



## La nueva administración pública en la 4t, transformaciones, avances y limitaciones

### The new public administration in the 4T: transformations, advances, and limitations

Recibido: 6 de junio de 2025

Leticia Contreras Orozco

Aceptado: 6 de noviembre de 2025

#### RESUMEN

El gobierno de la autodenominada Cuarta Transformación (4T) propuso instaurar una nueva visión de la administración pública sustentada en la ética, la austeridad y el combate a la corrupción. El objetivo de este artículo es examinar los fundamentos, avances y limitaciones de dicha propuesta, con especial atención a la coherencia entre el discurso oficial y las acciones implementadas durante el periodo 2019–2024. El estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter analítico-documental, basado en la revisión de fuentes primarias —como el *Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024* y el *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019–2024*—, así como informes gubernamentales, conferencias de prensa presidenciales y literatura especializada en gestión pública. Los hallazgos muestran que, aunque la 4T impulsó un discurso de renovación ética y moral, las prácticas administrativas evidenciaron rasgos de una mayor centralización, opacidad y debilitamiento institucional. Se concluye que la llamada “nueva administración pública” de la 4T no logró consolidar un modelo alternativo de gestión pública, sino que dejó un legado ambiguo en materia de transparencia y rendición de cuentas.

**PALABRAS CLAVE:** gestión, corrupción, administración pública, gobierno, bienestar social

#### ABSTRACT

The government of the self-proclaimed Fourth Transformation (4T) proposed establishing a new vision for public administration based on ethics, austerity, and the fight against corruption. The objective of this article is to examine the foundations, progress, and limitations of this proposal, paying particular attention to the coherence between the official discourse and the actions implemented during the 2019–2024 period. The study adopts a qualitative, analytical-documentary approach, based on a review of primary sources—such as the 2019–2024 National Development Plan and the 2019–2024 National Program to Combat Corruption and Impunity and Improve Public Management—as well as government reports, presidential press conferences, and specialized literature on public management. The findings show that, although the 4T promoted a discourse of ethical and moral renewal, administrative practices revealed characteristics of greater centralization, opacity, and institutional weakening. It is concluded that the so-called "new public administration" of the 4T failed to consolidate an alternative model of public management, but instead left an ambiguous legacy in terms of transparency and accountability.

**KEYWORDS:** management, corruption, public administration, government, social welfare



## Introducción

La llegada de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) al poder en el 2018 representó una oportunidad de cambio y de rumbo político en el país, generó grandes esperanzas de bienestar para la población más necesitada, su legitimidad era incuestionable tras una contundente victoria electoral ya que la votación obtenida fue muy importante, la coalición que lo postuló como candidato “Juntos haremos historia” alcanzó 30,113,483 de votos, equivalente al 53.19% de la votación total (INE, 2018).

El autodenominado gobierno de la 4ª Transformación marcaba de inicio una nueva visión de la administración pública. El objetivo de este artículo es examinar los fundamentos, avances y limitaciones de la llamada “nueva administración pública”, con especial atención a la coherencia entre el discurso oficial y las acciones implementadas durante el periodo 2019–2024.

La pregunta de investigación que guía el trabajo es: ¿la nueva administración pública de la 4T trasciende de la retórica a una nueva forma de gobernar? Para dar respuesta a la pregunta, este trabajo adopta un enfoque cualitativo de carácter analítico-documental. Se basa en la revisión y análisis de fuentes primarias y secundarias, entre ellas documentos oficiales —como el Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024 y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019–2024—, informes gubernamentales, conferencias de prensa presidenciales y estudios académicos sobre la gestión pública en México. La información fue sistematizada mediante un análisis de contenido orientado a identificar convergencias y contradicciones entre el discurso oficial de la 4T y las acciones de gobierno. Este procedimiento permitió establecer categorías de observación relacionadas con: (a) austeridad republicana, (b) transparencia y combate a la corrupción, y (c) rediseño institucional.

El primer apartado aborda brevemente el cambio institucional como insumo teórico y a partir de la información consultada se integra un segundo apartado en el que se aborda el significado de la nueva administración pública, que al menos en el discurso pretendió erradicar la corrupción, el dispendio y la frivolidad.

En seguida se destaca el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024 como uno de los ejes que dieron sustento al nuevo modelo de administración, el objetivo es resaltar la línea discursiva, para posteriormente contrastar con algunos de los hechos relevantes que por sí mismos cuestionan la transformación que este gobierno planteó.

### Significado de la nueva administración pública

La noción de nueva administración pública surgió de las transformaciones en la gestión estatal durante las décadas de 1980 y 1990, enfocadas en la eficiencia, la descentralización y la orientación a resultados (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992).

En el caso de la autodenominada 4T, la ‘nueva’ administración pública se redefinió como una ruptura con el paradigma neoliberal, privilegiando la centralización, la moralización del servicio público y el control estatal sobre sectores estratégicos.

---

A partir de lo expresado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024, la visión de gobierno marcó una ruptura con el modelo económico neoliberal, expresó una fuerte crítica a lo que consideró desalentadores resultados de los gobiernos anteriores.

El neoliberalismo se significó por el dismantelamiento sostenido de la presencia del sector público y la dramática reducción del sector social; la apertura comercial indiscriminada; la desregulación en todos los frentes; la supresión o reducción de derechos y conquistas laborales; la eliminación de los subsidios generales y su remplazo por sistemas clientelares focalizados en los sectores más depauperados; el parcelamiento de las facultades gubernamentales en comisiones y organismos autónomos y la abdicación de potestades del gobierno en diversas instancias internacionales, en el marco de la inserción del país en la economía global. (Gobierno de México, 2019, p. 6)

Por lo tanto, la propuesta prometía una nueva visión de gobierno, así como “el fin de los planes neoliberales y debe distanciarse de ellos de manera clara y tajante” (Gobierno de México, 2019, p. 9).

Esta ruptura discursiva tenía que traducirse en una ruptura operativa, el gobierno debía actuar privilegiando la justicia social y el Estado debía garantizar el bienestar de la población, así, la 4a. transformación buscaría regresar a un Estado fuerte, honesto, austero y eficiente, pero con un compromiso explícito hacia los más pobres y marginados.

Parte de las características que perfilaron el nuevo modelo además del distanciamiento del neoliberalismo, fue el regreso a la centralización siendo el Estado el eje de funciones clave en infraestructura, logística, seguridad y hasta aviación civil, y los responsables de llevar a cabo dichas funciones serían el ejército y la marina.

El nuevo gobierno apostó por el control directo de la economía, del desarrollo nacional y del control administrativo, dejó atrás esquemas de organización descentralizada, lo que significó que órganos autónomos como el Instituto Nacional de Acceso a la Información (INAI), el Instituto Nacional Electoral (INE) o la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) fueran calificados por AMLO como “aparatos creados para simular transparencia o competencia” (López, 2021) y bajo esa lógica, propuso su desaparición. Esto implicó como se fue manifestando a lo largo de este periodo gubernamental, una concentración del poder administrativo en el Ejecutivo y un debilitamiento de contrapesos institucionales clave en la conformación del Estado mexicano.

La nueva administración pública a diferencia de los gobiernos anteriores estaba sustentada en un principio ético-político: la austeridad, esta concepción buscaría erradicar el despilfarro, los privilegios burocráticos y las estructuras administrativas consideradas innecesarias. Esto último, a decir del presidente, llevó a considerar a diversos organismos como una carga financiera importante, sin que dieran resultados y fueran ejemplos de una gran corrupción, como es el caso específicamente del INAI, al que acusó de simulación y corrupción (López 2023), algo que sin ser demostrado ya marcaba la tendencia de esta administración.

Para que la llamada austeridad republicana (como fue denominada) fuera una realidad, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 19 de noviembre de 2019 la Ley de Austeridad Republicana que en el Artículo 1 establece que su objeto es: “... regular y normar las medidas de austeridad que deberá observar el ejercicio del gasto público federal y coadyuvar a que los recursos económicos de que se dispongan se administren con eficacia,

---

eficiencia, economía, transparencia y honradez...” (DOF, 2019, p. 93), bajo estas premisas, la nueva administración pública debía ser ejemplo de honestidad.

Otro de los aspectos que resalta la propuesta para la nueva administración pública es la ética en el servicio, se propuso una administración basada en valores morales, fueron desdeñadas las evaluaciones del desempeño por considerarlas prácticas neoliberales, como lo declaró el expresidente el 6 de diciembre de 2023 (AMLO, 2023). Asimismo, también insistió en que “no puede haber gobierno rico con pueblo pobre” (Gobierno de México, 2019) y para lograrlo se promovió la idea de salarios moderados, la supresión de privilegios y la cercanía con la ciudadanía.

Estructuralmente, la administración pública sufrió varios cambios durante el gobierno de AMLO, Hernández (2019) hace una propuesta que identifica los diferentes cambios en la administración pública en este periodo gubernamental, señala que son cinco tipos: reducción, creación, reacomodo, dispersión espacial, y vaciamiento de estructuras.

La reducción tiene que ver con aquellas unidades administrativas que fueron eliminadas, “se estableció la desaparición de las delegaciones federales en las entidades federativas, con el objetivo de reducir la estructura del gobierno y contribuir a la austeridad. Surgió un nuevo esquema de coordinación conocido informalmente como las superdelegaciones” (Hernández, 2019, p. 133).

El caso de los fideicomisos es otra expresión de reducción en la administración pública, bajo la misma justificación de eliminar la corrupción y los gastos innecesarios, en 2020 el Senado de la República aprobó el dictamen que extinguió 109 fideicomisos, que representaron un “ahorro” de más de 68 mil millones de pesos (Senado de la República, 2020), recursos que se reasignarían a atender los efectos de la pandemia, al sector salud y a garantizar la continuidad de los programas sociales emblemáticos de este periodo gubernamental. Sin embargo, no hubo transparencia en la utilización de tales recursos. La creación, se refiere a las estructuras nacientes en esta administración, en ese sentido, uno de los cambios más representativos es el surgimiento de la Guardia Nacional (2019a) que representó un modelo de seguridad pública en México muy diferente a los anteriores gobiernos, formalmente desapareció la policía federal y se transitó de un modelo civil de seguridad pública a un esquema con mandos militares lo que ha dado lugar a diversas críticas por la militarización de la seguridad pública. “La principal incoherencia en el diseño de la política nacional de seguridad pública radica en que la estructura planteada empodera a las autoridades castrenses, aunque en la formalidad sean las instancias civiles las responsables de la implementación”. (Rivas, 2020, p. 14)

La importancia de este cambio en la seguridad pública representó también un cambio político, pero sobre todo simbólico ya que la ciudadanía podía reconocer el orden y la disciplina en los cuerpos de la marina y en el ejército, así como tener mayor confianza en ellos; el entonces Presidente, aseguró que integrar la Guardia Nacional a la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) era conveniente para la seguridad del país, hacia el final de la administración, reconoció que sin el apoyo de la SEDENA su gobierno no hubiera tenido los resultados que tuvo, haciendo referencia a los logros en materia de seguridad (López, 2024). Sin embargo, los índices de inseguridad no se redujeron, por el contrario, se percibe un incremento en la violencia en distintas partes del país (Barragán, 2025).

---

El reacomodo significa que algunos cambios en órganos de la administración pública fueron solo de nombre y se reacomodaron en otra parte de la estructura orgánica, algo que ocurre frecuentemente en los cambios de administración. En el caso de la 4T, el ejemplo que puede ilustrar el reacomodo es la creación del organismo descentralizado de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural denominado Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX) (DOF, 2019b), que fue el resultado de la fusión de Leche Industrializada Conasupo, S.A. de C.V (LICONSA) y Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S.A. de C.V. (DICONSA) (Hernández, 2019), pero la importancia de citar este reacomodo es porque SEGALMEX se convirtió en un caso de corrupción de grandes dimensiones conocido abiertamente hasta el momento, en el gobierno que privilegió la honestidad, el combate a la corrupción, la austeridad, etc. El desvío documentado asciende a 12, 802 millones de pesos, Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (s/f) ha publicado que se detectó "... el pago de sobornos por parte de proveedores, la contratación de empresas fachada, la adquisición de propiedades por parte de funcionarios imputados y compras fantasma de bienes de primera necesidad como el azúcar". (MCC, s/f)

A pesar de las evidencias, no hubo sanción alguna al titular del organismo o involucrados. Lo anterior deja al descubierto que la lucha contra la corrupción ha sido solo parte de un discurso que buscó diseñar en el imaginario un modelo de gobierno de grandes compromisos, pero pocos resultados. Diversos analistas coinciden en que la lucha contra la corrupción durante el sexenio tuvo un carácter más discursivo que estructural, al carecer de mecanismos efectivos de rendición de cuentas (Beck e Iber, 2022; MCCI, 2023).

La dispersión, señala Hernández se refiere al traslado "... de oficinas de las dependencias y entidades paraestatales del gobierno federal a otros estados de la república, con la finalidad de establecer proximidad con la ciudadanía y generar derrama económica". (2019, p. 136)

Desde su campaña política, AMLO propuso que las dependencias gubernamentales se trasladarían hacia los lugares que representarían mayores ventajas:

...la Secretaría de Agricultura del gobierno federal operará desde Ciudad Obregón, Sonora, ya no desde la Ciudad de México, y así todo el gobierno: Salud en Chilpancingo, Guerrero; Comunicaciones y Transportes en San Luis Potosí; Pesca en Mazatlán, Sinaloa; Ganadería en Jalisco; Minería en Chihuahua.

Prosiguió: Recursos Forestales en Durango; en Puebla la Secretaría de Educación Pública; la Comisión Federal de Electricidad en Chiapas donde están las Hidroeléctricas; Pemex en Ciudad del Carmen, Campeche; Energía en Tabasco; Medio Ambiente en Yucatán; Turismo en Chetumal, Quintana Roo. (MORENA, 2017)

Al llegar al gobierno, estas medidas sugerían un diseño organizacional muy complejo y generó descontento en los servidores públicos por las implicaciones que esto traería consigo, sin embargo, al paso del tiempo esta iniciativa avanzó muy lentamente y al final del sexenio solo se trasladaron completamente cuatro dependencias: Energía (Tabasco), Salud (Acapulco, Guerrero), Cultura (Tlaxcala) y Conapesca (Mazatlán). Las dependencias y entidades que se reubicaron parcialmente son la Secretaría de Bienestar, a Oaxaca, Oaxaca; Ganadería, en Guadalajara, Jalisco; Minería, a Chihuahua, Chihuahua; y Conagua, a Xalapa, Veracruz. (Vanguardia, 2024) "En los casos en que hubo un traslado, en realidad no hubo una descentralización, sino una mera desconcentración, pues se instalaron oficinas para realizar algunas tareas en los estados, pero las decisiones continuaron tomándose en la Ciudad de México" (Romandía, 2024)

El vaciamiento de estructuras explica Hernández (2019) tiene que ver con la reducción del personal que integraba el gobierno federal, esto se llevó a cabo mediante despidos y estableciendo restricciones para la contratación, ambas acciones se vinculan a la promesa de reducir los costos de la estructura burocrática sin importar que con ello se debilitaran las estructuras administrativas y el Servicio Profesional de Carrera, era evidente el desprecio por el perfil tecnócrata y el conocimiento y se justificaba la honestidad como el elemento fundamental de la permanencia en el servicio público, así lo afirmaba el Presidente en 2019

“... en términos cuantitativos, en su administración le interesa tener servidores públicos con 90% de honestidad y solo 10% de experiencia. Señaló, antes era al revés, 90% de experiencia, buenísimos y además charlatanes, pero eso sí, muy corruptos”. (El Universal, 2019)

Por lo anteriormente expuesto, la llamada nueva administración pública de la 4T es una visión que se caracteriza por poner énfasis en el control por parte del Estado; el combate a la corrupción es uno de los pilares que la sustentan, pero ha utilizado un enfoque moralizante que no ha logrado establecer mecanismos claros de sanción ni ha dado resultados fehacientes, “la centralización del poder en el Ejecutivo y la falta de transparencia debilitan el potencial de las reformas” (Beck e Iber, 2022, p. 62); la austeridad ha sido la doctrina de gobierno, pero no ha logrado reflejarse en las acciones de quienes encabezan posiciones de toma de decisiones y, aunque aparentemente se han tenido avances en redistribución social a partir de los programas sociales emblemáticos de este gobierno (Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores, Jóvenes Construyendo el Futuro, Sembrando Vida), y del incremento del salario mínimo, la administración de la 4T ha debilitado de manera importante estructuras profesionales e instituciones autónomas de fiscalización.

El Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024, sustento de la nueva administración pública.

En el eje 1 Política y Gobierno del PND 2018-2024, se destacan las acciones que impulsarían el funcionamiento de la nueva administración pública bajo la premisa central de erradicar la corrupción. Esto dio lugar al surgimiento del “Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024” (DOF, 2019c), en tal programa se define la austeridad republicana como la estrategia vinculada estrechamente al combate a la corrupción.

“En relación estrecha con el combate a la corrupción y a la impunidad se encuentra el impulso a la eficiencia, la eficacia y la austeridad en la gestión pública, las cuales son demandas de la ciudadanía que contribuyen al bienestar de la población.

La austeridad republicana es un modo de vida democrático sustentado en el interés general, en la templanza de la vida pública y privada, y en la eficacia del cumplimiento del mandato popular. Un gobierno austero es el que gasta lo menos posible en las cuestiones secundarias, para destinar el mayor caudal de recursos a los propósitos sustantivos establecidos en el mandato popular. La austeridad republicana no reclama gastar menos, sino gastar bien; no supone reducción indiscriminada de costos agregados, sino precisión...” (PNCCIMGP, 2019c, p. 5)

Los objetivos que establece el programa como prioritarios son:

- “1.- Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción
- 2.- Combatir los niveles de impunidad administrativa en el Gobierno Federal
- 3.- Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública
- 4.- Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos de la Administración Pública Federal
- 5.- Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del Estado Mexicano” (PNCCIMGP, 2019c, p. 8)

El documento formalmente presenta un elaborado diseño con objetivos claros y sólidos argumentos, a partir de un diagnóstico del comportamiento de la corrupción en México (gobiernos anteriores); la apuesta fue un ejercicio transversal que involucraba en la ejecución del programa a la Secretaría de la Función Pública, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Oficina de la Presidencia de la República, que deberían cumplir con 6 estrategias prioritarias derivadas de los objetivos, así como 202 acciones.

En México desde el 2015 se contaba con el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), que pretendía “emprender acciones de prevención, detección y sanción de la corrupción en los tres órdenes de gobierno” (SNA, s/f). Sin embargo, con la aprobación del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024, la atención se centró en dicho programa al ser emblemático del gobierno de la 4T.

Para Sandoval, “el SNA ha resultado ser un sistema disfuncional, ineficaz y excesivamente costoso para los nulos resultados que ofrece y un ámbito en el que la transparencia y la verdadera ciudadanización brillan por su ausencia” (2023, p. 51), pero a pesar de esto se mantuvo, aun cuando existía una fuerte disonancia entre sus postulados y las acciones impulsadas por el gobierno de AMLO. (MCCI, 2023)

Sin embargo, las acciones en materia de combate a la corrupción debían ser emblemáticas de este gobierno, aunque a decir de Arellano (2018), en México la corrupción ha alcanzado altos grado de institucionalización, la 4T debía marcar un parteaguas, ese era el compromiso para construir una nueva administración pública.

### **La nueva administración pública ¿realidad o discurso?**

Durante el gobierno de AMLO el énfasis en la ética pública, el combate a la corrupción, la austeridad y el fortalecimiento del Estado fue reiterado como parte fundamental de un nuevo modelo de administración y gestión. Sin embargo, diversos acontecimientos ocurridos durante el sexenio 2019–2024 han puesto en entredicho la coherencia y eficacia de este modelo, así como el cumplimiento de los objetivos del PNCCIMGP. A continuación, se exponen algunos de los casos relevantes.

#### **Opacidad en las licitaciones públicas y en la construcción de obras**

A partir de las investigaciones realizadas por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), durante el sexenio de AMLO, el uso de adjudicaciones directas se incrementó notablemente. Gómez (2024) señala que “el 80% de los contratos del gobierno de 2018 a 2024 fueron entregados por adjudicación directa”; resalta por ejemplo el

caso de las obras icónicas de este gobierno como el Tren Maya, en donde se privilegiaron las adjudicaciones directas bajo la justificación de ser de seguridad nacional (DOF, 2023), la publicación de este decreto expone una gran opacidad en el manejo de los recursos, bajo la justificación de ser información confidencial y reservada, a decir de Fundar (2023) la transparencia sufrió un retroceso importante, tal como lo da a conocer Animal Político (2023) al señalar que la negativa de entrega de información a los ciudadanos por parte de las instituciones aumentó en el sexenio de AMLO respecto de años anteriores.

“... la estrategia que prevalece es la de la opacidad. No son casos aislados en que se oculta la información: la evidencia y los datos muestran un comportamiento sistemático en esa línea. Los decretos con que las megaobras fueron declaradas de seguridad nacional y otros obstáculos para conocer su nivel de avance, contratos y gasto son una prueba de dicha opacidad, hasta el punto en que la Secretaría de Energía se niegue a informar cuál es el presupuesto ejercido en la refinería Dos Bocas, una de las obras emblemáticas del sexenio”. (Esquerra y Daen, 2023)

Otro caso importante es el de la Secretaría de Marina, que según relatan Gómez y León, durante el 2023 “no ha realizado ni un solo contrato por licitación pública y esto se convirtió en un patrón ya que desde 2019 empezó esta tendencia donde en los primeros tres trimestres no hay licitación pública, a pesar de que el 60% de sus contratos son sobre obra pública”. (2023)

Lo anteriormente expuesto es una muestra del alto riesgo de cometer actos de corrupción al no apearse a la norma de las licitaciones públicas y tampoco hacer pública la información.

### **Austeridad republicana**

La Austeridad Republicana fue uno de los ejes discursivos del gobierno de AMLO, el objetivo era eliminar privilegios, reducir gastos superfluos y reasignar recursos a programas sociales prioritarios. Sin embargo, diversos acontecimientos durante el sexenio ponen en duda la coherencia del discurso.

La reducción de gastos y recortes se llevó a cabo sin estudios previos, sin indicios de algún análisis organizacional, sin alguna evaluación que permitiera decidir en dónde y cuánto recortar en gasto, siempre bajo el supuesto de que eran muy altos los gastos de organismos o dependencias se tomaron decisiones como la reducción del presupuesto del entonces Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) “...y los centros de investigación que de él dependen, el Ramo 38, que, tendría un decremento de 2,217 millones 390,833 pesos para sus operaciones sustanciales. En 2023, la cabeza del sector científico del país recibiría un monto de 31,655 millones 085,408 pesos contra los 33,872 millones 476,241 pesos en 2022”. (Toche 2022)

La ciencia no era prioridad en este gobierno, la idea central era gastar menos y esa misma idea afectó a la cultura, los fideicomisos que fueron mencionados con anterioridad al hablar de la reducción en el aparato administrativo, al sector salud con la desaparición del seguro popular y la creación en 2020 del Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI) que en el discurso buscaría mejorar el acceso a servicios de salud de la población.

Fundar (2022) señala que “la desventaja de ya no ejercer recursos a través de un fideicomiso es que no se acumularán, reservará ni dispondrán de estos en cualquier momento porque estarán sujetos a las reglas

presupuestarias”. Específicamente en el caso del INSABI, en 2022 “se transfirieron recursos por un monto total de 17 mil 330 millones de pesos, representa el 57% del total de los recursos públicos previstos para fideicomisos” (Fundar, 2022), sin embargo, lo más grave es que dicho instituto no dio los resultados esperados y desapareció en 2022 trasladando sus funciones al IMSS-Bienestar.

Lo más contradictorio con la austeridad fue el aumento de recursos para “la Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena) y la Secretaría de Marina (Semar) suman más de 153,000 millones de pesos en sobrejercicio. De manera desagregada, entre el 2019 y 2023, la Sedena ha tenido un subejercicio de 118,352 millones de pesos; mientras que la Semar, en el mismo periodo, cuenta con 34,685 millones de pesos de diferencia entre presupuesto aprobado y pagado”. (Rojas, 2024)

El principio de austeridad no era aplicado a todos por igual, así lo demuestran los sobrecostos de las obras emblemáticas de este gobierno: la Refinería Dos Bocas, el Tren Maya y el AIFA, “... que sumaron 673 mmdp en sobrecostos. El Tren Maya costó 176% más de lo prometido, mientras que Dos Bocas lo excedió en 89%. Se desperdiciaron recursos con bajo retorno económico que pudieron ser invertidos de mejor manera”. (México evalúa, 2025)

Adicionalmente, mientras los costos de estas obras se elevaron, las inversiones disminuyeron como es el caso de la CFE lo que significa menor capacidad para satisfacer las necesidades de la población.

### Transparencia

En materia de transparencia el hecho más significativo fue el debilitamiento sistemático del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), además de denostar reiteradamente al organismo en las conferencias matutinas, se frenó en el Poder Legislativo la designación de sus nuevas o nuevos comisionados para limitar su funcionamiento.

En palabras del ex - presidente, los organismos autónomos como el INAI eran muy costosos, protegían a empresas particulares y costaban mucho al pueblo, los funcionarios vivían con privilegios, daban un mal ejemplo y eran parte de la corrupción (López, 2024). Además, cuestionaba que este organismo costara 1,000 millones al año y para qué, si en su opinión existían dependencias que podían asumir esas funciones.

Esto ponía en evidencia que el gobierno a pesar de que en el discurso buscaba “combatir la corrupción”, en los hechos prefería reducir la transparencia al máximo. “Los escándalos de corrupción en México, en la actual presidencia son numerosos, es por ello que, era necesario paralizar al Instituto para evitar que los ciudadanos tuvieran acceso a información que comprueba delitos y responsabilidades administrativas” (García, 2024, p.118)

Fue en febrero de 2024, cuando el entonces presidente Andrés Manuel López Obrador presentó un paquete de reformas constitucionales que tenían como objetivo la extinción de siete organismos y entes autónomos, entre ellos el INAI, bajo su perspectiva las funciones del organismo podían ser asumidas por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, con ello el gobierno sería juez y parte en materia de acceso a la información. “Las nuevas reglas de transparencia permiten al Gobierno negar información cuando comprometa proyectos prioritarios, telecomunicaciones, la seguridad nacional, la seguridad pública, la defensa nacional o la paz social”. (Castillo, 2025)

Es probable que el INAI requiriera algunos cambios para mejorar su función, pero es innegable que como organismo autónomo y gracias a la información proporcionada a diversos solicitantes se conocieron diversos actos de corrupción de gran impacto como la llamada Estafa Maestra, pero para el entonces presidente, su eliminación sería parte de una necesaria reforma administrativa.

### **Reflexiones finales**

A pesar del discurso que caracteriza a la autodenominada 4ª. Transformación, los casos expuestos reflejan contradicciones importantes entre las premisas y los principios que guiaban a este gobierno y las acciones.

La Nueva Administración Pública de grandes expectativas, se caracterizó por el aumento en adjudicaciones directas, los sobrecostos de obras prioritarias, el debilitamiento institucional y la opacidad en programas y gastos, lo que cuestiona seriamente el multicitado combate a la corrupción, ésta prácticamente terminó solo por los “discursos convincentes” del presidente.

El fuerte discurso de transformación fue reiterado más con un carácter moralizante o de adoctrinamiento, que con un verdadero compromiso de transitar a un nuevo modelo de administración pública que rompiera con viejas prácticas. Por el contrario, se debilitaron las instituciones que contaban con autonomía para dar paso a una centralización por parte del ejecutivo, eliminando los posibles contrapesos.

El principio de austeridad aplicó solo para quienes no formaron parte del círculo cercano, la transparencia ya no fue prioridad, se restringió el acceso a la información de obras importantes argumentando “seguridad nacional”.

La Nueva Administración Pública quedó plasmada solo en la retórica, ya que la 4T apostó por un nuevo régimen político que buscaba mayor legitimidad popular, dejando de lado la legalidad administrativa y la institucionalidad. A pesar de los avances sociales derivados de programas redistributivos, la gestión pública mostró debilidades estructurales que comprometen la sostenibilidad de los logros obtenidos.

El balance final revela que la “nueva administración pública” es una administración con discurso ético y popular, pero con prácticas centralizadas, militarizadas y opacas. La 4T llevó a cabo una reconfiguración política del aparato estatal que buscó legitimarse mediante la austeridad y la moral pública, antes que por la eficiencia, la profesionalización y la transparencia

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Animal Político (2023, 24 de mayo). Transparencia bajo ataque: en el sexenio de AMLO, disminuye el personal dedicado al tema y aumentan las negativas de información. <https://animalpolitico.com/politica/transparencia-ataque-baja-personal-suben-negativas>
- Arellano, D. (2018). ¿Podemos reducir la corrupción en México?: Límites y posibilidades de los instrumentos a nuestro alcance. 2ª. Ed. CIDE.
- Barragán, A. (2025, 2 de enero). México cierra 2024 con 70 asesinatos diarios. El País. <https://elpais.com/mexico/2025-01-02/mexico-cierra-2024-con-70-asesinatos-diarios.html>

- Beck, H. e Iber, P. (2022 mayo-junio). AMLO y sus contradicciones. Nueva Sociedad (299) 57- 69. <https://nuso.org/revista/299/progresismos-latinoamericanos-segundo-tiempo/>
- Castillo, Elia (2025, 20 de marzo). El Congreso mexicano consume la desaparición del INAI en medio de la incertidumbre laboral de un puñado de trabajadores. El País. <https://elpais.com/mexico/2025-03-21/el-congreso-mexicano-consuma-la-desaparicion-del-inai-en-medio-de-la-incertidumbre-laboral-de-un-punado-de-trabajadores.html>
- Diario Oficial de la Federación. (2019). Ley de Austeridad Republicana de Estado. <https://www.dof.gob.mx/index.php?year=2019&month=11&day=19&edicion=MAT#gsc.tab=0>
- Diario Oficial de la Federación (2019a). DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Guardia Nacional. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5555126&fecha=26/03/2019#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5555126&fecha=26/03/2019#gsc.tab=0)
- Diario Oficial de la Federación (2019b). DECRETO por el que se crea el organismo Seguridad Alimentaria Mexicana. [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)
- Diario Oficial de la Federación (2019c). Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/509882/PNCCIMGP\\_2019-2024.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/509882/PNCCIMGP_2019-2024.pdf)
- Diario Oficial de la Federación (2023). DECRETO por el que la construcción, funcionamiento, mantenimiento, operación, infraestructura, los espacios, bienes de interés público, ejecución y administración de la infraestructura de transportes, de servicios y polos de desarrollo para el bienestar y equipo tanto del Tren Maya como del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, así como los aeropuertos que se indican, son de seguridad nacional y de interés público. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5689265&fecha=18/05/2023#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5689265&fecha=18/05/2023#gsc.tab=0)
- El Universal (2019, 28 de noviembre). Los funcionarios de mi administración deben tener 90% honestidad y 10% experiencia: AMLO. <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/los-servidores-de-mi-administracion-deben-tener-90-honestidad-y-10-experiencia-amlo/>
- Esquerria, F. y Daen, A. (2023, 18 de octubre). La estrategia es la opacidad: Gobierno de AMLO incumple su promesa de transparencia. <https://www.animalpolitico.com/verificacion-de-hechos/te-explico/opacidad-gobierno-amlo-incumple-transparencia>
- Fundar (2022). Fideicomisos en el PPEF 2022. <https://fundar.org.mx/pef2022/fideicomisos-enelppef2022/#:~:text=El%20decreto%20de%20abril%20proyectaba%20extinguir%20281,recuperar%20de%20250%20mil%20millones%20de%20pesos.&text=Para%20el%20PPEF%202022%20se%20proyecta%20un,mil%20668%20millones%20menos%20que%20en%202019>
- Fundar (2023, 19 de mayo). Decreto publicado por Ejecutivo Federal para clasificar obras de infraestructura como de seguridad nacional es un DESACATO a la resolución de la Suprema Corte. <https://fundar.org.mx/decreto->

---

publicado-por-ejecutivo-federal-para-clasificar-obras-de-infraestructura-como-de-seguridad-nacional-es-un-desacato-a-la-resolucion-de-la-suprema-corte/

- García Sedano, I. L. (2024). La transparencia y el acceso a la información pública en el gobierno de Andrés Manuel López Obrador: Entre la corrupción y la parálisis institucional. *Vitam. Revista De Investigación En Humanidades*, 7(3), 91–120. <https://revistavitam.mx/index.php/vitam/article/view/56>
- Gobierno de México. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024. [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)
- Gómez, R. (2024). Contratos y adjudicaciones directas al cierre del sexenio: problemas, retos y pendientes para el gobierno de Claudia Sheinbaum. <https://contralacorrupcion.mx/nuestro-dinero/asi-contrata-el-gobierno/contratos-y-adjudicaciones-directas-al-cierre-del-sexenio-problemas-retos-y-pendientes-para-el-gobierno-de-claudia-sheinbaum/>
- Gómez, R. y León, L. (2023, 24 de octubre). Instituciones que no licitan: las compras del gobierno federal al 3er trimestre de 2023. <https://contralacorrupcion.mx/nuestro-dinero/asi-contrata-el-gobierno/instituciones-que-no-licitan-las-compras-del-gobierno-federal-al-3er-trimestre-de-2023/>
- Hernández, Arturo (2019). Profesionalización de la función pública ante el rediseño estructural de la Administración Pública Federal en México. *Revista de Administración Pública No.150, Vol. LIV INAP* 119- 148
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- INE (2018). Da a conocer INE resultados del cómputo de la elección presidencial 2018. Disponible en <https://centralectoral.ine.mx/2018/07/06/da-conocer-ine-resultados-del-computo-de-la-eleccion-presidencial-2018/>
- Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). (2023). Indicadores de cumplimiento 2019–2023. <https://www.inai.org.mx>
- López, Andrés (2021, 15 de marzo). Conferencia matutina, Palacio Nacional [video]. YouTube. [https://www.youtube.com/results?search\\_query=conferencia+matutina+AMLO+15+de+marzo+2021](https://www.youtube.com/results?search_query=conferencia+matutina+AMLO+15+de+marzo+2021)
- López, Andrés (2024, 2 de mayo). Conferencia matutina, Palacio Nacional [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=N5hoS5PohsI>
- López, Andrés (2023, 28 de abril). Conferencia matutina, Palacio Nacional [video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=kua\\_PXCB9No](https://www.youtube.com/watch?v=kua_PXCB9No)
- López, A. M. (2023, 6 de diciembre). Declaraciones en la conferencia matutina de Palacio Nacional, Ciudad de México. Recuperado de El Universal: “AMLO minimiza resultados de prueba PISA; esos parámetros se crearon en el periodo neoliberal, dice” <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/amlo-minimiza-resultados-de-prueba-pisa-esos-parametros-se-crearon-en-el-periodo-neoliberal-dice/>

- López, A. M. (2024, 24 de junio). Conferencia matutina, Palacio Nacional [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yTe27RxYNGA>
- Mexicanos contra la corrupción e impunidad (s/f). 4 años de Segalmex: la estafa maestra de la 4T. Consultado el 2 de junio de 2025. <https://contralacorrupcion.mx/cuentasclaras/4-anos-de-segalmex-la-estafa-maestra4t/#:~:text=Desde%202020%2C%20nuestra%20organizaci%C3%B3n%20ha%20documentado%20la,de%20contratos%20a%20empresas%20fachada%20vinculadas%20con>
- Mexicanos contra la corrupción e impunidad (2023). ¿Qué pasó con el combate a la corrupción? Evaluación de las políticas anticorrupción en México y el cumplimiento de los compromisos internacionales en la materia. <https://contralacorrupcion.mx/que-paso-con-el-combate-a-la-corrupcion-evaluacion-de-las-politicas-anticorrupcion-en-mexico-y-el-cumplimiento-de-los-compromisos-internacionales-en-la-materia/>
- México evalúa (2025, 20 de febrero). 2018 – 2024 en infraestructura: menos inversión, más costos y oportunidades perdidas. <https://numerosdeerario.mexicoevalua.org/2025/02/20/amlo-y-la-infraestructura-menos-inversion-mas-costos-y-oportunidades-perdidas/>
- MORENA (2017, 29 de octubre). Propone AMLO trasladar a dependencias federales a otros estados para generar derrama económica pareja. Boletín 017-309
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Rivas, Francisco Dir. (2020). La Estrategia Nacional de Seguridad Pública (2018-2024). Un análisis desde la perspectiva de coherencia de políticas públicas. Observatorio Nacional Ciudadano de Seguridad, Justicia y Legalidad. [https://onc.org.mx/public/onc\\_site/uploads/ENSP2018-2024.pdf](https://onc.org.mx/public/onc_site/uploads/ENSP2018-2024.pdf)
- Rojas, Arturo (2024, 7 de marzo). Fuerzas Armadas gastan 153,000 millones de pesos más de lo aprobado con López Obrador. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/politica/Fuerzas-Armadas-gastan-153000-millones-de-pesos-mas-de-lo-aprobado-con-Lopez-Obrador-20240307-0013.html>
- Romandía, Sandra (2024, 4 de julio). Sector energético se aferra a CDMX: falla traslado de oficinas. *EMEEQUIS* <https://emeequis.com/investigaciones/sector-energetico-se-aferra-a-cdmx-falla-traslado-de-oficinas/>
- Sandoval Ballesteros, I. E. (2023). Institucionalización vs burocratización en el combate a la corrupción en México. *Gestión Y Política Pública*, 32(2), 29–59. <https://doi.org/10.60583/gypp.v32i2.8120>
- Senado de la República (2020). Extinción de Fideicomisos y reasignación de recursos. <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/49479-aprueba-senado-en-lo-general-extincion-de-109-fideicomisos.html#:~:text=Con%2065%20votos%20en%20favor%20y%2051,m%C3%A1s%20de%2068%20mil%20millones%20de%20pesos.>
- Sistema Nacional Anticorrupción (s/f). ¿Qué hacemos? Consultado el 5 de junio del 2025. <https://www.sna.org.mx/que-hacemos/>

---

Toche, Nelly (2022, 9 de septiembre). Conacyt sufre recorte en el PPEF 2023. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/arteseideas/Conacyt-sufre-recorte-en-el-PPEF-2023-20220909-0012.html>

Vanguardia (2024, 24 de septiembre). Promesa de AMLO de descentralizar 32 dependencias quedó incumplida <https://vanguardia.com.mx/noticias/mexico/promesa-de-amlo-de-descentralizar-32-dependencias-queda-incumplida-JC13333138?>