprobados, ni evidencia de la entrega de esos servicios. La ASF concluyó que no le han dado seguimiento al proceso, lo que ha dificultado la resolución de las anomalías.

Para el final del sexenio, la falta de avances significativos en la recuperación de los recursos desviados y la falta de esclarecimiento del caso Segalmex generaron dudas sobre la eficacia y credibilidad de la política anticorrupción del gobierno de AMLO.<sup>73</sup> A pesar de las medidas anunciadas y de las investigaciones en curso, los resultados han sido escasos. Aun si se han recuperado fondos, éstos han sido marcadamente limitados y las investigaciones no se han centrado en desarticular las redes que incluyen a las empresas fachada que recibieron contratos por compras y servicios simulados.

Si bien la política anticorrupción se ha centrado en replicar el discurso presidencial de actuar con el ejemplo, así como la “cero tolerancia”, los procedimientos y resoluciones en el caso muestran las debilidades en la supervisión y prevención de actos corruptos, así como capacidades de investigación limitadas y sin resoluciones concretas. Las declaraciones del titular del Ejecutivo sobre Ovalle también acrecientan las dudas sobre la objetividad del proceso. Al respecto, AMLO reiteró:

<sup>71</sup> López Obrador 2023b.

<sup>72</sup> López Obrador 2023c.

<sup>73</sup> Soto 2024.

[Ovalle] comete el error de llamar a participar a gente con malos antecedentes, a corruptos. Y lo engañan, y empiezan a hacer compras con empresarios corruptos pagando sobrepagos, pero también estos funcionarios, como era antes, empiezan a colocar dinero público en bonos como en casas de bolsa, donde supuestamente les ofrecían más intereses. Donde eran empresas destinadas para robar. Así no sólo en el caso de Segalmex, sino en el caso de gobiernos estatales... y pues hubo un desfalco.<sup>74</sup>

Por último, en 2024, se presentó una nueva actualización realizada por el presidente Andrés Manuel López Obrador y los titulares de la Secretaría de Gobernación (Segob), SHCP y SFP en la que se estableció al desfalco en Segalmex como el único caso de corrupción durante la administración,<sup>75</sup> como un caso aislado, un accidente en realidad que no requeriría de mayor explicación, diagnóstico ni pronóstico.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A partir del caso, es posible identificar si están presentes los seis indicadores mencionados antes. Como se dijo, el supuesto es que puede afirmarse que existe voluntad política de combate a la corrupción si ésta se materializa en los indicadores críticos mencionados.

Sobre el primer indicador, la toma de decisiones legítima y democrática en las iniciativas anticorrupción, la respuesta del gobierno puede considerarse legítima, dado que el propio gobierno gozaba de un alto apoyo político y ciertamente atendieron el problema tan pronto se identificó, con actores clave, como el mismo presidente, reconociendo el problema y proponiendo soluciones. En ese sentido, puede argüirse que

<sup>74</sup> López Obrador 2023e.

<sup>75</sup> SFP 2024.

existió una toma de decisiones que mostró voluntad política para la resolución del problema.

Sobre una definición robusta y técnica de la corrupción, si bien las declaraciones del presidente no son suficientes, lo cierto es que las aproximaciones desde la SFP no han sido suficientemente técnicas. Principalmente, no se ha atendido el elemento central del caso que son las redes de corrupción. Della Porta y Vannucci<sup>76</sup> señalan que las redes de corrupción son conjuntos de relaciones dependientes, en lógicas políticas, económicas y, en ocasiones, delictivas, que se consolidan con el fin de extraer rentas. Pérez-Chiqués y Meza<sup>77</sup> identifican cómo las redes de corrupción se institucionalizan y se mantienen en contextos de corrupción sistémica. Éste es un elemento sustantivo en el caso de Segalmex. No obstante, este enfoque más técnico apenas se muestra en la respuesta de las autoridades, definiendo, por el contrario, el problema de la corrupción como prácticas simples y aisladas, como la malversación de fondos, ejecutadas por algunos servidores públicos y empresarios. Aunque como muestran otros casos de redes de corrupción, en estos esquemas es necesaria la actuación de distintos actores.<sup>78</sup>

Sobre el diseño y la implementación de acciones basadas en criterios técnicos, éstas han sido paliativas, sin considerar elementos como la gestión de riesgos. La propia ASF en sus auditorías sugiere que en Segalmex existen profundas carencias en aspectos como el control interno, la gestión y el análisis de riesgos, así como huecos en la normatividad.<sup>79</sup> Todo lo anterior forma parte de las limitaciones de la estrategia anticorrupción del sexenio. A su vez, las propuestas basadas en grupos de trabajo no han dado cuenta de acciones claras, por lo que no pueden asumirse como técnicas, sino más bien acciones y medidas con un mensaje político.

<sup>76</sup> Della Porta y Vannucci 1999.

<sup>77</sup> Pérez-Chiqués y Meza 2021.

<sup>78</sup> Costa 2021 Pérez-Chiqués y Meza 2021. Jancsics y Jávior 2012. Jancsics y Costa 2023.

<sup>79</sup> ASF 2022a.

Sobre la aplicación, el cumplimiento y apego a las reglas, si bien se ha procesado a algunos de los responsables, lo cierto es que el director de Segalmex no ha enfrentado ninguna consecuencia, lo que muestra la posible aplicación selectiva de las normas. Su responsabilidad como director del organismo sería suficiente para iniciar un procedimiento administrativo en su contra, sin embargo, las acciones emprendidas se han centrado marcadamente en mandos medios y bajos.

En cuanto al respaldo mediante recursos operativos, financieros y humanos, lo cierto es que este caso es el que más atención generó, por lo que ha recibido recursos para su investigación. Aunque no es posible establecer con precisión cuántos recursos destinaron la SFP, ASF, Segob, FGR y otras dependencias a la investigación y sanción de los responsables de este caso, se ha mantenido en la agenda gubernamental desde 2022 y hasta el final del sexenio.

Por último, en cuanto a la movilización, apoyo y respaldo en lógicas de apertura y gobernanza, este indicador no está presente. No hay evidencia de lógicas de apertura ni gobernanza, expresadas en colaboración con actores distintos a los gubernamentales, como por ejemplo organizaciones de la sociedad civil, periodistas u otros actores interesados. Más aún, el propio Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) no ha tenido un papel claro en el caso. La única participación clara del SNA fue por medio de la Secretaría Ejecutiva (SESNA), misma que en su informe de actividades de 2023 mencionó un estudio exploratorio del caso Segalmex con información sobre la naturaleza de las organizaciones en cuanto a su presupuesto, antecedentes, atribuciones y vinculación con carencias sociales.<sup>80</sup> No obstante, no es posible afirmar que alguna de las autoridades responsables de la investigación utilizara el estudio.

Como cuestión adicional, la respuesta del gobierno a este escándalo no es coherente con la Política Nacional

<sup>80</sup> SESNA 2023, 19.

Anticorrupción (PNA),<sup>81</sup> en donde precisamente se establece la relevancia de actores que no fueron contemplados, como el Comité de Participación Ciudadana (CPC) ni la propia SESNA. Como último punto de reflexión, la respuesta al caso de Segalmex está inmersa en un contexto de desconfianza y rechazo abierto de actores en el poder a los mecanismos institucionales establecidos<sup>82</sup> que son parte de la PNA, tal como el SNA y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INA).

Como se resume en el cuadro 3, los hallazgos del estudio de caso sugieren una voluntad política limitada, puesto que no se materializa en más de la mitad de los indicadores. Cobra aún más relevancia si pensamos que éste es el caso más emblemático de corrupción durante la administración en cuestión debido a la magnitud de fondos públicos que se han desfalcado, así como la existencia documentada de redes de corrupción.

De esta forma, no puede afirmarse que la voluntad política esté presente en acciones concretas, sino que ha estado limitada a elementos discursivos y narrativos, que enfatizan aspectos como tolerancia cero y corrupción cero, pero al mismo tiempo las investigaciones no son concluyentes y la aplicación de las leyes parece ser selectiva.

Al respecto, una vasta literatura advierte de la instrumentalización de la corrupción como un arma política, relacionada con la selectividad de casos para proteger tanto a los actores políticos cercanos como a los contrincantes.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> SNA 2020.

<sup>82</sup> SNA 2020.

<sup>83</sup> Heidenheimer y Johnston 1993. Jackson, Amundsen y Williams en prensa. Pozsgai-Alvarez y Huss 2024. Weyland 1998.

**CUADRO 3**  
**Revisión de indicadores críticos en el caso Segalmex**

<i>Indicadores críticos</i>	<i>Caso Segalmex</i>
<i>1. Toma de decisiones legítima y democrática en las iniciativas anticorrupción</i>	La toma de decisiones es legítima y democrática, con reconocimiento e información del problema por actores claves, incluido el propio presidente.
<i>2. Definición robusta y técnica de la corrupción</i>	El presidente mencionó que “engañaron” al entonces titular, lo cual muestra una visión política y moral de la corrupción. Adicionalmente, en ese discurso, el presidente atribuyó la corrupción a un partido político. Dado que la definición de corrupción se basa en criterios enteramente políticos, no existe una definición robusta para este caso. Asimismo, las investigaciones se centran en prácticas aisladas, sin reconocer la existencia de redes de corrupción.
<i>3. Diseño e implementación de acciones basadas en criterios técnicos</i>	Más allá de las auditorías emprendidas para detectar los posibles actos de corrupción, no existe información sobre alguna acción o medida concreta basada en criterios técnicos para proseguir con la investigación, ni en términos de prevención.
<i>4. Aplicación, cumplimiento y apego a los marcos institucionales</i>	Dado que las investigaciones siguen en marcha y no hay responsables directos implicados en procesos penales, no puede afirmarse que se estén cumpliendo los marcos legales institucionales. Si bien se han recuperado activos, se trata de una muestra mínima, pues el monto no supera ni el 10% del total del desvío reportado. Adicionalmente, no hay ningún indicio de que el exdirector de Segalmex enfrente algún proceso administrativo o penal, a pesar de su probable responsabilidad, lo cual muestra una aplicación selectiva de las medidas.

<i>Indicadores críticos</i>	<i>Caso Segalmex</i>
<i>5. Respaldo por medio de recursos operativos, financieros y humanos constantes</i>	Ha habido respaldo, pero no hay suficiente información para conocer el monto de los recursos destinados.
<i>6. Movilización, apoyo y respaldo en lógicas de apertura y gobernanza</i>	Dada la lógica gubernamental, no existe diálogo, ni intención de buscar apoyo fuera del gobierno y del partido en el poder. Esto significa que no existen lógicas de apertura ni gobernanza.

Fuente: elaboración propia.

### REFLEXIÓN FINAL

El hallazgo central es que, en el caso de Segalmex, el principal caso de corrupción del sexenio obradorista, no hay elementos claros de que la voluntad política se haya materializado en acciones estructurales y sistemáticas de una política anticorrupción. Por el contrario, la reacción gubernamental sugiere una lógica de combate ineficaz contra la corrupción. El riesgo entonces es que la política anticorrupción se convierta en un instrumento para atacar selectivamente a ciertas personas o grupos, antes que un mecanismo de mitigación real de las condiciones que llevan a su ocurrencia. Aunque está más allá de los objetivos del presente artículo analizar las acciones o medidas emprendidas por presunta corrupción contra otras personas o grupos fuera del gobierno, en los que se lanzaron investigaciones o graves acusaciones durante este periodo, estos casos sí existieron, y varios se instrumentaron con fuerza discursiva y legal, a diferencia del caso estudiado aquí, en el que se minimizaron y desestimaron como un problema casi desde el principio.

Una visión voluntarista de las políticas anticorrupción puede convertirse en un mecanismo estratégico para intimidar y debilitar a todo actor o grupo que pretenda defender una posición distinta o afectar los intereses de los gobernantes en turno. Éste es un riesgo preocupante, sin lugar a dudas,

porque de continuar esta tendencia, como ha podido observarse en otros países,<sup>84</sup> la maquinaria de acusaciones selectivas de corrupción puede movilizarse en contra cualquier persona o grupo, de dentro y fuera de un gobierno.

Este artículo ofrece una propuesta para observar si un gobierno muestra voluntad política en sus acciones anticorrupción. Esto representa una primera aproximación para caracterizar un concepto ambiguo y difícil de observar en la realidad, aunque siga siendo ampliamente destacado en la literatura especializada. Debido a las limitaciones de extensión y a que no es el objetivo central de este artículo, no es posible realizar una revisión más sistemática, pero esto plantea una oportunidad para continuar con el estudio de la voluntad política, así como la forma de medirla en el contexto de políticas y acciones anticorrupción.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALAMILLO, Iván. 2023. El desfalco en Segalmex ya superó los \$15 mil millones. Mexicanos contra la Corrupción e Impunidad (MCCI), 20 de febrero de 2023. <https://contralacorrupcion.mx/el-desfalco-en-segalmex-ya-supero-los-15-mil-millones/>
- AMLOpedia. s.f. s.v. “Corrupción”. <https://amlopedia.org/search?query=corrupci%C3%B3n&searchType=amlopedia> (consulta del 21 de noviembre de 2024).
- ANDERSSON, Staffan y Frank ANECHARICO. 2019. *Corruption and Corruption Control. Democracy in the Balance*. Nueva York: Routledge.
- ANKAMAH, Samuel y Manzoor E. KHODA. 2018. “Political Will and Government Anticorruption Efforts: What Does the Evidence Say?”. *Public Administration and Development* 38(1), 3-14. <https://doi.org/10.1002/pad.1815>
- ARELLANO-GAULT, David y Gabriel ROJAS-SALAZAR. 2021. “Dealing with the ‘Original Contradiction’ in Fighting Corruption in

<sup>84</sup> Koch 2024.

- Countries with Systemic Corruption. A Critique of the Cases of Brazil and Mexico and their Multi-Organizational Strategies”. En *The Politics of Anti-Corruption Agencies in Latin America*, edición de Joseph Pozsgai-Alvarez. Londres: Routledge.
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). 2022a. Informe individual del resultado de la fiscalización superior de la cuenta pública 2021: Seguridad Alimentaria Mexicana, gestión financiera de la compraventa de maíz y su control en inventarios (Auditoría de Cumplimiento: 2021-1-08]BP-19-0355-2022). México: ASF.
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). 2022b. Fiscalización Superior a la Cuenta Pública 2021. México: ASF. <https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2022c/index.html>
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). 2023. *Fiscalización Superior a la Cuenta Pública 2022*. México: ASF. <https://informe.asf.gob.mx/>
- BRINKERHOFF, Derick. 2000. “Assessing Political Will for Anti-Corruption Efforts: An Analytic Framework”. *Public Administration and Development* 20, 239-252. [https://doi.org/10.1002/1099-162X\(200008\)20:3<239::AID-PAD138>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1099-162X(200008)20:3<239::AID-PAD138>3.0.CO;2-3)
- BRINKERHOFF, Derick. 2010. Unpacking the Concept of Political Will to Confront Corruption. *U4 Brief*. Noruega: U4 AntiCorruption Resource Centre, CHR, Michelsen Institute. <https://www.u4.no/publications/unpacking-the-concept-of-political-will-to-confront-corruption>
- BRINKERHOFF, Derick y Nicolas P. KULIBABA. 1999. “Identifying and Assessing Political Will or Anti-Corruption Efforts”. *Implementing Policy Change Project, Working Paper* 13, 1-14. [https://web.archive.org/web/20170812000245/http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnacm026.pdf](https://web.archive.org/web/20170812000245/http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnacm026.pdf)
- COSTA, Jacopo. 2021. Revealing the Networks Behind Corruption and Money Laundering Schemes: An Analysis of The Toledo–Odebrecht Case Using Social Network Analysis and Network Ethnography. Working Paper 36. Suiza: Basel Institute on Governance. <https://baselgovernance.org/publications/working-paper-36-revealing-networks-behind-corruption-and-money-laundering-schemes>

- Decreto por el que se crea el organismo descentralizado denominado Seguridad Alimentaria Mexicana (Segalmex). 2019. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5548402&fecha=18/01/2019#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548402&fecha=18/01/2019#gsc.tab=0)
- DELLA PORTA, Donatella y Alberto VANNUCCI. 1999. *Corrupt Exchanges: Actors, Resources, and Mechanisms of Political Corruption*. Nueva York: Aldine De Gruyter.
- FRITZEN, Scott. 2005. "Beyond 'Political Will'. How Institutional Context Shapes the Implementation of Anticorruption Policies". *Policy and Society* 24(3), 79-96. [https://doi.org/10.1016/S1449-4035\(05\)70061-8](https://doi.org/10.1016/S1449-4035(05)70061-8)
- FRITZEN, S. Scott y J. Patrick DOBEL. 2018. "Transforming Corrupt Systems: What Have We Learned?" *Public Integrity* 20(sup1), S60-S73. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1461172>
- GERRING, John. 2004. "What Is a Case Study and What Is It Good for?". *American Political Science Review* 98(02), 341-354. <https://doi.org/10.1017/s0003055404001182>
- Gobierno de México. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (Sader). 2019. "Secretaría de la Función Pública presenta informe sobre Segalmex". Sader. <https://www.gob.mx/segalmex/prensa/secretaria-de-la-funcion-publica-presenta-informe-sobre-segalmex-311784>
- Gobierno de México. Secretaría de la Función Pública (SFP). 2019a. Comunicado 052: Austeridad republicana es eliminar gastos excesivos y canalizar recursos para los más necesitados: Función Pública. <https://www.gob.mx/sfp/prensa/que-si-que-no-202116?idiom=es> (consulta del 21 de noviembre de 2024).
- Gobierno de México. Secretaría de la Función Pública (SFP). 2019b. Comunicado 042: Ley de Austeridad Republicana, clave para eliminar derroches y ampliar derechos fundamentales: IESB. <https://www.gob.mx/sfp/prensa/ley-de-austeridad-republicana-clave-para-eliminar-derroches-y-ampliar-derechos-fundamentales-iesb?idiom=es> (consulta del 21 de noviembre de 2024).
- Gobierno de México. Secretaría de la Función Pública (SFP). 2019c. Comunicado 116: La peor herencia del neoliberalismo

- es la corrupción, afirma ante diputados la secretaria Irma Sandoval. <https://www.gob.mx/sfp/prensa/la-peor-herencia-del-neoliberalismo-es-la-corrupcion-afirma-ante-diputados-la-secretaria-irma-sandoval-225142?idiom=es> (consulta del 21 de noviembre de 2024).
- Gobierno de México. Secretaría de la Función Pública (SFP). 2020. Comunicado 017/2020: Secretaria Sandoval Ballesteros define la corrupción como fenómeno estructural, producto de abusos neoliberales. <https://www.gob.mx/sfp/prensa/secretaria-sandoval-ballesteros-define-la-corrupcion-como-fenomeno-estructural-producto-de-abusos-neoliberales?idiom=es> (consulta del 21 de noviembre de 2024).
- Gobierno de México. Secretaría de la Función Pública (SFP). 2022. Comunicado 022/2022: Secretaría de la Función Pública presenta informe sobre Segalmex. <https://www.gob.mx/sfp/prensa/secretaria-de-la-funcion-publica-presenta-informe-sobre-segalmex> (consulta del 21 de noviembre de 2024).
- Gobierno de México. Secretaría de la Función Pública (SFP). 2024. Comunicado conjunto SEGOB-SHCP-SFP. Informan Segob, SHCP y SFP sobre el caso Segalmex. <https://www.gob.mx/sfp/prensa/informan-segob-shcp-y-sfp-sobre-el-caso-segalmex-376919> (consulta 21 de noviembre de 2024).
- Gobierno de México. Seguridad Alimentaria de México (Segalmex). 2022. Secretaría de la Función Pública presenta informe sobre Segalmex. México: Sedar. <https://www.gob.mx/segalmex/prensa/secretaria-de-la-funcion-publica-presenta-informe-sobre-segalmex-311784>
- Gobierno de México. Sistema Nacional Anticorrupción (SNA). 2020. *Política Nacional Anticorrupción*. Comité Coordinador del <https://www.sesna.gob.mx/politica-nacional-anticorrupcion/>
- GOODMAN, Sara Wallace. 2024. "Case Study and Selection". En *Doing Good Qualitative Research*, edición de J. Cyr y S. W. Goodman. Oxford: Oxford University Press.
- HEIDENHEIMER, Arnold J. 1989. "Perspectives on the Perception of Corruption". En *Political Corruption: A Handbook*, edición de A. J. Heidenheimer, M. Johnston y V.T. Levine, V.T. New Brunswick, Canadá: Transaction Publishers.

- HEIDENHEIMER, Arnold J. 1996. The Topography of Corruption: Explorations in a Comparative Perspective. *International Social Science Journal* 48(149), 337–347. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00036>
- HEIDENHEIMER, Arnold y Michael JOHNSTON, eds. 1993. *Political Corruption: Concepts and Contexts*. Londres: Transaction Publishers.
- HOPE, Kempe Ronald. 2017. “Fighting Corruption in Developing Countries: Some Aspects of Policy from Lessons from the Field”. *Journal of Public Affairs* 17(4). <https://doi.org/10.1002/pa.1683>
- JACKSON, David, Inge AMUNDSEN y Aled WILLIAMS, eds. *Anti-Corruption in a Discordant World: Contestation, Abuse, and Innovation Conceptual* (en prensa). Londres: Routledge.
- JANCSICS, David y Jacopo COSTA. 2023. “Organizational Forms of Corruption Networks: The Odebrecht-Toledo case”. *International Public Management Journal* 27(4), 559–582. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2260368>
- JANCSICS, David e István JÁVOR, I. 2012. Corrupt Governmental Networks. *International Public Management Journal*, 15(1), 62-99. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.684019>
- JOHNSTON, M. 2005. *Syndromes of Corruption: Wealth, Power, and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- JOHNSTON, Michael y Scott FRITZEN. 2021. *The Conundrum of Corruption. Reform for Social Justice*. Nueva York: Routledge.
- KLITGAARD, Robert. 2017. “On Culture and Corruption”. *BSG Working Paper Series*, julio de 2017. Oxford: Blavatnik School of Government, University of Oxford. <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-05/BSG-WP-2017-020.pdf>
- KOCH, Stephen. 2024. *El fin de la inocencia*. Madrid: Galaxia Gutenberg.
- Ley Federal de Austeridad Republicana. 2019. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5575115&fecha=19/11/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5575115&fecha=19/11/2019)
- LÓPEZ OBRADOR, Andrés Manuel. 2018. Discurso completo del Presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, en su Toma de Protesta (archivo de video). Cámara de Diputados. <https://youtu.be/lnmcZEZaJGU?si=JzSYtHB6LnrTd9g1>

- LÓPEZ OBRADOR, Andrés Manuel. 2019. *Carta a todos los servidores públicos del gobierno de México*. Presidencia-024/10/22/19. Ciudad de México, 22 de octubre de 2019. <https://presidente.gob.mx/wp-content/uploads/2019/10/22-10-2019-CARTA-A-TODOS-LOS-SERVIDORES-PUBLICOS-DEL-GOBIERNO-DE-MEXICO.pdf>
- LÓPEZ OBRADOR, Andrés Manuel. 2021. *Conferencia matutina del 7 de octubre de 2021* (archivo de video). <https://www.youtube.com/watch?v=PfBXnCjAqKY>
- LÓPEZ OBRADOR, Andrés Manuel. 2023a. Conferencia de prensa matutina. Jueves 16 de marzo de 2023 (archivo de video). <https://youtu.be/Cqjp1LnPCfs>
- López Obrador, Andrés Manuel. 2023b. Conferencia de prensa matutina, 18 de abril de 2023 (archivo de video). <https://youtu.be/H6TpOzlaYZc>
- LÓPEZ OBRADOR, Andrés Manuel. 2023c. “Presidente supera COVID-19 y reanuda actividades públicas” (archivo de video). Conferencia matutina, 28 de abril de 2023. <https://www.youtube.com/live/HaHmvaINjq8?si=AkwEsDNWikNNesBo>
- LÓPEZ OBRADOR, Andrés Manuel. 2023d. Conferencia de prensa matutina del 28 de abril de 2023 (archivo de video). <https://youtu.be/HaHmvaINjq8>
- LÓPEZ OBRADOR, Andrés Manuel. 2023e. Conferencia de prensa matutina del jueves 29 de junio 2023 (archivo de video). <https://youtu.be/3bNRkdTFUTo>
- MALENA, Carmen Celeste. 2009. *From Political Won't to Political Will: Building Support for Participatory Governance*. Sterling, VA: Kumarian Press.
- MARQUETTE, Heather y Caryn PEIFFER. 2018. “Grappling with the ‘Real Politics’ of Systemic Corruption: Theoretical Debates Versus ‘Real-World’ Functions”. *Governance* 31(3), 499-514. <https://doi.org/10.1111/gove.12311>
- MEZA, Oliver y Elizabeth PÉREZ-CHIQUÉS. 2021. “Corruption Consolidation in Local Governments: A Grounded Analytical Framework”. *Public Administration* 99(3), 530-546. <https://doi.org/10.1111/padm.12698>

- MORRIS, Stephen D. 2022. *The Corruption Dilemma: Controlling the Power of the Powerful*. Colorado: Lynne Rienner Publishers.
- MUNGIU-PIPPIDI, Alina. 2013. "Controlling Corruption Through Collective Action". *Journal of Democracy* 24(1), 101-115. <https://www.journalofdemocracy.org/articles/controlling-corruption-through-collective-action/>
- PÉREZ, Maritza. 2023. "ASF detecta irregularidades por más de 884 millones de pesos en Segalmex". *El Economista*, 20 de febrero de 2023. <https://www.eleconomista.com.mx/politica/ASF-detecta-irregularidades-por-mas-de-884-millones-de-pesos-en-Segalmex-20230220-0100.html>
- PÉREZ-CHIQUÉS, Elizabeth y Oliver MEZA. 2021. "Trust-Based Corruption Networks: A Comparative Analysis of Two Municipal Governments". *Governance* 34(4), 1039-1056. <https://doi.org/10.1111/gove.12554>
- PERSSON, Anna, Bo ROTHSTEIN y Jan TEORELL. 2010. "The Failure of Anti-Corruption Policies: A Theoretical Mischaracterization of the Problem". *QoG Working Paper Series*, 2010:19. Gothenburg: University of Gothenburg.
- PERSSON, Anna y Martin SJÖSTEDT. 2012. "Responsive and Responsible Leaders: A Matter of Political Will?". *Perspectives on Politics* 10(3), 617-632. <https://doi.org/10.1017/S1537592712001648>
- PERSSON, Anna, Bo ROTHSTEIN y Jan TEORELL. 2013. Why Anticorruption Reforms Fail—Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance* 26(3), 449-447. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x>
- POST, Lori Ann, Amber N.W. RAILE y Eric D. RAILE. 2010. "Defining Political Will". *Politics & Policy* 38(4), 653-676. <https://doi.org/10.1111/j.1747-1346.2010.00253.x>
- POZSGAI-ALVAREZ, Joseph y Oksana HUSS. 2024. "The Meeting of Two Worlds: Strategic Corruption as an Emerging Concept in (Anti-)Corruption Studies and International Relations". *Contemporary Politics* 1-22. <https://doi.org/10.1080/13569775.2024.2370695>
- Presidencia de la República. 2019. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2019.

- [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0)
- QUAH, Jon S.T. 2009. “Combating Corruption in The Asia-Pacific Countries: What Do We Know and What Needs to Be Done?”. En *The Many Faces of Public Management Reform in the Asia-Pacific Region (Research in Public Policy Analysis and Management, vol. 18)*, edición de C. Wescoot, B. Bowornwathana y L.R. Jones. Leeds: Emerald Group Publishing Limited, 15-43. [https://doi.org/10.1108/S0732-1317\(2009\)0000018004](https://doi.org/10.1108/S0732-1317(2009)0000018004)
- QUAH, Jon S.T. 2010. “Defying Institutional Failure: Learning from the Experiences of Anticorruption Agencies in Four Asian Countries”. *Crime, Law, And Social Change* 53(1), 23–54. <https://doi.org/10.1007/s10611-009-9213-1>
- QUAH, Jon S.T. 2013. “Minimizing Corruption in China: Is This an Impossible Dream?”. *Maryland Series in Contemporary Asian Studies* 2013(4), 1. <https://digitalcommons.law.umaryland.edu/mscas/vol2013/iss4/1>
- QUAH, Jon S.T. 2014. “Best Practices for Curbing Corruption in Asia-”. *The Governance Brief* 10(1)-2014, 1-4. <https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/60>
- QUAH, Jon S.T. 2015. “Evaluating the Effectiveness of Anticorruption Agencies in Five Asian Countries: A Comparative Analysis”. *Education and Development Studies* 4(1), 143-159. <https://doi.org/10.1108/AEDS-10-2014-0050>
- QUAH, Jon S.T. 2017. “Combating Asian Corruption: Enhancing the Effectiveness of Anti-Corruption Agencies”. Baltimore, Maryland: University of Maryland School of Law, Maryland Series in Contemporary Asian Studies, 2017(2).
- QUICK, Stephen A. 1980. “Two. The Paradox of Popularity: ‘Ideological’ Program Implementation in Zambia”. En *Politics and Policy Implementation in the Third World, Princeton*, edición de M. Grindle. New Jersey: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400886081-006>
- RAZIEL, Zedryk y Nayeli ROLDÁN. 2022. “Ignacio Ovalle autorizó compra ilegal de bonos en Segalmex”. *Animal Político*, 2 de mayo de 2022. <https://animalpolitico.com/politica/ignacio-ovalle-autorizo-compra-ilegal-bonos-segalmex>

- ROWLEY, Jennifer. 2002. "Using Case Studies in Research". *Management Research News* 25(1): 16-27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- SAPIO, Flora. 2005. Implementing Anticorruption in PRC: Patterns of Selectivity. *Working Papers in Contemporary Asian Studies*, núm. 10. Suecia: Centre for East and South-East Asian Studies, Lund University. <https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/4609883/624828.pdf>
- Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA). 2023. Primer informe de avances y resultados (objetivos, indicadores, metas y ejercicio presupuestario). Modelo de Gestión para Resultados y Rendición de Cuentas de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. México: Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.
- SOTO, Dulce. 2024. "Corrupción e ineficacia en Insabi, Segalmex e Indep marca el sexenio de AMLO". *Expansión Política*, 23 de septiembre de 2024. <https://politica.expansion.mx/mexico/2024/09/23/corrupcion-en-insabi-segalmex-indep-marca-sexenio-amlo>
- TORREBLANCA, Carolina, Mariano MUÑOZ y José MERINO. 2018. "¿Cómo ganó AMLO? Breve historia gráfica de la migración electoral más grande en la historia democrática de México". *Nexos*, 6 de julio de 2018. <https://datos.nexos.com.mx/como-gano-amlo-breve-historia-grafica-de-la-migracion-electoral-mas-grande-en-la-historia-democratica-de-mexico/>
- URRUTIA, Alonso y Emir OLIVARES. 2023. "Ovalle fue engañado por priistas corruptos en Segalmex, señala AMLO". *La Jornada*, 17 de marzo de 2023. <https://www.jornada.com.mx/notas/2023/03/17/politica/ovalle-fue-enganado-por-priistas-corruptos-en-segalmex-senala-amlo/>
- WEYLAND, K. G. 1998. "The Politics of Corruption in Latin America". *Journal of Democracy* 9(2), 108-121. <https://doi.org/10.1353/jod.1998.0034>
- ZHAN, Jing Vivian y Jiangnan ZHU. 2023. "Policy Coordination and Selective Corruption Control in China". *Policy Studies Journal* 51, 685-702. <https://doi.org/10.1111/psj.12487>