

# **Retos y propuestas para la transparencia y la integridad en el sector de la construcción y su impacto en la inversión extranjera en México**



# CONTENIDO

OBJETIVO	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
CONTEXTO NACIONAL Y GEOPOLÍTICO	10
BARRERAS Y RIESGOS PARA LA INVERSIÓN	12
Corrupción endémica y fallos en gobernanza	12
Bitácora de casos	13
Escenarios de riesgo y contexto	19
Opacidad de procesos	22
Esquema militar paralelo	24
Competencia dudosa y adjudicaciones directas	26
Enredo regulatorio	28
Duplicidad y sobrerregulación incierta	28
Procesos desordenados y nula planeación	29
Inconsistencia en ampliación de normas y procesos aduanales	30
El factor político	33
Percepción sobre realidad	33
Ejército convertido en gran constructor	34
Reforma judicial ¿entorno de riesgos?	35
Retos estructurales y operativos	37
Estado criminal	37
El problema del agua	38
Inflación de materiales y aranceles	39
Mano de obra calificada comprometida	39
Impacto en los derechos humanos	40
CONCLUSIONES	43
MEJORES PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES	44
Recomendación del Consejo sobre la Gobernanza de la Infraestructura de la OCDE (OECD/LEGAL/0460), adoptada el 17 de julio de 2020:	44
OCDE Infrastructure Anti-Corruption Toolbox: Handbook (I-ACT)	45
El modelo de gobernanza de infraestructura de Reino Unido	47
Recomendaciones para México	51
EJE I: TRANSPARENCIA Y GOBERNABILIDAD	51
EJE II: CONTINUIDAD Y CERTEZA PARA LA CIUDADANÍA Y LOS INVERSIONISTAS	56
EJE III: COMBATE A LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD	60



# OBJETIVO

**E** **L PROPÓSITO DE ESTE PROYECTO** es desarrollar un informe exhaustivo que identifique los principales desafíos y obstáculos que enfrenta la inversión privada en el sector de la construcción de México.

A lo largo de este se evaluarán barreras estructurales, regulatorias y operacionales que afectan el desempeño empresarial, con especial atención a los riesgos de corrupción y las deficiencias en materia de gobernanza.

A través de investigación basada en evidencia, recopilada mediante entrevistas con servidores públicos y actores clave, el proyecto proporcionará recomendaciones accionables para que el gobierno mexicano fortalezca la transparencia, mejore las políticas regulatorias y fomente un entorno más competitivo y confiable para las inversiones extranjeras.

# RESUMEN EJECUTIVO

**E**L SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN e infraestructura en México enfrenta un entorno de alta complejidad que dificulta significativamente la inversión extranjera, particularmente en el contexto de oportunidades derivadas del *nearshoring* y la integración económica bajo el T-MEC.

A pesar de que este sector representa aproximadamente el 6% del PIB nacional y emplea a 8.4 millones de trabajadores, ha experimentado una contracción sostenida desde 2007 que se intensificó entre 2020 y 2025. El Indicador Adelantado de la Construcción reveló en 2025 el peor ciclo en cinco años, con expectativas de inversión privada en su nivel más bajo en tres años.

De enero a julio de 2025, el gasto en inversión física del gobierno federal experimentó una contracción real del 35.7% respecto al mismo período de 2024, la mayor caída desde 1995. Para 2026, aunque se proyecta un incremento nominal del 9.7% en inversión física, esta representará apenas el 2.5% del

PIB, significativamente por debajo del 4.5% registrado en 2014. Este contexto de recursos decrecientes contrasta dramáticamente con las necesidades de infraestructura que demanda el crecimiento económico y la competitividad internacional del país.

Las razones detrás de estos indicadores son multifactoriales y van desde un entorno global complejo y cambiante, hasta un redireccionamiento de las políticas internas. La incertidumbre ha crecido. México ha tenido, en los últimos 25 años, administraciones federales de derecha, centro y ahora izquierda con sus propios proyectos y visiones de infraestructura lo que ha derivado, incluso, en la cancelación de grandes proyectos que ya se encontraban en marcha.

Por si eso fuera poco, hay factores estructurales y de gobernanza como la corrupción, la opacidad y las deficiencias regulatorias que han permeado negativamente en el sector y han contribuido a minar la seguridad jurídica y confianza de los inversionistas.

# CORRUPCIÓN Y DEBILIDAD INSTITUCIONAL

El sector de la construcción y la obra pública en México ha representado, históricamente, uno de los pilares fundamentales para el crecimiento económico y la integración regional. Sin embargo, este dinamismo se ha visto ensombrecido por una estructura de corrupción sistémica que ha invadido diversas capas de la administración pública, desde la planificación técnica hasta la ejecución y supervisión de los contratos.

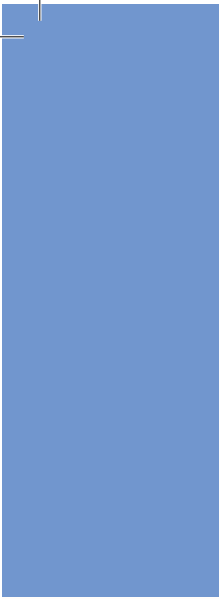
La complejidad de este fenómeno no solo radica en la desviación de recursos financieros, sino en la institucionalización de prácticas que vulneran el estado de derecho, distorsionan la competencia de mercado y, en última instancia, comprometen la seguridad y el bienestar de la ciudadanía. La intersección entre los intereses políticos, la debilidad de los mecanismos de fiscalización y el uso extensivo de facultades discrecionales ha creado un entorno donde el riesgo de corrupción es una constante en el ciclo de vida de los proyectos de infraestructura.

Los datos generales de la medición de corrupción muestran un contexto poco alentador. México ocupa la posición 141 de 180 países en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, con apenas 27 puntos de 100 posibles. En el contexto de la OCDE, México se ubica en el último lugar (38 de 38 economías), y en el G20 ocupa la penúltima posición, solo por encima de Rusia.

El sector específico de la construcción refleja esta problemática. Una revisión y análisis de varios de los principales proyectos de infraestructura y obra pública

realizada en la primera parte de este reporte arroja una decena de escenarios de riesgo que permean en los proyectos y favorecen la propagación de los malos manejos y corrupción: adjudicaciones directas y licitaciones simuladas; modificaciones contractuales discrecionales; falta de planeación técnica y estudios previos deficientes; actuación abusiva o corrupta de servidores públicos; uso de estructuras opacas o regímenes paralelos; empresas fantasmas o de reciente creación; sobornos y tráfico de influencias institucionalizados; auditorías débiles y sanciones simbólicas; inflación sistemática de costos y pagos sin respaldo; y desviación del principio de interés público.

El Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), atraviesa una profunda crisis. Este sistema fue concebido hace una década como un mecanismo articulador para prevenir y sancionar los hechos de corrupción en el ejercicio de los recursos públicos. En este momento tiene un organigrama donde los cargos no están cubiertos por completo —hay algunas ausencias deliberadas para evitar acciones concretas—. También hay problemas de comunicación interna; e incluso hay denuncias de corrupción dentro del organismo. Vania Pérez Morales, expresidenta del sistema hasta enero pasado, reconoció que el sistema está “hundido en la inacción y el desinterés”. El diputado Javier Octavio Herrera Borunda, presidente de la Comisión de Vigilancia del Congreso de la Unión, advirtió que reformar el SNA es prioritario si la intención es que el mecanismo funcione y sobreviva.



La debilidad de los organismos que vigilan se suma a las limitaciones de las instituciones públicas, lo que crea espacios para que contratistas realicen trabajos de menor calidad, alteren especificaciones técnicas o prolonguen plazos sin justificación. Aunque se han modernizado en parte los sistemas de fiscalización, los plazos que contempla la ley y la falta de coordinación con autoridades locales complican una rendición de cuentas oportuna, e incrementa la impunidad.

La probabilidad de que un hecho

de corrupción sea denunciado y esclarecido en el país es de 1,14%. Esta sensación de que no habrá un castigo de encontrarse una mala conducta, incentiva la repetición de prácticas irregulares en la obra pública —como el sobreprecio, la simulación de competencia y el uso de materiales de baja calidad—. Además, hay actores privados e inversionistas que han normalizado estas prácticas negativas y en ocasiones se han vuelto cómplices lo que genera pocos incentivos para que la situación cambie.

## ADJUDICACIONES DIRECTAS Y POBRE COMPETENCIA

---

---

La Constitución favorece la licitación pública como un mecanismo de contratación del gobierno. Sin embargo, entre el 70% y 80% de los contratos públicos en 2024 se asignaron por adjudicación directa o invitación restringida.

Estas cifras reflejan un problema: la discrecionalidad hace que los controles del Estado en la competencia pública se eliminen, con el daño al erario o al patrimonio que esto implica.

Las reformas de 2025 aprobadas por el Congreso en materia de contrataciones

y obras presentan avances mixtos: se reduce de 30% a 20% el monto del presupuesto asignable por excepciones, pero se mantienen quince causales que permiten evitar las licitaciones e incluyen términos vagos como “caso fortuito o fuerza mayor”.

Esta prevalencia de excepciones amplias perpetúa espacios para corrupción, con casos documentados de asignaciones a empresas fachada en proyectos emblemáticos como el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles.

# ESQUEMA MILITAR PARALELO

La creciente participación de las fuerzas armadas en obras de infraestructura civil representa uno de los factores de gobernanza más problemáticos. Entre 2019 y 2023, la Secretaría de la Defensa Nacional ejecutó 2,823 obras, en contraste con las 851 que realizó entre 2006 y 2018. Este esquema opera bajo excepciones que permiten clasificar proyectos como “seguridad nacional”, lo que evita obligaciones de transparencia y dificulta, en ocasiones, el trabajo de los auditores federales.

Una investigación de la organización CONNECTAS que se detalla más adelante documentó que en doce años las fuerzas armadas efectuaron 851 obras por casi 1,750 millones de dólares mediante adjudicación directa, sin competencia.

Este tipo de contratos derivan en acuerdos con empresas privadas que eluden lo establecido en la ley que debería seguirse si los contratos se sometieran a las licitaciones.

Las reformas aprobadas en 2025 perpetúan explícitamente este régimen paralelo en el artículo 1 Quater de la nueva Ley de Obras Públicas, donde se exceptúa de aplicación legal a proyectos estratégicos ejecutados por la fuerza armada mediante convenios de colaboración.

El problema se agrava porque estas adjudicaciones directas frecuentemente derivan en subcontrataciones opacas con empresas privadas que eluden las regulaciones que habrían aplicado si los contratos se hubieran licitado originalmente.

La Auditoría Superior de la Federación (ASF) ha revelado deficiencias graves en estas obras por hechos como la falta de inventarios, mal registro de materiales y del gasto, y problemas de calidad.

## CONTEXTO GEOPOLÍTICO Y ESTRUCTURAL

México posee ventajas geopolíticas innegables: su posición estratégica en América del Norte, la relocalización de cadenas de suministro globales y el T-MEC presentan oportunidades históricas.

Sin embargo, estas ventajas se ven erosionadas por factores estructurales críticos. La percepción de retroceso en certeza jurídica, la militarización creciente de la obra pública y persistentes brechas de gobernanza han configurado un ecosistema de inversión de alto riesgo.

Notablemente, el indicador de riesgo país se mantiene en 2.2%, por debajo del promedio latinoamericano de 3.12%, lo que sugiere que los mercados globales no reflejan aún preocupaciones mayúsculas sobre la estabilidad general del entorno de inversión.

# BARRERAS REGULATORIAS Y DE GOBERNANZA

El marco regulatorio mexicano presenta un laberinto de regulaciones con duplicidades significativas.

Las secretarías de Estado y otros entes públicos federales no especializados navegan entre dos leyes distintas para contratar obras, mientras que cada uno de los 32 estados de la República opera bajo marcos normativos propios.

Aunque las reformas aprobadas en abril de 2025 a las leyes de Adquisiciones y Obras Públicas buscan modernizar y homologar procedimientos mediante digitalización completa a través de la nueva Plataforma Digital de Contrataciones Públicas, hay excepciones preocupantes: las obras realizadas por las fuerzas armadas a través de convenios, así como proyectos de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y Petróleos Mexicanos (Pemex), quedan exentos de estos procedimientos.

Además, no se han expedido los re-

glamentos que permitan concretar la ejecución de las disposiciones de estas normas aprobadas el año pasado.

La opacidad en los procesos de contratación constituye otra barrera. El estudio Métrica de Transparencia de la Obra Pública de 2016 documentó que en ninguna de las tres fases de contratación (precontratación, contratación y postcontratación) existía transparencia aceptable, y asignó calificaciones entre 3.3 y 4.1 en una escala del 1 al 10.

Aunque la digitalización ordenada en 2025 representa un avance potencial, expertos advierten sobre deficiencias que todavía persisten. Por ejemplo: el monto mínimo para una intervención obligatoria de testigos sociales se elevó de 10 millones a 23 millones de UMAs (aproximadamente 2.6 mil millones de pesos), lo que significa que la fiscalización ciudadana no está en un mayor número de contratos.

## FACTORES POLÍTICOS Y JURÍDICOS

También hay preocupaciones sobre la certeza jurídica. La aprobación de la reforma judicial de 2024 significó sustituir un sistema de carrera judicial por uno en el que se eligen a los jueces por voto directo.

El Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales, una organización bipartidista estadounidense sin fines de lucro, identificó tres riesgos principales para las empresas: rezagos en resolución de casos por las curvas de aprendizaje de jueces inexpertos; también identificaron un comportamiento estatal predatorio contra empresas internacionales a través de litigios agresivos; y la penetración criminal del poder judicial mediante financiamiento o manipulación de candidatos judiciales.

Sin embargo, tenemos que resaltar que a pesar de estas preocupaciones, el

indicador de riesgo país no ha reflejado preocupaciones mayores en los mercados globales.

Algunas decisiones políticas llevadas a cabo en administraciones previas también han generado precedentes inquietantes.

Un ejemplo es la cancelación del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México que iba a realizarse en Texcoco. El proyecto se suspendió bajo el argumento de que había casos de corrupción en su construcción. Sin embargo, dichas acusaciones nunca se probaron. La suspensión de la obra resultó en pérdidas estimadas en 113 mil millones de pesos por indemnizaciones. Este tipo de decisiones introduce incertidumbre sobre la estabilidad de proyectos de largo plazo.

# DESAFÍOS OPERATIVOS Y ESTRUCTURALES

Además de las barreras regulatorias y de gobernanza, hay factores operativos que agravan el entorno de inversión. Un ejemplo específico es que el crimen organizado ha establecido una gobernanza paralela en vastas regiones. Una de las prácticas que lleva a cabo es la extorsión sistémica o “cobro de piso”, que afecta toda la cadena de valor. La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción documentó que grupos criminales exigen entre 10% y 20% del valor de los contratos, imponen monopolios de insumos con sobrepuestos del 50%, y obligan a contratar sindicatos de protección.

Otra de las prácticas que afectan la cadena de producción es el robo a transporte de carga. Este delito llevado a cabo con violencia registró un incremento del 16% hacia 2025, y se concentró en corredores industriales vitales. El costo total de la inseguridad para las empresas alcanzó 124.3 mil millones de pesos en 2023, equivalente al 0.51% del PIB.

Otro tema de preocupación operativa tiene que ver con la disponibilidad hídrica, en especial en estados industriales del norte como Nuevo León, Sonora y Baja California. El adeudo de México en entrega de agua a Estados Unidos según el tratado de 1944 ha generado amenazas arancelarias del gobierno del presidente Donald Trump, con un potencial encarecimiento del agua y de la producción de materiales clave para construcción.

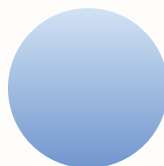
Adicionalmente, la volatilidad de precios en insumos como acero y cemento persiste, con incrementos entre 4% y

12.7% en 2025, que han sido agravados por amenazas arancelarias estadounidenses que podrían duplicar el costo de materiales como la varilla.

La escasez de mano de obra calificada (albañiles, soldadores, electricistas) frena avances de obras, especialmente en el norte industrial. Esta escasez deriva en parte por la migración de estos trabajadores a Estados Unidos, una absorción masiva por megaproyectos federales en la zona sureste del país, y un envejecimiento de la fuerza laboral sin que haya un reemplazo generacional adecuado, resultando en costos laborales disparados que presionan márgenes de utilidad.

Este informe documenta un ecosistema de inversión en construcción e infraestructura en México caracterizado por contradicciones: oportunidades geopolíticas significativas erosionadas por barreras regulatorias, opacidad institucional, militarización de la obra pública, corrupción persistente y desafíos operativos estructurales que colectivamente configuran un entorno de alto riesgo para inversión extranjera.

También hay un control y un orden del Estado en las obras de infraestructura debido a la participación de militares en el desarrollo de estas, pero las ventajas que pudieran tenerse a raíz de este esquema están disminuidas debido a la opacidad institucional que las acompaña. Esto da lugar a acciones de corrupción persistentes y otros desafíos operativos que contribuyen a que haya un entorno de alto riesgo para la inversión extranjera.



# CONTEXTO NACIONAL Y GEOPOLÍTICO

**E**L SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN y la infraestructura ocupa un lugar central en la economía mexicana y en la generación de empleo. Según datos oficiales, este sector representa aproximadamente el 6% del producto interno bruto nacional y es responsable de cerca del 21.9% de la actividad industrial agregada. En términos de empleo, la industria de la construcción ocupaba a 8.4 millones de trabajadores en 2024, consolidándose como uno de los mayores generadores de empleo en el país.<sup>1</sup>

No obstante esta importancia estructural, el sector ha experimentado una trayectoria problemática durante los últimos diecisiete años. Desde 2007, se ha documentado una contracción sostenida intensificada entre 2020 y 2025, un período que coincide con cambios políticos significativos, reformas regulatorias de impacto profundo, y una redefinición de las prioridades de inversión pública.

Datos del Indicador Adelantado de la Construcción (INAC)<sup>2</sup> publicados en abril de este año mostraban que la industria de la construcción en México se ubicaba en el peor ciclo en cinco años, luego de haber entrado en una espiral negativa a finales de 2024 y que, al menos hasta el cierre del primer trimestre de 2025,

seguía en curso. Uno de los factores que impulsó a dicho índice a su menor nivel desde 2020 fue la baja en las expectativas de inversión del sector privado, con el subíndice de confianza empresarial en inversión cayendo a su menor cifra en tres años.<sup>3</sup>

Además, el sector mostraba en ese momento un menor ritmo en la contratación de trabajadores, con el subíndice de empleo en su punto más bajo desde febrero de 2021 y una reducción en los flujos de efectivo de las empresas constructoras. La consultora responsable de dicho índice pronosticaba para el resto del año un comportamiento similar debido a un entorno de incertidumbre económica agravado por factores externos como la reforma judicial de México.<sup>4</sup>

Este panorama complejo se traslada también al gasto que el Estado mexicano destina a la infraestructura y construcción, asunto no menor debido a que el gobierno es el contratista más grande en todo el sector.<sup>5</sup> Datos oficiales muestran que de enero a julio de 2025 el gasto en inversión física del gobierno fue de 441.9 mil millones de pesos (mmdp), un decremento real de 35.7% (245.7 mmdp menos) contra el mismo periodo de 2024. Se trata de la mayor contracción interanual desde 1995.<sup>6</sup>

1. Véase Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Análisis sectorial de la construcción en México: Datos sobre participación de la construcción en PIB y empleo sectorial (Ciudad de México: INEGI, 2024).

2. El INAC es un indicador compuesto por cuatro variables cíclicas: confianza empresarial en inversión, comportamiento bursátil de empresas relacionadas con la construcción, contratación de trabajadores registrados en el IMSS y la tasa TIEE. Todas se desestacionalizan y se combinan para anticipar el comportamiento del sector.

3. Véase «La industria de la construcción en México vive su peor ciclo», Obras (Expansión), 8 de abril de 2025, <https://obras.expansion.mx/construccion/2025/04/08/industria-de-construccion-mexico-peor-ciclo>.

4. *Ibid.*

5. Datos de SHCP muestran que del total de inversión en infraestructura, el 61% proviene de recursos públicos y el resto es inversión privada.

6. Véase México Evalúa, «Erario al momento – Julio 2025», boletín, julio de 2025, <https://mailchi.mp/f2eb9601a67d/erarioalmomentojulio2025>.

Si se descuenta la inversión relacionada con Petróleos Mexicanos, la inversión física descendió a 292 mmdp, un retroceso de 37.4% (175.1 mmdp menos en términos reales) respecto al mismo periodo de 2024.<sup>7</sup>

Para 2026, de acuerdo con los datos del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, se prevén destinar 960 mil millones de pesos (mmdp) a la inversión física, lo que representa un aumento de 9.7% (85 mmdp) respecto a lo aprobado en 2025. Sin embargo, la organización especializada en el análisis de gasto público México Evalúa advirtió que si esta cifra se analiza como porcentaje del Producto Interno Bruto equivale a un 2.5%, apenas por encima del 2.3% registrado en 2025 y aún medio punto por debajo de 2024, cuando llegó a 3%.<sup>8</sup>

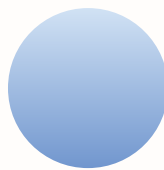
“El limitado potencial de desarrollo del gasto de inversión para 2026 se vuelve más evidente al compararlo con 2014, año en que este gasto representó 4.5% de la economía del país. Es decir, la cifra proyectada para 2026 está dos puntos del PIB por debajo de su máximo en la última década. Esta reducción es preocupante en un contexto de acelerado cambio tecnológico, donde la infraestructura impulsa no sólo el crecimiento económico, sino que puede fortalecer de manera indirecta el capital humano al facilitar acceso a servicios básicos como educación y salud, entre otros”, indica el análisis de la organización.

La misma tendencia se observa al analizar la inversión física como proporción

del gasto público total. En 2026, representará 9.5% del gasto neto, apenas 0.4 puntos porcentuales más que en 2025. Dicho de otra forma, apenas 1 de cada 10 pesos del presupuesto federal se destinará a infraestructura. En 2024, indica México Evalúa, esta proporción fue de 11.3%, es decir, poco más de un peso con 11 centavos por cada 10 pesos de gasto.<sup>9</sup>

En el ámbito geopolítico, la posición de México es un activo importante para la inversión en el sector. La relocalización de cadenas de suministro globales —fenómeno conocido como *nearshoring*— y la integración económica profunda con América del Norte a través del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) presentan una oportunidad histórica de crecimiento. Y si bien el presidente Donald Trump ha referido una potencial revisión de dicho tratado en 2026, los inversionistas parecen tener certeza de que la colaboración y la política de mercados abiertos seguirá en curso. El factor riesgo país de México, como se verá más adelante, no ha registrado cambios significativos.

Sin embargo, la percepción de un aparente retroceso en la certeza jurídica e institucional que caracteriza a México, la militarización de la obra pública y la persistencia de brechas de gobernanza críticas, sumado a una regulación por un lado excesiva y por otro opaca, han configurado un ecosistema de inversión de alto riesgo que desafía las proyecciones optimistas tradicionales.<sup>10</sup>



7. *Ibid.*

8. Véase México Evalúa, «La inversión física en 2026: avances mínimos frente a un rezago histórico», *Números de Erario*, 9 de octubre de 2025, <https://numerosdeerario.mexicoevalua.org/2025/10/09/la-inversion-fisica-en-2026-avances-minimos-frente-a-un-rezago-historico/>.

9. *Ibid.*

10. Véase Luis Bernardo Torres Ruiz, «Remittances to Mexico Show Signs of Fatigue», *Dallas Fed Economics*, Federal Reserve Bank of Dallas, 5 de diciembre de 2024, <https://www.dallasfed.org/research/economics/2024/1205/1205sp>.

# BARRERAS Y RIESGOS PARA LA INVERSIÓN

## CORRUPCIÓN ENDÉMICA Y FALLOS EN GOBERNANZA

---

**U**N **RETO PRIMARIO** que enfrenta la inversión en la infraestructura y obra pública en México son las prácticas corruptas y fallos en gobernanza presentes en todas las fases de los proyectos. La experiencia documentada y denunciada en los últimos años por instancias oficiales e independientes ha revelado problemas desde la convocatoria y concurso de los proyectos, hasta la asignación y ejecución de los mismos. Incluso se detectan irregularidades en los procesos de fiscalización y, en su caso, de sanción y castigo.

Incluso los proyectos de mayor envergadura, que en el papel tienen los mayores controles por los montos que requieren y el impacto social que involucran, se han visto afectados en distinta medida por irregularidades en su gestión, por negligencias y omisiones graves y en algunos casos por arteros hechos de corrupción.

En este apartado se detalla una muestra de grandes casos de infraestructura en los que se ha documentado denuncias y cuestionamientos respecto a su adjudicación y ejecución; luego se recogen algunas de las fallas más comunes a partir de la experiencia probada; y después se profundiza en las otras fallas de gobernanza.

# BITÁCORA DE CASOS

## LAS CONCESIONES A OHL

En 2015 cuentas anónimas en redes sociales dieron a conocer diversas grabaciones de llamadas telefónicas que implicaban a altos directivos de la división mexicana de la constructora española OHL (hoy Aleática) con funcionarios públicos mexicanos, entre ellos y de forma destacada a Gerardo Ruiz Esparza, entonces titular de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.<sup>11</sup>

En uno de los audios más citados, Pablo Wallentin (entonces director de Relaciones Institucionales de OHL) instruía a su secretaria para que la empresa pagara la estancia de Ruiz Esparza en el hotel Fairmont Mayakoba en la Riviera Maya. Se escuchaba a Wallentin pedir que se le reembolsara al secretario cualquier gasto que hubiera hecho con su tarjeta personal.<sup>12</sup>

En otra grabación, Ruiz Esparza conversaba con Wallentin sobre cómo frenar a la empresa Infraiber, que mantenía un litigio contra OHL por el sistema de monitoreo de tráfico en autopistas del Estado de México. En el audio, el secretario se refería de forma despectiva al abogado de Infraiber, Paulo Díez.

A la postre Paulo Díez denunció de manera pública y ante instancias ministeriales que a través de

dávivas y del tráfico de influencias, OHL consiguió obtener concesiones primero en el Estado de México y luego a nivel nacional, las cuales se otorgaron en condiciones excesivamente favorables para la empresa privada en detrimento de los intereses nacionales. Por estos hechos se iniciaron diversas carpetas de investigación algunas de las cuales siguen en curso, a la fecha, aunque la muerte de Ruiz Esparza en el 2020 provocó que algunas de estas líneas de investigación quedaran inconclusas.<sup>13</sup>

El hecho es que los proyectos asignados a OHL han resultado costosos para el Estado. Por ejemplo, en el caso de la construcción de las carreteras concesionadas llamadas Viaducto Bicentenario y Circuito Exterior Mexiquense se permitieron modificaciones a los contratos para aumentar el costo de las obras y extender los periodos de concesión, lo que garantizaba ganancias extraordinarias a la empresa a costa de los usuarios. En suma, se detectaron incrementos de hasta el 50% en el reconocimiento de inversiones de las obras, lo que permitía a OHL elevar las tarifas de los peajes de manera constante.<sup>14</sup>

Otro caso es el tren Interurbano México-Toluca, proyecto de in-

fraestructura y comunicaciones cuyo tramo 1 se asignó originalmente a OHL en 2014, por un monto de 10 mil millones de pesos. Este monto era la tercera parte del presupuesto total original que junto con los otros dos tramos superaba los 30 mil millones de pesos.

Sin embargo, diez años después, el proyecto no se ha terminado y la inversión ya supera los cien mil millones de pesos, lo que eleva hasta un 300 por ciento el porcentaje de sobrepagos. De esos sobrecostos se han visto beneficiados no solo OHL sino también otras constructoras que han participado en el proyecto como OHLA, filial de OHL y las constructoras ICA, Construcciones Aldesem, entre otros.<sup>15</sup>

La ASF ha señalado repetidamente fallas en el trazo original y falta de liberación de derechos de vía, lo que detuvo las máquinas y generó pagos por “gastos no recuperables”. En auditorías recientes (como la de la Cuenta Pública 2024), la ASF detectó irregularidades y pagos en exceso por montos que suman decenas de millones de pesos en conceptos como colocación de concreto de mala calidad o diferencias en volúmenes de obra no ejecutada.<sup>16</sup>

11. Véase «Filtran grabaciones sobre supuesto tráfico de influencias en México», CBS News, 11 de enero de 2024, <https://www.cbsnews.com/news/filtran-grabaciones-sobre-supuesto-trafico-de-influencias-en-mexico/>.

12. *Ibid.*

13. Véase: Elena Reina, «Fallece Gerardo Ruiz Esparza, el secretario de Comunicaciones de Peña Nieto», El País, 2 de abril de 2020, <https://elpais.com/internacional/2020-04-02/fallece-gerardo-ruiz-esparza-el-secretario-de-comunicaciones-de-pena-nieto.html>

14. Véase: Redacción Forbes, «Viaducto Bicentenario, un escándalo ‘mortal’ para OHL», Forbes México, 12 de mayo de 2015, <https://forbes.com.mx/viaducto-bicentenario-un-escandalo-mortal-para-ohl/>.

15. Véase edición El Economista, «OHLA gana contrato para puente del Tren México-Toluca», El Economista, 1 de diciembre de 2021, <https://www.economista.com.mx/empresas/OHLA-gana-contrato-para-puente-del-Tren-Mexico-Toluca-20211201-0013.html>.

16. Véase Auditoría Superior de la Federación, Auditoría de Cumplimiento 2024-0-01100-19-0338-2024, Informe de Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2024 (Ciudad de México: ASF, 2024), [https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2024a/Documentos/Auditorias/2024\\_0338\\_a.pdf](https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2024a/Documentos/Auditorias/2024_0338_a.pdf).

## LOS CONTRATOS A ODEBRECHT Y AHMSA

La investigación oficial de la Fiscalía General de la República documentó que las constructoras Odebrecht y Altos Hornos de México (AHMSA) hicieron uso del tráfico de influencias y el pago de sobornos para obtener de parte de Pemex contratos de infraestructura en materia energética.

La constructora brasileña Odebrecht tenía en operación una oficina específica para el pago de sobornos. En México, se estima que entregó al menos 9.1 millones de dólares a Emilio Lozoya, exdirector de Pemex. Estos pagos habrían comenzado incluso antes de que Lozoya asumiera el cargo en el gobierno federal, durante la campaña presidencial de 2012, con el objetivo de asegurar que, una vez en el poder, la petrolera otorgara contratos de obra pública (como la remodelación de la refinería de Tula) bajo condiciones ventajosas para la compañía.<sup>17</sup>

De manera paralela, Pemex concretó negociaciones de resultados completamente negativos para el país con Altos Hornos de México, dirigida por Alonso Ancira. En 2013, la petrolera compró la planta de fertilizantes Agro-nitrogenados, que llevaba 14 años sin operar y era considerada prácticamente “chatarra”. Pemex pagó

cerca de 475 millones de dólares por ella, a pesar de que auditorías posteriores determinaron que el sobreprecio fue de aproximadamente 200 millones de dólares. Esta compra no solo fue un gasto inútil, sino que requirió inversiones adicionales millonarias para intentar rehabilitarla, sin éxito.

Según la investigación oficial, el vínculo entre ambos casos no fue coincidencia. Se detectó que poco después de que Pemex aprobara la compra de la planta de fertilizantes, AHMSA transfirió 3.4 millones de dólares a cuentas de empresas “fantasma” que anteriormente habían sido utilizadas por Odebrecht para pagar sobornos. Este sistema de triangulación permitía que el dinero sucio se disfrazara de pagos por consultorías o servicios inexistentes y terminó en cuentas relacionadas con Lozoya o sus familiares.<sup>18</sup>

Para eludir los procesos de contratación, Emilio Lozoya y su grupo parecen haber llevado a cabo una metodología que se repitió de manera sistemática. Las adjudicaciones se entregaban por adjudicación directa o mediante procesos amañados donde se inflaban los costos mediante “anexos” y modificaciones posteriores al contrato original. Esto permitía

que las empresas recuperaran con creces el dinero invertido en los sobornos iniciales, mientras que el Estado mexicano asumía deudas masivas y pagaba por obras que en muchos casos quedaron inconclusas o fueron de mala calidad.

En el caso específico de Odebrecht, las principales obras comprometidas fueron las reconfiguraciones de las refinerías de Minatitlán (Veracruz), Tula (Hidalgo) y Salamanca (Guanajuato).

En el caso de Minatitlán, la obra registró un sobrecosto de 420 millones de dólares, con dos contratos que pasaron de 635 millones a 1,055 millones de dólares. Entre 2010 y 2012, Odebrecht logró que el gobierno de Calderón le pagara 191 millones de dólares adicionales para concluir la obra, además de otros 25 millones por 40 contratos complementarios que fueron otorgados sin licitación.<sup>19</sup>

Odebrecht también utilizó una compleja red de empresas subsidiarias en paraísos fiscales para evitar licitaciones, como en el caso del gasoducto Los Ramones, donde empleó filiales en Islas Vírgenes e Islas Caimán para ocultar la asignación directa de un contrato de 1 mil 200 millones de dólares.<sup>20</sup>

17. Véase Arturo Ángel, «Los sobornos de Lozoya: las claves del expediente de Odebrecht en México», *Animal Político*, 14 de agosto de 2019, <https://animalpolitico.com/2019/08/sobornos-lozoya-expediente-odebrecht>.

18. *Ibid.*

19. Véase «Contratos, sobornos e irregularidades de Odebrecht en México», *CONNECTAS*, consultado el 30 de enero de 2026, <https://www.connectas.org/contratos-sobornos-e-irregularidades-de-odebrecht-en-mexico/>.

20. *Ibid.*

## EL PASO EXPRÉS

El Paso Expres de Cuernavaca, libramiento de la carretera México-Acapulco y cuya construcción estuvo a cargo de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT) en el mismo periodo del ya referido Gerardo Ruiz Esparza, representa un caso paradigmático donde la negligencia, la posible corrupción y deficiencias constructivas convergieron rápidamente en tragedia.<sup>21</sup>

La obra fue inaugurada en abril de 2017 por el presidente Enrique Peña Nieto bajo la promesa de que duraría 40 años debido a la calidad de los materiales. Apenas tres meses después, el 12 de julio de 2017 a las 5:00 AM, un enorme socavón se abrió en el pavimento, que engulló un automóvil en el que viajaban Juan Mena López y su hijo, quienes murieron por asfixia.

Luego de la tragedia, el proyecto se revisó a fondo por la ASF y por medios independientes. Se identificó que la construcción fue asignada a una constructora que obtuvo el contrato a través de una licitación pública por un monto de mil 857 millones de pesos. Sin embargo, los costos se incrementaron por “conceptos no previstos” y alcanzaron un monto superior a los 2 mil 200 millones de pesos.

En su auditoría número 358-DE la ASF documentó que funcionarios de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes recibieron al menos cinco alertas de diversas fuentes sobre el riesgo y mal estado del subsuelo de la obra por drenaje deficiente, en los meses previos al desastre.<sup>22</sup>

A pesar de promesas de realizar estudios adicionales, en los hechos no se implementó ninguna solución. La obra

fue inaugurada en abril de 2017. Tres meses después ocurrió el socavón.

Los auditores concluyeron: “Los servidores públicos de la SCT aún teniendo conocimiento de las fallas que se presentaban en el km 93+857 del Paso Expres y del riesgo que representaba la falta de reparación de la alcantarilla, acordaron no realizar las recomendaciones técnicas sugeridas, dejando dicha obra en las condiciones en que se encontraba, no atendiendo las solicitudes y recomendaciones de las que tuvieron conocimiento.”<sup>23</sup>

Tras el desastre, se destinaron 101.4 millones de pesos para trabajos emergentes y “estructura intermedia”. Se suponía que el costo lo asumiría el contratista, pero fue cubierto con presupuesto público. Nuevas auditorías encontraron irregularidades también en el ejercicio de estos recursos. Por ejemplo, 12 millones de pesos terminaron en un destino no privado luego de que se identificaron omisiones en la documentación comprobatoria; hubo 59 jornadas de trabajo pagadas cuando solo se realizaron 44; se encontraron diferencias de 5.7 millones entre el monto pagado y los precios unitarios. En suma, la ASF identificó al menos seis posibles desvíos o malos manejos solo en los trabajos de reparación, evidenciando que incluso ante una tragedia evitable, las prácticas corruptas continuaron.

La fiscalía Especializada en Materia de Combate a la Corrupción federal inició una carpeta de investigación por estos hechos y las actuaciones irregulares en contra de Ruiz Esparza, ya fallecido, y de otros funcionarios que resulten responsables. Sin embargo, el caso sigue sin resolución concreta.

21. Véase Fundar, Centro de Análisis e Investigación, «Resumen Ejecutivo: El Paso Expres de Cuernavaca», consultado el 30 de enero de 2026, [https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2020/08/Resumen\\_Paso\\_Expres.pdf](https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2020/08/Resumen_Paso_Expres.pdf).

22. Arturo Ángel, «Fiscalía de Morelos detecta en Paso Expres sobrecostos y desvíos por 400 mdp», Animal Político, 10 de noviembre de 2020, <https://animalpolitico.com/2020/11/fiscalia-paso-expres-sobrecostos-desvios>.

23. *Ibid.*

## LOS TRENES INSIGNIA

En los últimos cinco años la administración federal impulsó la construcción de dos grandes de trenes en el sureste mexicano como proyectos insignia de infraestructura. Uno es el Tren Maya donde la coordinación del proyecto quedó a cargo de la Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena), y el otro es el Tren Interoceánico donde el proyecto quedó a cargo de la Secretaría de Marina.

En ambos proyectos surgieron cuestionamientos tanto por las alertas de posible corrupción documentadas en investigaciones independientes y reportajes periodísticos, como por las irregularidades millonarias que las auditorías federales observaron conforme los proyectos se ejecutaron.

Aunque los proyectos quedaron a cargo de las fuerzas armadas, estos a su vez requirieron a particulares para ejecutar diversos servicios y obras, lo que generó un doble esquema que, como se detalla más adelante, abrió la puerta a controles menos rigurosos y posibles hechos de corrupción como el tráfico de influencias y el pago de sobornos.

Por ejemplo, una serie de audios revelados por la prensa documentaron conversaciones entre personas cercanas a los hijos del entonces presidente en las que se hablaba abiertamente de pagar “moches” (un soborno) a un laboratorio para que aprobara sin mayores revisiones el balasto que se estaba proveyendo para las vías de las obras. Incluso, en dichas grabaciones las personas bromeaban, con el riesgo de descarrilamiento por la mala calidad de los materiales usados.<sup>24</sup>

El 19 de agosto de 2025 un vagón del tren Maya se descarriló al entrar a la estación de Izamal, Yucatán (Tramo 3), que cubre la ruta Cancún-Mérida. El percance no dejó personas lesionadas. El 28 de diciembre de ese mismo año se descarriló una locomotora y varios carros del Tren Interoceánico en Oaxaca que dejó un saldo de 14 personas fallecidas y más de cien lesionados.

Más allá de estos hechos, las investigaciones independientes y las que están a cargo de la ASF han alertado que los costos del Tren Maya se triplicaron,

que el impacto ambiental no fue mitigado y también sobre la opacidad en la asignación de recursos.

El presupuesto inicial era de 120 mil millones de pesos, las estimaciones de cierre para el sexenio pasado llegaron hasta los 500 mil millones de pesos, lo que supera el límite de rentabilidad económica establecido por la propia ASF.<sup>25</sup>

En la revisión de la Cuenta Pública, la auditoría detectó irregularidades que superan los 700 millones de pesos pendientes de aclarar solo en el ejercicio 2022. Estas fallas se concentran en pagos en exceso, deficiencias en la calidad de los materiales y la ejecución de obras no contempladas en las licitaciones originales. En el Tramo 4 (Izamal a Cancún), se observaron 352 millones de pesos en irregularidades relacionadas con la calidad del pavimento y pagos indebidos.

También se documentó el pago de 122 millones de pesos por la contratación de una grúa que nunca fue utilizada en el Tramo 5 Sur.<sup>26</sup>

En el caso específico del Tren Interoceánico se documentaron deficiencias en los materiales utilizados.<sup>27</sup> Se detectó el uso de rieles de menor grosor al que se especificaba en los contratos, lo que comprometió la estabilidad de la vía bajo carga pesada.

Además, se documentó que no se sustituyeron durmientes de madera podridos que databan de finales del siglo XIX. La ASF había alertado previamente sobre daños al erario por más de 4 millones de pesos en anomalías de suministro de balasto y deficiencias en el control de calidad.<sup>28</sup>

El proyecto tuvo una práctica “irregular y riesgosa”, según los auditores, debido a que inició sin estudios de impacto ambiental completos y tuvo que modificarse de manera constante.

Algunas empresas subcontratadas como Dani-ferrotools (rehabilitación km 186-242), Comsa Infraestructuras y Grupo Constructor Diamante (56 km curvatura + 146 km vía + conexión puerto Salina Cruz) cobraron recursos por desmantelamiento y armado de vía sin evidencia documental, sin registros de cuadrillas de trabajadores ni del equipo utilizado.<sup>29</sup>

24. Véase «Reviven frase de ‘El Clan’, ligado a corrupción en Tren Maya y Dos Bocas: ‘¡A huevo! ¡Ese es mi negocio!’»,

Yahoo Noticias, 31 de enero de 2024, <https://es-us.noticias.yahoo.com/reviven-frase-clan-ligado-corrupci%C3%B3n-184135296.html>.

25. Véase Manu Ureste, «Tren Maya: ASF detecta pagos en exceso y más de 700 mdp por aclarar», Animal Político, 20 de febrero de 2023, <https://animalpolitico.com/politica/tren-maya-pagos-en-exceso-700-mdp-por-aclarar>.

26. *Ibid.*

27. Véase Alberto López Morales, «Descarrilamiento del Tren Interoceánico, una tragedia ya advertida», El Universal, 25 de enero de 2026, <https://www.eluniversal.com.mx/estados/descarrilamiento-del-tren-interoceanico-una-tragedia-ya-advertida/>.

28. Véase Silvia Otero, «Tren Interoceánico: La ASF destapa fallas, pagos indebidos y corrupción en la Línea Z», Azteca Noticias, 7 de enero de 2026, <https://www.tvazteca.com/aztecanoticias/tren-interoceanico-la-asf-destapa-fallas-pagos-indebidos-y-corrupcion-en-la-linea-z/>.

29. *Ibid.*

## REFINERÍA DE DOS BOCAS

La Refinería Olmeca en Dos Bocas, Tabasco, fue otro proyecto insignia de la administración federal pasada. El presupuesto para dicho proyecto fue de 8 mil millones de dólares, sin embargo, este costo se ha duplicado y alcanza más de 16 mil millones de dólares según reportes de Pemex ante la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC).<sup>30</sup>

La Secretaría de Energía (ente del Estado a cargo del proyecto) transfirió recursos a través de 40 filiales de Pemex, las cuales operan bajo el régimen de derecho privado. Esta estructura jurídica, según las investigaciones publicadas, permitió evitar las leyes de obras públicas y transparencia, lo que facilita la adjudicación directa de contratos a empresas sin experiencia previa o vinculadas a figuras políticas cercanas al gobierno federal en turno.<sup>31</sup>

Investigaciones periodísticas apoyadas en la revisión de documentos y de auditorías encontraron casos específicos de empresas que recibieron contratos millonarios solo unos días después de haber sido constituidas. Por ejemplo, una compañía fue constituida una semana antes de recibir un contrato por cinco mil millones de pesos para el acondicionamiento del terreno. Se identificó que los socios de dicha compañía tenían posibles nexos familiares con altos funcionarios del gobierno.<sup>32</sup>

Otras empresas ganadoras de contratos principales subcontrataron a su vez a empresas

más pequeñas. En lugar de licitaciones públicas abiertas, la mayoría de los contratos de Dos Bocas se asignaron mediante invitación restringida a cuando menos tres personas.<sup>33</sup>

Al inicio del proyecto, se documentó que la limpieza del terreno (desmonte de manglares) comenzó sin contar con la Manifestación de Impacto Ambiental (MIA) completa y aprobada. Esto resultó en multas por parte de la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (ASEA), aunque las obras no se detuvieron.<sup>34</sup>

La ASF realizó 23 auditorías entre 2019 y 2022 a este proyecto, y detectó irregularidades que representan daños al gasto público por 253.1 millones de pesos. Entre esas anomalías hay pagos en exceso o falta de cobro de penalizaciones; también hay planeaciones fuera de norma, diferencias de volúmenes entre lo que se pagó pagado y lo verificado, así como falta de evaluaciones, entre otros.<sup>35</sup>

La obra tiene una planeación logística deficiente. Se construyó la refinería sin asegurar los ductos necesarios para transportar el producto refinado, tampoco se aseguró la existencia de infraestructura urbana en el municipio de Paraíso, en Tabasco, para el tránsito de las pipas. Además, en 2024, la refinería procesó apenas una fracción de su capacidad proyectada, al alcanzar solo 84 mil 28 barriles diarios frente a los 340 mil prometidos.<sup>36</sup>



30. Véase Claudia Guerrero y Erika Hernández, «Duplican costo de Dos Bocas; ronda 17 mil mdd su presupuesto», Reforma, 29 de mayo de 2023, <https://www.reforma.com/duplican-costo-de-dos-bocas-ronda-17-mil-mdd-su-presupuesto/ar2613804>.

31. Véase Mariela Carranza, «Irregularidades en la construcción de Dos Bocas», Serendipia, 22 de abril de 2024, <https://serendipia.digital/medio-ambiente/irregularidades-en-la-construccion-de-dos-bocas/>.

32. Véase Redacción Animal Político, «Refinería Dos Bocas: una historia de retrasos, opacidad y sobre costo», Animal Político, 15 de mayo de 2024, <https://animalpolitico.com/politica/refineria-dos-bocas-retrasos-opacidad-sobrecosto>.

33. *Ibíd.*

34. Véase «Multan a empresa por desmonte de terrenos para refinería en Dos Bocas», El Informador, 24 de enero de 2019, <https://www.informador.mx/mexico/Multan-a-empresa-por-desmonte-de-terrenos-para-refineria-en-Dos-Bocas-20190124-0132.html>.

35. Véase Carranza, «Irregularidades en la construcción...».

36. Véase Héctor Usla, «Refinería de Dos Bocas, lejos de refinar 280 mil barriles diarios: Producción cae 17% en octubre», El Financiero, 26 de noviembre de 2025, <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2025/11/26/refineria-de-dos-bocas-lejos-de-refinar-280-mil-barriles-diarios-produccion-cae-17-en-octubre/>.

## LOS DOS AEROPUERTOS

---

En 2019, el gobierno federal decidió cancelar la construcción, que ya estaba en marcha, del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (NAICM) bajo el argumento de que era una obra ostentosa y opaca. Se trató de una decisión con costos millonarios pues deshacer lo invertido e indemnizar a los contratistas tuvo un costo oficial superior a los cien mil millones de pesos, aunque auditorías federales llegaron a estimar los costos en más de 300 mil millones.

Entre los argumentos que se dieron para suspender un megaproyecto de infraestructura que ya estaba en marcha fue un supuesto acuerdo entre exfuncionarios y empresarios para comprar terrenos aledaños al sitio de construcción y beneficiarse de la plusvalía con el desarrollo de proyectos privados.

La nueva administración federal de 2019 cuestionó el manejo de los recursos a través de fideicomisos que dificultaban la fiscalización directa de los flujos de capital internacional y local. Por su parte la ASF identificó irregularidades en la compra de materiales como el tezontle y basalto, debido a que tenían sobreprecios y contratos asignados a empresas que no cumplían con los requisitos técnicos.<sup>37</sup>

Para reemplazar el proyecto cancelado la administración federal impulsó la construcción del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) a cargo

de la Secretaría de la Defensa Nacional. Ello significó, como en otros casos, que se creara un régimen paralelo donde hubo servicios subcontratados directamente por los militares.

La construcción, terminó con sobrecostos al pasar de los 75 mil millones de pesos proyectados a más de 116 mil millones para el momento de su inauguración. Las auditorías federales y las revisiones independientes encontraron que de 966 contratos relacionados con la construcción de este aeropuerto, el 70 por ciento de ellos fue asignado de forma directa sin competencia real y abierta de por medio.<sup>38</sup>

La revisión encontró empresas fantasmas, direcciones falsas y compañías dedicadas a otros rubros diferentes a la construcción a las que aun así se les adjudicaron contratos.

La Auditoría Superior de la Federación revisó directamente 215 contratos a través de nueve auditorías. En ellos, los auditores alertaron de irregularidades como la asignación de un comisionado para ejercer recursos de la obra sin que se tuvieran facultades para hacer ese movimiento. También detectaron pagos que no tenían una comprobación documental, empresas adjudicadas sin certificación y falta de aplicación de penas convencionales.<sup>39</sup>

En suma, las irregularidades identificadas por los auditores tan solo de la revisión de la cuenta pública 2020 superaban los 20 mil millones de pesos.

---

37. Véase «Minas para construir Nuevo Aeropuerto eran ilegales», El Universal, 23 de septiembre de 2019, <https://sanluis.eluniversal.com.mx/nacion/23-09-2019/minas-para-construir-nuevo-aeropuerto-eran-ilegales/>.

38. Véase Vanessa Cisneros, «Irregularidades en los contratos del AIFA», en Anuario de la Corrupción 2021, Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, consultado el 30 de enero de 2026, <https://contralacorrupcion.mx/anuario-corrupcion-2021/irregularidades-contratos-aifa>.

39. Véase Roberto Vladez, «ASF detecta irregularidades por 37.6 mdp en construcción del AIFA», Milenio, 20 de febrero de 2023, <https://www.milenio.com/negocios/asf-irregularidades-37-6-mdp-construccion-aifa>.

# ESCENARIOS DE RIESGO Y CONTEXTO

Los casos descritos en el apartado previo, ilustran circunstancias comunes que favorecen la mala ejecución de los proyectos y que en conjunto pueden comprometer no solo la lógica económica, cronológica y utilitaria de las obras, sino también su seguridad y la de las personas.

Los factores se nutren del descontrol administrativo, de los criterios discrecionales para llevar a cabo los contratos y la impunidad que impera en el sector de la infraestructura y obra pública.

## LA LISTA DE ESCENARIOS DE RIESGOS SE PUEDE DESGLOSAR DE LA SIGUIENTE FORMA:

1. Adjudicaciones directas y licitaciones simuladas: los contratos suelen asignarse sin competencia real, ya sea mediante adjudicación directa, “invitación restringida” o licitaciones a modo. Esto elimina la transparencia en precios, calidad y selección de contratistas (casos: OHL, Odebrecht, Dos Bocas, AIFA).
2. Modificaciones contractuales discrecionales: los contratos que se firman en un inicio se alteran con “anexos” o “convenios modificatorios” para justificar sobrecostos, ampliar plazos o reconocer inversiones infladas. Estas ampliaciones son un mecanismo recurrente para desviar recursos (OHL, Tren Toluca, Odebrecht, El Paso Exprés).
3. Falta de planeación técnica y estudios previos deficientes: se inician obras sin estudios de impacto ambiental, sin liberar derechos de vía o sin proyectos ejecutivos finales. Esto provoca detenciones, costos “no recuperables” y pretextos para reasignar presupuesto (Tren Toluca, Tren Maya, Dos Bocas, Paso Exprés).
4. Actuación abusiva o corrupta de servidores públicos: altos funcionarios actúan en connivencia con empresas para favorecerlas a cambio de dádivas o retribuciones políticas. Casos paradigmáticos: Lozoya–Odebrecht–AHMSA y Ruiz Esparza–OHL. La rotación o muerte de funcionarios suele frustrar las investigaciones.
5. Uso de estructuras opacas o regímenes paralelos: dependencias militares, fideicomisos o filiales privadas de empresas estatales permiten eludir leyes de contratos y transparencia. Este esquema se repite en Dos Bocas (Pemex-privadas), AIFA y Tren Maya (Sedena/Semar).
6. Empresas fantasmas o de reciente creación: hay contratos millonarios se otorgan a compañías sin historial, recién constituidas o con vínculos familiares o políticos con funcionarios. Esto apunta a redes de lavado o clientelismo administrativo (Dos Bocas, AIFA).
7. Sobornos y tráfico de influencias institucionalizados: pagos ilegales (moches, sobornos, reembolsos de viajes) se registran como gastos de representación o consultorías ficticias. En el caso de Odebrecht el esquema se profesionalizó mediante empresas offshore y triangulación de fondos.
8. Auditorías débiles y sanciones simbólicas: la ASF y otras instancias detectan irregularidades pero las denuncias penales rara vez derivan en sanciones. La continuidad de contratistas y funcionarios es común, lo que perpetúa el patrón (Paso Exprés, Tren Maya, Dos Bocas).
9. Inflación sistemática de costos y pagos sin respaldo: en muchos de los casos, los presupuestos iniciales se duplican o triplican: Tren Maya, Tren Toluca, Dos Bocas, NAICM, AIFA. La justificación se elabora con conceptos genéricos o mal documentados (“gastos no recuperables”, “servicios complementarios”).
10. Desviación del principio de interés público: los proyectos se promueven bajo narrativas de modernización o soberanía, pero los beneficios principales recaen en contratistas y grupos políticos. La rentabilidad socioeconómica de las obras termina siendo negativa o insostenible.

Las reformas a las leyes de adquisiciones, obras y servicios similares aprobadas en 2025 parecen apuntar en una dirección positiva para atenuar y eliminar algunas de estas condiciones de riesgo. Sin embargo, los análisis y expertos consultados en esta investigación advierten que algunos de estos factores son serios problemas de gobernanza que vale la pena desarrollar a profundidad en los apartados siguientes.

El ecosistema que favorece actos corruptos en el sector de la construcción es un botón de muestra de un problema sistémico que México no ha podido sacudir. De acuerdo con la evaluación del último Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) elaborado por Transparencia Internacional, México ocupa la posición 141 de 180 países en materia de prevalencia anticorrupción. De cien puntos posibles que conforman la escala del índice, México apenas obtuvo 27.<sup>40</sup>

Entre las economías que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México se ubica en el último lugar del grupo: es el lugar 38 de 38 economías evaluadas. En el G20, que incluye a 19 países más la Unión Europea, México se encuentra en la penúltima posición, solo por encima de Rusia (22/100 puntos).<sup>41</sup>

De acuerdo con datos oficiales del INEGI, en 2023, 83% de las personas consideraron que la corrupción en México sigue siendo un problema “frecuente o muy frecuente”. El INEGI informó también que 6 de cada 10 mexicanas y mexicanos fueron víctimas de corrupción o extorsión policial en 2023.<sup>42</sup>

Aunque desde 2019 el gobierno ha sido enfático en que “ya no hay corrupción o ya no se permite la corrupción”, la realidad en el país es distinta. Tanto la percepción ciudadana, como las medi-

ciones especializadas y las investigaciones periodísticas han dado cuenta de la prevalencia de hechos de corrupción en múltiples áreas de la esfera pública en México.

El apartado de la creciente participación militar en el sector de la infraestructura, resulta de especial preocupación para Natalia Campos, investigadora y coordinadora de Sociedad del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO). La experta señala que ellos tienen reportes de casos donde los propios militares han constituido empresas ligadas a ellos (a veces con prestanombres) para adjudicarse los servicios o compras que la Sedena subcontrata dentro de los grandes proyectos de infraestructura.

Campos advierte que este tema continuará siendo un problema estructural y un posible obstáculo para la inversión hasta que no mejore el combate a estas prácticas. Lo grave, agrega, es que no parece que México cuente aún con una construcción institucional sólida para prevenir y, en su caso, sancionar este tipo de fallos.

Campos cita como ejemplo el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), concebido para articular los esfuerzos de las principales instituciones responsables de identificar, perseguir y sancionar los hechos de corrupción. Sin embargo, a casi una década de su existencia, el sistema no ha conseguido poner en marcha la plataforma digital que sería la base para articular acciones preventivas.

Expertos destacan que el SNA se encuentra en crisis. Es un organismo que actualmente opera con cargos y asientos incompletos, y con autoridades que en varias ocasiones se han ausentado de forma deliberada de las sesiones de su comité coordinador, con lo que impiden la ejecución no sólo de estrategias a largo plazo sino de acciones concretas.

40. Véase Transparencia Mexicana, «Persiste estancamiento de México en Índice de Percepción de la Corrupción: Transparencia Mexicana», 10 de febrero de 2026, <https://tm.org.mx/2026/02/10/persiste-estancamiento-de-mexico-en-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-transparencia-mexicana/>

41. *Ibid.*

42. Véase Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023: Estado de México, marzo de 2024, [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/15\\_estado\\_de\\_mexico.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/15_estado_de_mexico.pdf).

Un ejemplo reciente: una inasistencia provocó que uno de los casos de mayor corrupción de los últimos años —el de los contratos irregulares concedidos a la constructora Odebrecht a través de presuntas licitaciones manipuladas y pago de sobornos— no pudiera ser designado como un tema prioritario para su atención.<sup>43</sup>

El diputado Javier Octavio Herrera Borunda, presidente de la Comisión de vigilancia del Congreso (que supervisa la labor de la ASF, uno de los organismos integrantes del SNA) advirtió incluso de los problemas de comunicación y desinterés de las propias autoridades que integran el sistema.

Como muestra: el auditor general del país, David Colmenares, ha faltado a múltiples sesiones del órgano de gobierno del SNA. En este caso, dijo Herrera, es indispensable sacar adelante una reforma profunda que reorganice o reconstruya el sistema.

Vania Pérez, expresidenta del SNA, y el diputado Herrera Borunda hicieron énfasis en deficiencias paralelas que favorecen la posible corrupción como los rezagos de muchas instituciones y dependencias para llevar a cabo una supervisión adecuada de los proyectos de construcción que adjudican.

Las auditorías de la ASF, por ejemplo, han evidenciado como un problema que es la capacidad limitada de las instituciones públicas mexicanas para supervisar adecuadamente la calidad y funcionalidad de obras contratadas. Esta deficiencia crea espacios para que contratistas realicen trabajos de calidad inferior a lo especificado, alteren las características técnicas de las obras, o prolon-

guen plazos de ejecución sin justificación técnica.

La misma ASF, a su vez, enfrenta retos importantes. El Diputado Herrera Borunda destaca que, si bien, se han dado pasos importantes como las auditorías que ahora se pueden hacer a distancia y de forma electrónica, y se ha incrementado el número de auditores, el proceso de fiscalización sigue siendo lento.

Esto debido a que se requiere esperar a que transcurran los ejercicios fiscales del año para poder comenzar con la revisión del gasto y, luego de reportados los hallazgos, corren múltiples plazos para la solventación o no de las anomalías identificadas y, en su caso, el inicio de los procedimientos de posible sanción.

“Entonces, ¿qué pasa en la percepción ciudadana? Yo me entero de un posible acto de corrupción un año después de que se ejerció el gasto, y pueden pasar tres años y todavía no veo a alguien sancionado. Y eso pues no es normal, no es congruente. Imagínate en el sector privado que te tengas que tardar cuatro años en sancionar a un alto funcionario de un banco. Pues no es eficiente, no es real, y eso es una de las cosas que tenemos que combatir”, explicó el diputado.

El diputado reconoció que también existe un grado importante de inoperatividad en los procesos de fiscalización que se ejecutan en los estados pues no se han celebrado los convenios necesarios para que ciertas auditorías puedan complementarse con verificaciones en el terreno. Ello ocasiona que, por ejemplo, se expongan fotografías para justificar ciertas obras, pero no haya posibilidad

de corroborar en el campo si esas fotos realmente corresponden al proyecto.

El aspecto positivo, agrega el legislador, es que este año y aprovechado el relevo en la administración de la ASF se prevé el impulso de una serie de iniciativas para tratar de solventar los puntos débiles del sistema de fiscalización e impulsar, la posibilidad de que haya auditorías paralelas y en tiempo real en los grandes proyectos de infraestructura.

En México, la forma en cómo opera la contratación e inversión en la obra pública nunca ha sido pulcra, destaca el abogado Roberto Hernández García, litigante experto en Derecho a la Construcción y fellow tanto del American College of Construction Lawyers como de la International Academy of Construction Lawyers.

Según el abogado, por años ha existido siempre un grupo de constructores favoritos y otro de “menos favoritos”, los cuales eran receptores de la mayoría de los contratos, sin una competencia adecuada. Aun así, dijo que había cierto margen para que inversionistas extranjeros y nacionales logran obtener diversos proyectos.

El panorama cambió en los últimos años ese mercado debido al cierre de los proyectos de mayor envergadura debido a la decisión de política pública de convertir a las fuerzas armadas en México en el principal proveedor para ese tipo de servicios. “El sistema de contrataciones públicas se ha ido desmoronando y si bien se acaba en 2025 un nuevo marco normativo para el tema pues con un mercado más chico el efecto es menor”, advirtió Hernández García.

43. Véase «Por desinterés falla designación de casos prioritarios en el Sistema Nacional Anticorrupción», W Radio México, 17 de octubre de 2025, <https://wradio.com.mx/2025/10/17/por-desinteres-falla-designacion-de-casos-prioritarios-en-el-sistema-nacional-anticorrupcion/>.

# OPACIDAD DE PROCESOS

En 2016, la organización México Evalúa presentó los resultados de una ambiciosa investigación denominada Métrica de Transparencia de la Obra Pública (MeTrOP)<sup>44</sup> a través de la cual se analizaron más de 80 proyectos de infraestructura con la finalidad de determinar el nivel de cumplimiento de las obligaciones de transparencia de dichos proyectos, no solo desde la disponibilidad de la información que por ley se debía transparentar, sino también de la calidad de los datos generados y su accesibilidad.

El estudio abarcó la revisión del cumplimiento de las referidas obligaciones en las tres fases relacionadas con etapas de la obra pública: la precontratación (que comienza con la identificación de las necesidades de inversión), la contratación (que cubre el proceso de asignación del contrato) y la postcontratación (que incluye la ejecución del contrato y termina con la evaluación de la obra terminada y ya en operación).

La calificación del análisis, a través de indicadores desarrollados que arrojan un índice en una escala del 1 al 10, fue negativa. En ninguno de los tres ejes hubo una transparencia que llegara a ser aceptable. La peor calificada fue la etapa de precontratación con 3,3; mientras que la de contratación tuvo un 4.1; y la de post contratación 3.7.

Un ejemplo de las deficiencias encontradas en ese momento era que, por ejemplo, el 60% de los fallos de las licitaciones no estaba publicado. Y se concluía que, en general, “no se cumple con la totalidad de las obligaciones de transparencia marcadas en la normatividad, lo que en la práctica eleva los riesgos de corrupción en las transacciones”.<sup>45</sup>

Un estudio de esa profundidad no ha sido replicado a la fecha, pero uno de sus autores, Ernesto Landaverde,

dijo que las condiciones en los años siguientes prevalecieron de forma similar, con los problemas ya descritos en plataformas como Compranet, donde la información se subía a destiempo, incompleta, o era sustituida de forma discrecional. Además de que persiste la práctica de llevar procesos en papel.

En ese contexto, las reformas de 2025 y el surgimiento de la nueva Plataforma Digital de Contrataciones Públicas son un avance significativo en la dirección adecuada, indica el experto. Ya que, entre otras cosas, ahora si se digitalizan al cien por ciento todas las etapas y se establece una sola ruta para llevar a cabo el procedimiento de adjudicación y la publicidad documental. Esto tanto para las obras como para cualquier otro servicio contratado por el Estado mexicano.

La opinión técnica publicada por Landaverde y los otros coautores del MeTrOP concluye que la plataforma “si es implementada adecuadamente, tiene el potencial de atraer una mayor participación de contratistas, reduciendo los costos de presentarse a licitaciones, y abonará a la creación de una política general (y no sólo federal) de contrataciones”.

No obstante, el experto recalcó en la entrevista realizada para esta investigación que es necesario que en la formulación de reglamentos y protocolos de la plataforma y en los trabajos vienen después para aplicarla se tomen medidas adicionales para garantizar que se convierta en un “instrumento de fiscalización en tiempo real”.

El experto dijo que se requiere trabajar en una legislación secundaria, respecto a la obligatoriedad de publicar algunos documentos relacionados con los procesos de contratación cuya transparencia no ha quedado plenamente estipulada en las reformas aprobadas.

44. Véase México Evalúa, MeTrOP: Métrica de Transparencia de la Obra Pública, julio de 2017, consultado el 30 de enero de 2026, <https://www.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2017/07/MeTrOP.pdf>.

45. Véase Mariana Campos, «Metrop: ¿un antídoto vs la corrupción?», México Evalúa, abril de 2016, <https://www.mexicoevalua.org/metrop-antidoto-vs-la-corrupcion-2/>.

Por ejemplo, entre los documentos que se necesitan transparentar están las factibilidades técnica, económica y ambiental; los informes sobre contratos otorgados por excepción a licitación pública; una justificación para exceptuar licitaciones públicas; los estudios de mercado una vez que el proceso se haya adjudicado o si fue declarado desierto; número de propuestas solventes; y el avance físico y financiero de las obras.

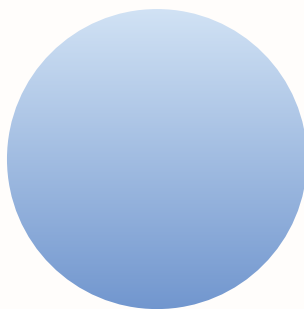
Por otro lado, hay reformas aprobadas que según Landaverde profundizan las preocupaciones sobre opacidad. Una de ellas tiene que ver con la intervención del llamado testigo social en los procesos de contratación, que es como se le conoce al ciudadano que participa en los procedimientos de contratación pública a través de un acompañamiento especializado. Su papel es observar, documentar y emitir recomendaciones para que los procedimientos de adquisiciones, obras públicas y asociaciones público-privadas se desarrollen con legalidad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.<sup>46</sup>

Landaverde señala que el problema es que la reforma elevó el monto mínimo de las contrataciones en las que se hace obligatoria la intervención del

dicho testigo social, de 10 millones de Unidades de Medida y Actualización (UMA)<sup>47</sup> a 23 millones de UMAs (\$2.6 mil millones de pesos). Ello va a provocar que un mayor número de contratos y de obras que no lleguen a ese monto queden sin un proceso claro de fiscalización y transparencia ciudadana, expandiendo así la opacidad.

Eduardo Bohórquez, director ejecutivo de Transparencia Mexicana, añade que otra deficiencia estructural que se ha registrado en los últimos años es la pobre incidencia que la publicación de ciertos documentos de los procesos de contratación ha tenido en la generación de buenas prácticas. Es decir, aun cuando hay entes públicos que medianamente cumplen con las disposiciones de la Ley General de Transparencia, eso no parece tener ninguna consecuencia en la pulcritud o eficiencia de los procesos.

“Nuestro problema en el fondo no es de páginas publicadas sino de prácticas que se repiten. Aun cuando se hagan públicas listas de documentos o bases de datos la transparencia no es efectiva mientras no se vea como un motor para corregir prácticas inadecuadas, y no solo como una casilla de una ley que hay que cumplir ahí como sea”, apunta el experto.



---

46. Véase Gobierno de México, «Testigos sociales: Guardianes del gasto público», consultado el 30 de enero de 2026, <https://www.gob.mx/buengobierno/acciones-y-programas/testigos-sociales-guardianes-del-gasto-publico>.

47. Véase Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), «Unidad de Medida y Actualización (UMA)», consultado el 30 de enero de 2026, <https://www.inegi.org.mx/temas/uma/>.

# ESQUEMA MILITAR PARALELO

Por decisiones de política pública que se detallarán más adelante, la pasada administración federal y la actual han entregado los proyectos de infraestructura más importantes del país a las fuerzas armadas y concretamente al Ejército mexicano subordinado a la Sedena. Con independencia de las ventajas operativas y beneficios económicos que ello pueda o no representar, el asunto es un foco rojo en términos de gobernanza.

Los expertos consultados puntualizan esto en diversas vertientes, una de ellas tiene que ver con la designación de varios como proyectos de “seguridad nacional”, lo que permite invocar excepciones legales para no transparentar aspectos claves de los desarrollos, con el argumento de no poner en riesgo la integridad de dichos proyectos ni de quienes participan en ellos.

En el otro lado están los mecanismos de adjudicación. Una investigación del consorcio CONNECTAS en colaboración con el diario El Universal documentó que en los últimos doce años las fuerzas armadas han efectuado 851 obras civiles y militares por un monto de casi 1 mil 750 millones de dólares las cuales les fueron entregadas sin ningún tipo de competencia a través del mecanismo de la adjudicación directa. El número de obras y el monto ha crecido sustancialmente en los últimos años.<sup>48</sup>

Como se detalla en el siguiente apartado la adjudicación directa es la fórmula legal con la que cuentan los gobiernos federales y locales en México para entregar un contrato de una obra o servicio sin recurrir a la licitación o competencia pública. Debería tratarse de un recurso excepcional, pero con frecuencia, y más aún en los proyectos donde el ejército interviene, esto se ha vuelto una regla.

Este esquema paralelo de dudosa fiscalización va mucho más allá de la mera infraestructura castrense. Natalia Campos de IMCO advierte que se ha venido con-

solidando un esquema de “convenios” a través del cual instituciones y dependencias del gobierno delegan proyectos de infraestructura civil al Ejército. Eso ha ocasionado que hoy veamos a militares a cargo de la construcción de carreteras, trenes, bancos, etcétera.

El problema es que dichos convenios tampoco se transparentan pese a que el recurso público que se utiliza proviene de entidades civiles y públicas ajenas a la Sedena. Campos apunta que hasta el cierre del ciclo de funcionamiento del sistema Compranet esos convenios no fueron cargados en dicha plataforma, bajo el argumento de que, en estricto sentido, no se trata de contratos.

La investigadora del IMCO agrega que la única forma en que se han podido conocer públicamente detalles de estos convenios es por las auditorías federales hechas por la Auditoría Superior de la Federación, el órgano oficial de México a cargo de esa tarea.

“Y no son pocas las ocasiones en que dichas auditorías han revelado problemas importantes en dichas obras a cargo de la Sedena. Deficiencias graves como falta de inventarios, un mal registro de materiales y del gasto de los mismos, problemas de calidad de la obra, entre otros, Por eso se vuelve más preocupante la opacidad que priva sobre ello”, apunta Campos.

Los problemas de rendición de cuentas en estos proyectos “militares” no solo se limita a la firma de los convenios entre las fuerzas armadas con las dependencias sino a lo que ocurre después ya con la obra adjudicada.

Los problemas persisten cuando los ingenieros militares y su personal a cargo no cuentan con el recurso humano y técnico suficiente para sacar adelante este proyecto. Entonces recurren a la subcontratación de los servicios con actores privados, sin que apliquen las regulaciones que hubieran operado si, desde el inicio, el contrato se hubiera licitado con la compañía privada.

48. Véase Lilia Saúl Rodríguez, «Sedena: la opacidad como cimiento de las obras del Ejército mexicano», CONNECTAS, 21 de diciembre de 2022, <https://www.connectas.org/sedena-ejercito-mexicano-construyo-obras-opacidad/>.

La investigación de CONNECTAS documentó múltiples casos de subcontratación de los servicios en varios de estos proyectos en una franca violación del artículo 70 de la antigua Ley de Obras. Bohórquez, subrayó que, en los trabajos de construcción del Aeropuerto Felipe Ángeles, proyecto asignado al Ejército, hubo participación de varias constructoras del país.<sup>49</sup>

“Lo que ha terminado sucediendo es que el Ejército se convierte en este gran parapeto donde se le asignan proyectos de infraestructura, pero luego este termina subcontratando a otras empresas y entonces, lo que vemos es a empresarios e inversionistas que terminan arreglándose con la Sedena lo cual, para nada representa un proceso transparente ni garantiza las mejores condiciones para el Estado. Y por supuesto tampoco es acorde con las mejores prácticas internacionales en esta materia”, agrega Bohórquez.

En ese contexto, todos los expertos entrevistados externaron su preocupación de que las reformas aprobadas este año que tienen que ver con la contratación de obras y servicios, pese a todas las ventajas que ofrecen, dejaron fuera de la nueva regulación a todos aquellos proyectos de infraestructura que la fuerza armada realice a través de los multicitados convenios con otras dependencias civiles.

*“Tratándose de obras o servicios relacionados con las mismas que deriven de programas prioritarios o proyectos estratégicos que ejecute la fuerza armada permanente en términos de los convenios de colaboración que celebren entre entes públicos, no les resultará aplicable la presente Ley”*, señala explícitamente el artículo 1 Quater de la nueva Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.<sup>50</sup>

Landaverde advierte que este régimen paralelo ahora perpetuado en el nuevo marco jurídico es una violación del principio de generalidad de la ley que dice que las mismas reglas deberían ser aplicables a todos los entes, además de contravenir al artículo 29 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que no detalla labores de construcción para el ejército en materia de

infraestructura, salvo en el caso de establecimientos militares.

El economista e investigador apunta que, en el caso de las paraestatales como Pemex o la CFE que tienen regímenes paralelos para sus proyectos de infraestructura, la excepción se justifica debido a lo especializado de las obras que llevan a cabo.

Sin embargo, es un criterio que no aplica para obras con menor grado de complejidad técnica como lo son bancos, hospitales, caminos y puentes.

El presidente de la Comisión de Vigilancia en el Congreso, Herrera Borunda, manifestó una posición más mesurada. Dice que las reformas aprobadas el año pasado no son un cheque en blanco para establecer un “régimen de excepción” a los proyectos que están dentro del paraguas de las fuerzas armadas.

“Tenemos que ser muy claros es que cuando se trata de contratación de Fuerzas Armadas y de Marina en ejecución de obra, no estamos hablando de un tema de seguridad nacional. Estamos hablando de que hay que tratarlos como lo que son: proveedores de servicios. Entonces no por el hecho de que me ejecute una obra una fuerza armada se vuelve un tema de seguridad nacional. No es un régimen de excepción”, sostuvo el diputado.

Roberto Hernández García recordó que la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) firmó un convenio de colaboración con las fuerzas armadas a partir de que estas se han vuelto receptoras de los principales proyectos de infraestructura. Una acción que Hernández lee como el sector privado acomodándose a este nuevo esquema de inversión alejado de la competencia pública lo que, si bien puede resultar positivo para los negocios de algunos cuantos, es perjudicial para el Estado.

“Imputarle solo a cualquier gobierno la responsabilidad de este tipo de decisiones no es contar la historia completa. Por acción u omisión hay entes privados que se acomodan a estas dinámicas y normalizan situaciones que no son correctas”, señaló Hernández García.

49. *Ibíd.*

50. Véase México, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de noviembre de 2025, consultado el 30 de enero de 2026, <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOPSRM.pdf>.

# COMPETENCIA DUDOSA Y ADJUDICACIONES DIRECTAS

A pesar de que la Constitución mexicana establece la licitación pública como el mecanismo preferente para la contratación de obra y servicios, la realidad es que sucede a la inversa. En 2024, se reportó que entre el 70 y el 80% de los contratos públicos se asignaron mediante adjudicación directa o invitación restringida, eludiendo la competencia abierta.<sup>51</sup>

Y como ya se detalló en apartados previos de este informe resulta de especial preocupación que los proyectos de infraestructura de mayor envergadura se han asignado en los últimos años a la Secretaría de Defensa Nacional a través de convenios que luego dan pie a subcontrataciones directas por parte de los militares, sin pasar por los canales de competencia abierta ni licitaciones públicas.

Dicha situación no es deseable porque no garantiza las mejores condiciones de mercado y abre la posibilidad de que se desarrollen mecanismos de corrupción. Hay casos documentados donde se hicieron asignaciones directas a empresas fachada o fantasma en obras de infraestructura, como sucedió en la construcción del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles.<sup>52</sup>

Natalia Campos alertó de lo rutinario que se ha vuelto el abuso de las causales y justificaciones que contempla la ley para exceptuar a los proyectos de infraestructura de llevar a cabo licitaciones públicas. Una situación que no se terminó de corregir tras las reformas en el sector aprobadas este año.

El análisis de la organización México Evalúa identifica en la multicitada reforma aspectos positivos y negativos. En lo positivo, se reduce de 30 a 20% el monto del presupuesto total que puede asignarse por medio de excep-

ciones a las licitaciones públicas. Esto es favorable ya que acota el monto de contrataciones discrecionales y sin competencia.

El análisis de la organización agrega que por primera vez se definen en la ley los momentos procedimentales de las adjudicaciones directas, que inician con la solicitud de cotización y terminarán con la notificación de adjudicación de contrato. Ello da cierto orden a un proceso que antes se llevaba a cabo de formas absolutamente discrecionales.

Sin embargo, en lo negativo el reporte indica que “las causales que permiten las excepciones a la licitación se mantienen con un amplio margen e incluso se incrementan en una, llegando a ser quince. Entre ellas, varias refieren a los servicios relacionados a las obras públicas y a sus estudios previos. Según estándares internacionales, como los del Congreso de Estados Unidos, la adjudicación directa debería limitarse a casos excepcionales: proveedor único, emergencias, montos mínimos o seguridad nacional”.

Se agrega que “la reforma mantiene la posibilidad de presentar el dictamen de excepción para algunas causales hasta una vez finalizado el proceso de contratación, lo que impediría evaluar adecuadamente si su uso fue justificado o no. Por ejemplo, la nueva ley no define claramente en qué consisten la causal de caso fortuito o la de fuerza mayor, siendo que podría incluir criterios muy específicos como la ocurrencia de huracanes y terremotos”.

Landaverde considera que la prevalencia de estas cláusulas representa una oportunidad perdida para tratar de solucionar los problemas de gobernanza que genera la falta de competencia

y opacidad de las adjudicaciones directas, y que se agrava con la creciente participación militar en los proyectos de inversión y el régimen paralelo en el que se desenvuelven dichos proyectos.

“Pero las excepciones siguen siendo demasiado amplias. Quince causales permiten saltarse la licitación, incluyendo una tan vaga como caso fortuito o fuerza mayor. Peor aún: el Ejército y la Marina quedan fuera de estas reglas. Sus proyectos estratégicos —como el Tren Maya o los hospitales del Bienestar— seguirán adjudicando contratos en la opacidad. Es un retroceso inexplicable en una reforma que presume transparencia”, advirtió en un artículo publicado este año la directora de México Evalúa, Mariana Campos.<sup>53</sup>

Pese a las dudas de los expertos, el diputado Herrera Borunda consideró que las reformas en materia de obras y compras sí tendrán un efecto positivo en limitar las formas en las cuales hoy se asignan las adjudicaciones directas, así como en las sanciones para aquellos en que incurren en esas prácticas de forma injustificada. No obstante, dijo que es necesario que se establezca un reglamento que aterrice la ley, una situación que hasta el momento en que se elabora este análisis sigue pendiente.

El abogado Roberto Hernández García coincidió en la urgencia de que se publiquen los reglamentos que aterricen el nuevo marco normativo, pero añadió la importancia de que la iniciativa privada contribuya también a la construcción de un mejor sistema de competencia, y que no solo se acomoden a la dinámica del tráfico de influencias o del “silencio cómplice” por el que algunos optan con la esperanza de ser beneficiados en algún momento.

51. Véase Polls MX (@PollsMX\_), «8 de cada 10 contratos son por adjudicación directa» [https://x.com/PollsMX\\_/status/1997053668768600483](https://x.com/PollsMX_/status/1997053668768600483).

52. Véase Vanessa Cisneros, «Irregularidades en los contratos del AIFA», en Anuario de la Corrupción 2021, Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, consultado el 30 de enero de 2026, <https://contralacorrupcion.mx/anuario-corrupcion-2021/irregularidades-contratos-aifa>.

53. Véase Mariana Campos, «La reforma a la Ley de Obras: ¿una oportunidad perdida?», México Evalúa, 24 de mayo de 2025, <https://www.mexicoevalua.org/la-reforma-a-la-ley-de-obras-una-oportunidad-perdida/>.



# ENREDO REGULATORIO

**M**ÉXICO PRESENTA UN PANORAMA COMPLEJO en materia regulatoria en el sector de la construcción y obra pública. A las dificultades que ya de por sí existen en cuanto a la regulación sobre construcción y servicios derivados dependiendo de si los proyectos son federales o locales, se suma la colusión y marcos normativos diversos que hay incluso dentro del mismo contexto federal.

Modificaciones legales aprobadas apenas este 2025 apuntan a generar un mayor orden en cuanto a la forma en que se contratan servicios y obras, así como a la manera en que se ejecutan. No obstante, persisten dudas y brechas en temas de duplicidad y riesgos de sobrerregulación. A ello se añade la complejidad de algunos procesos y la inconsistencia en la aplicación de normas como se detalla a continuación.

## DUPLICIDAD Y SOBRRERREGULACIÓN INCIERTA

Eduardo Bohórquez, director de Transparencia Internacional Capítulo México, describe la inversión en infraestructura en México como un laberinto de normas y leyes que los empresarios tienen que sortear y que, en algunos casos, se han utilizado de forma discrecional por parte de los entes públicos.

De entrada, los entes públicos no especializados a nivel federal han navegado por años entre la celebración de contratos de obra siguiendo dos reglamentaciones distintas: los lineamientos de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público en algunos casos, o los de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados.

A esa doble regulación se suma la existencia de regímenes especiales de contratación y seguimiento cuando se trata de obras de infraestructura relacionadas con Pemex o con CFE. Son normas separadas bajo el argumento de que sus servicios son especializados y requieren otro tratamiento.

Eso en el ámbito federal, pero Bohórquez indica que si se trata de obras de infraestructura cuyo presupuesto es controlado por una administración estatal o municipal, entonces hay que

seguir otro marco normativo pues cada una de las 32 entidades federativas cuenta con el suyo.

En ese contexto, en abril de 2025 el Poder Legislativo aprobó un paquete de reformas profundas a la Ley de Adquisiciones y a la Ley de Obras Públicas.<sup>54</sup> con el objeto de modernizar, eficientar y homologar la forma en cómo se llevan a cabo tanto las contrataciones de servicios como las contrataciones de proyectos de obras e infraestructura. La expedición de sus reglamentos y el aterrizaje de los cambios que conllevan se encuentran en este momento en proceso.

De acuerdo con Bohórquez es la primera vez en la historia que se reforman de manera combinada y simultánea estos dos ordenamientos para tratar de darle cierto orden a los procesos y conectar los procedimientos. No obstante, dijo que es necesario esperar a ver cómo funciona la ley una vez que quede totalmente implementada.

Natalia Campos, investigadora y coordinadora de Sociedad del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) consideró que los cambios anunciados en el marco de estas reformas como la digitalización de todas las fases de con-

tratación son prometedores y pueden agilizar los procesos y disminuir problemas de sobrerregulación. El riesgo es que esto no se logre replicar a nivel local y se abra aún más la brecha y distancia entre los procesos de contratación y ejecución.

“Hay algunos estados que están avanzando y están en proceso de modernizar su legislación, y hay otros que no, que tienen mucho rezago y áreas de oportunidad importantes en la legislación, en sus sistemas de contratación, en sus capacidades institucionales. Entonces la discusión tiene que pasar por ese tema, por cómo fortalecer las capacidades en todas las entidades federativas. Y que la digitalización no se convierta en un tema que abra más las brechas regulatorias que ya existen. Ese es un punto muy importante, todo lo que tiene que ver con capacidades institucionales”, dijo Campos.

Cabe señalar que el nuevo marco normativo continúa con las excepciones a las obras que realizan las fuerzas armadas vía convenios con otras dependencias civiles, así como a las relacionadas con CFE y Pemex. Tampoco aplica para obras e inversiones fuera del ámbito federal.

54. Véase Gobierno de México, «Presidenta presenta modificaciones a las leyes de adquisiciones y de obras públicas para agilizar procesos e impulsar el Plan México», Presidencia de la República, 10 de abril de 2025, <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/presidenta-presenta-modificaciones-a-las-leyes-de-adquisiciones-y-de-obras-publicas-para-agilizar-procesos-e-impulsar-el-plan-mexico>.

# PROCESOS DESORDENADOS Y NULA PLANEACIÓN

A la par del marco normativo al que hay que ceñirse para la ejecución de un proyecto de infraestructura, la realización de una obra debe cumplir con una serie de procedimientos burocráticos distribuidos en tres fases: precontratación, contratación y postcontratación. En no pocos casos en México, esto ocurre de forma desordenada, incompleta o apresurada.

El economista experto en infraestructura, Osvaldo Landaverde, coautor de uno de los mayores estudios relacionados con la transparencia y gobernanza detrás de la obra pública en México<sup>55</sup>, explicó que un proyecto de construcción de infraestructura pública involucra, tan solo en lo relacionado con las tres fases de contratación, hasta la generación de 64 documentos distintos.

Por años se intentó que el grueso de este proceso documental se ejecutara a través del sistema de compras federales conocido como Compranet<sup>56</sup> (reconvertido tras la reforma aprobada este año en la Plataforma Digital de Compras), sin embargo, en la mayoría de las ocasiones la información terminaba siendo incompleta o incorrecta.

Landaverde indica que una práctica común era, por ejemplo, subir un documento a la plataforma para luego bajarlo y sustituirlo por otro y luego por otro más, sin que hubiera claridad de cuál documento era el original y cual estaba desde inicio. A ellos se suma que aun con la existencia de Compranet muchos de estos procedimientos se hacían forma híbrida o presencial, lo que provocaba que el grueso de la documentación se generara en papel y que no fuera digitalizada.

El estudio denominado “Ojos a la Obra”, que analizó los procesos de contratación de tres grandes proyectos públicos de infraestructura en México (Tren Toluca, Paso Exprés y Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México) encontró fallas sistemáticas en la preparación de todos los procedimientos de adjudicación.<sup>57</sup>

“En consecuencia, los procesos de construcción iniciaron sin contar con un diseño del proyecto su-

ficientemente desarrollado, e incluso hay casos en los que ni siquiera está contratada la supervisión. Esto deriva en que las obras sean ineficientes, lo que llega a comprometer su efectividad” alertó el estudio.<sup>58</sup>

La digitalización completa de los procedimientos de contratación que se ordena a partir de la reforma aprobada en abril pasado, y su incorporación a través de la nueva Plataforma Digital de Contrataciones Públicas deberían ser la solución a este tipo de complicaciones, Ello, advierte Landaverde, siempre y cuando la ejecución sea a adecuada.

Otro obstáculo importante, que no quedó saldado con las reformas de este año, es la inexistencia de planes de desarrollo de infraestructura en el corto, mediano y largo plazo, los cuales serían de extrema utilidad no solo para la preparación de los procesos sino para una mejor atracción de mayor y mejor inversión.

México Evalúa indica que, si bien, la reforma de abril pasado ordena por parte de la Secretaría Anticorrupción y de Buen Gobierno la emisión de nuevos lineamientos de planeación, ello no refuerza la planeación de las obras a nivel general ni a nivel de proyecto. Al contrario, se permite que inicien procedimientos de contratación sin que haya suficiencia presupuestaria, lo cual puede conducir a incurrir en gastos administrativos por realizar concursos sin la garantía de que habrá fondos para asignar el contrato, lo que constituye un impedimento para crear un sistema de presupuesto basado en resultados a nivel de infraestructura.<sup>59</sup>

Por el contrario, la organización advierte que en lugar de apostar por la planeación se ha reforzado un enfoque correctivo, volviendo aún más laxo el régimen de modificaciones contractuales. “Ahora, sólo se regulan las modificaciones que rebasen el 50% en monto o plazo, requiriendo la aprobación de la Secretaría para ajustar costos indirectos, cuando antes se obligaban los convenios modificatorios para cambios mayores al 25%”.

55. Véase México Evalúa, MeTrOP: Métrica de Transparencia de la Obra Pública, septiembre de 2016,

[https://www.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2016/09/MeTrOP\\_completo.pdf](https://www.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2016/09/MeTrOP_completo.pdf).

56. Véase Gobierno de México, «Compranet (www.compranet.gob.mx)», consultado el 30 de enero de 2026,

<https://www.gob.mx/buengobierno/acciones-y-programas/compranet-www-compranet-gob-mx>.

57. Véase México Evalúa, «NAIM, Tren Toluca y Paso Exprés exhiben problemas crónicos de la contratación pública en México», 17 de mayo de 2018,

<https://www.mexicoevalua.org/naim-tren-toluca-paso-expres-exhiben-problemas-cronicos-la-contratacion-publica-en-mexico/>

58. *Ibíd.*

59. Véase México Evalúa, Gasto y la nueva Ley de Obras Públicas, 23 de abril de 2025,

<https://www.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2025/05/2025-04-23-mexicoevalua-gasto-nuevaleyobras.pdf>.

# INCONSISTENCIA EN AMPLIACIÓN DE NORMAS Y PROCESOS ADUANALES

Más allá de las restricciones formales, México presenta fallas críticas documentadas en la aplicación consistente y predecible de normas regulatorias. El Informe de Estimación Nacional de Comercio 2025 sobre Barreras al Comercio Exterior acusa deficiencias sustanciales en México respecto a la uniformidad de la aplicación del marco normativo.<sup>60</sup>

Estas deficiencias incluyen primero: notificación insuficiente respecto de cambios en procedimientos aduanales y requisitos fiscales, que frecuentemente son comunicados con menos de dos semanas de anticipación; segundo, interpretaciones inconsistentes de requisitos regulatorios que varían significativamente entre diferentes jurisdicciones y puntos fronterizos; y tercero, aplicación desigual de normas de etiquetado y procedimientos aduanales que generan tratamientos discriminatorios entre empresas.<sup>61</sup>

Para empresas constructoras que necesitan importar materiales especializados, maquinaria técnica, y componentes para proyectos de infraestructura, estas inconsistencias pueden generar sobrecostos operacionales significativos. La imposibilidad de predecir con certeza los requisitos regulatorios que enfrentará un envío de materiales, o de saber si procedimientos conocidos aplicarán de forma uniforme en puntos fronterizos distintos, introduce niveles de riesgo que erosionan la rentabilidad esperada de los proyectos.

Este factor es particularmente importante para proyectos construidos en plazos determinados, donde retrasos en la importación de insumos pueden ocasionar costos adicionales y demoras generalizadas.

60. Véase Oficina del Representante Comercial de los Estados Unidos, 2025 National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers, 2025, <https://ustr.gov/sites/default/files/files/Press/Reports/2025NTE.pdf>.

61. *Ibid.*

# PERMISOS AMBIENTALES INCIERTOS Y RIESGOS EJIDALES

Otro factor para tomar en cuenta dentro de las barreras regulatorias tiene que ver con la tramitología de impacto ambiental que pueden requerir ciertas obras. Específicamente, se han advertido focos rojos de incertidumbre y preocupación en lo relacionado con las manifestaciones de impacto ambiental (MIA), que es como se le conoce a los estudios técnico-legales que anticipan y describen los efectos (positivos o negativos) que una obra o actividad tendrá en el medio ambiente.<sup>62</sup>

En 2023, por ejemplo, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPAR-MEX) hizo un llamado urgente a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) para que se agilizará la resolución de MIA y otros permisos, que en ese momento tenían detenidos más de 1 mil 500 obras y proyectos de inversión por la falta de emisión de dicha acreditación.<sup>63</sup>

COPARMEX advirtió que “el retraso en el otorgamiento de licencias ambientales de aprovechamiento de agua y de cambios de uso de suelo que corresponden en su mayoría a desarrollos del sector turístico, inmobiliario, carretero, minero y de extracción en bancos de materiales, produce un impacto negativo en la generación de empleos e implica desaprovechar el atractivo de México para el *nearshoring*”.<sup>64</sup>

De acuerdo con la Ley General para la Protección y el Equilibrio Ecológico y la Protección Ambiental (LGEEPA), las resoluciones de MIA deben emitirse en un periodo no mayor a los 60 días naturales, sin embargo, las estimaciones de la confederación indica-

ban que el promedio real para la entrega de dichas manifestaciones a los inversionistas privados alcanzaba los 200 días.

Además de lenta la concesión de dichos permisos es desigual pues, como advertía la confederación, hay determinados proyectos que cuentan con intereses políticos y donde la concesión de estos permisos ocurre de forma expedita. Un ejemplo de ello son las obras a cargo del Ejército para la construcción de una casa de descanso en la laguna de Bacalar. Quintana Roo, un proyecto donde la Semarnat exentó de la emisión de la MIA a la entidad castrense, bajo el argumento de que el proyecto correspondía solamente a una remodelación y no a una nueva edificación.<sup>65</sup>

Por otro lado, la adquisición de la tierra para el desarrollo de infraestructura en México sigue siendo un proceso minado de riesgos legales, derivados de la naturaleza singular de la propiedad social (Ejidales) que abarca más del 50% del territorio. La negociación con asambleas ejidales es compleja, propensa a la corrupción y a menudo carente de certeza registral definitiva.<sup>66</sup>

Conflictos postventa, donde facciones disidentes de un ejido reclaman la nulidad de una transacción años después de construida la obra, son comunes y pueden paralizar operaciones o resultar en extorsiones legalizadas. Además, la restricción constitucional para que extranjeros adquieran dominio directo en la “Zona Restringida” (franjas fronterizas y costeras) obliga al uso de fideicomisos, añadiendo capas de costo administrativo y burocracia.

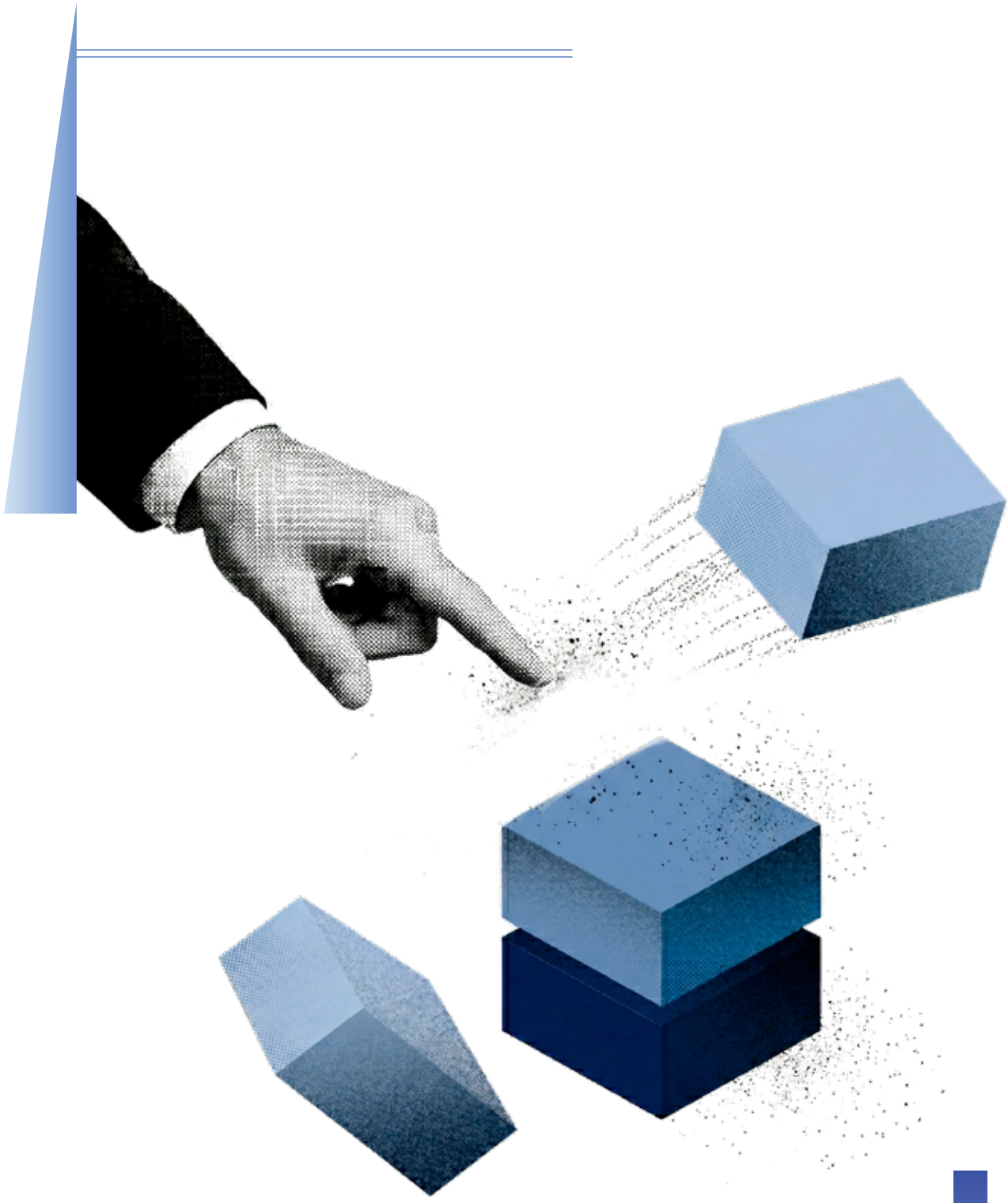
62. Véase Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, «Manifestación de Impacto Ambiental (MIA)», Gob.mx, 30 de julio de 2019, <https://www.gob.mx/profepa/articulos/manifestacion-de-impacto-ambiental-mia>.

63. Véase COPARMEX, «Autoridades deben agilizar la atención y resolución de permisos ambientales para proyectos de la iniciativa privada», 15 de junio de 2023, <https://coparmex.org.mx/autoridades-deben-agilizar-la-atencion-y-resolucion-de-permisos-ambientales-para-proyectos-de-la-iniciativa-privada-coparmex/>.

64. *Ibid.*

65. Véase Redacción W Radio, «Magistrados electos revocan suspensión que impedía construir casa de descanso militar en laguna Bacalar», W Radio, 12 de noviembre de 2025, <https://wradio.com.mx/2025/11/12/magistrados-electos-revocan-suspension-que-impedia-construir-casa-de-descanso-militar-en-laguna-bacalar/>.

66. Véase Riviera Maya Cozy, «Problemas de la propiedad de la tierra en México», Riviera Maya Cozy, consultado el 30 de enero de 2026, <https://rivieramayacozy.com/es/problemas-propiedad-tierra-mexico/>.



# EL FACTOR POLÍTICO

**A**LGUNAS DETERMINACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA tomadas por los gobiernos de la llamada Cuarta transformación en México han generado preocupación entre analistas y distintos sectores empresariales e inversionistas. En un número reducido de casos se han generado acciones concretas, con la cancelación de ciertos proyectos a partir de bases objetivas dudosas.

Aunque, por ahora, no parece haber una repercusión sólida o manifiesta en los mercados en la confianza que genera México para la inversión, estos aspectos requieren tomarse en cuenta al realizarse inversiones que, sobre todo, demanden estabilidad a largo plazo y certeza jurídica.

## PERCEPCIÓN SOBRE REALIDAD

Eduardo Bohórquez, director del Capítulo México de Transparencia Internacional, advierte que uno de los más grandes proyectos de infraestructura de los últimos años en México, el nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México que se construiría en Texcoco, fue cancelado a partir de señalamientos de presunta corrupción que no fueron confirmados.

De hecho, recuerda que detrás de ese proyecto hubo múltiples reuniones entre las empresas que estaban a cargo de este, funcionarios del gobierno, especialistas y organizaciones, que sirvió para generar una matriz de datos abiertos y de transparencia documental, esto con el acompañamiento de Transparencia Internacional. Esta práctica no había ocurrido antes para ningún proyecto en el país de dicha envergadura.

Sin embargo, debido a una determinación de corte fundamentalmente

político, y bajo la percepción de que se trataba de una obra impulsada por hechos de corrupción —algo que a la fecha no se ha probado con ninguna investigación o proceso— todo el proyecto se canceló cuando ya se encontraba en plena ejecución. Las autoridades fiscalizadoras estimaron hasta en 113 mil millones de pesos las pérdidas debido a esta determinación y a las indemnizaciones que tuvieron que ser cubiertas.<sup>67</sup>

Otra cosa que sucede con frecuencia, según lo explicado por Bohórquez, es que haya empresarios o competidores que acusen supuestas anomalías o hechos de corrupción en determinados proyectos como medidas de presión para obtener adjudicaciones dentro de los mismos. En ocasiones, estas acusaciones pueden generar una percepción que afecte el resultado de un proyecto o, incluso, lleve a su cancelación.

67. Véase Auditoría Superior de la Federación, Memoria de la fiscalización del Aeropuerto Internacional de México en Texcoco y su proceso de cancelación (2014–2019) (Ciudad de México: ASF, 2019), <https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2019c/index.html>.

# EJÉRCITO CONVERTIDO EN GRAN CONSTRUCTOR

La administración del presidente Andrés Manuel López Obrador (2019 - 2025) tomó, casi desde el primer año de su sexenio, la determinación de recargar en las fuerzas armadas tareas y acciones en diversos frentes, entre ellos, la construcción de diversos proyectos de infraestructura.

La argumentación oficial es que de esta forma se generarían ahorros importantes para el Estado pues se reducirían “irregularidades y hechos de corrupción” como, por ejemplo, los contratos con sobrepagos que los gobiernos “neoliberales” anteriores “pactaron con inversores nacionales y extranjeros”.

En 2023 el IMCO registró el crecimiento acelerado de los militares en el negocio de la construcción. Entre 2019 y 2023, la Sedena participó en 2 mil 823 obras, muy por encima de las 851 obras construidas entre 2006 y 2018. En el momento preciso en que se hizo dicho reporte el Ejército tenía a cargo 74 proyectos de obra pública propios y 367 de otras instituciones.<sup>68</sup>

El análisis también identificó que entre el 2019 y 2022 la Sedena recibió al menos 191 mil millones de pesos de otras instituciones a través de convenios de colaboración para desarrollar infraestructura civil, incluyendo tramos del Tren Maya, sucursales del Banco del Bienestar, hospitales y acueductos de la Conagua.

De forma paralela, la Sedena también administra recursos propios canalizados para trabajos de infraestructura que son difíciles de rastrear a través de auditorías ciudadanas o métodos convencionales de fiscalización, pues se mueven mediante una figura denominada Fideicomiso Público de Administración y Pago de Equipo Militar. En 2022, el 25% del gasto de la Sedena (casi 37

mil millones de pesos) se movió a través de este fideicomiso, operando en una caja negra fuera del escrutinio público estándar.<sup>69</sup>

Todo lo anterior, con los riesgos de opacidad y malos manejos ya documentados y referidos en apartados previos. Natalia Ocampo insiste en que ni con la legislación que estaba vigente en 2023, ni con la que se aprobó este año, es posible conocer de forma proactiva los términos de los convenios que se firman entre los entes del gobierno y las fuerzas armadas, ni tampoco los movimientos de subcontratación que luego hacen los militares.

Bohórquez explica que este contexto representa un escenario complejo para los potenciales inversionistas nacionales o extranjeros. La competencia es inherentemente desleal: la Sedena no tiene fines de lucro, no paga impuestos de la misma manera que una empresa privada, y cuenta con asignación directa de recursos presupuestales.

La opción para participar en los grandes proyectos de infraestructura es transitar a los esquemas de subcontratación con el Ejército, sin embargo, Bohórquez advierte que ello puede significar incurrir en esquemas dudosos de colaboración y que podrían entrar en conflicto con estándares y compromisos de buena gobernanza a los que estén obligadas empresas socialmente responsables.

No obstante, el abogado Hernández García, experto en Derecho de la Construcción y un amplio perito en la mayoría a escala internacional, también hizo énfasis en que hay inversionistas del sector privado que han mostrado disposición a entrar con las fuerzas armadas en un esquema de negocios y subcontratación, aspecto que no siempre se alinea al beneficio para el Estado.

68. Véase Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), «La participación de la Secretaría de la Defensa Nacional en obras públicas alcanza un nivel sin precedentes», 8 de diciembre de 2023, <https://imco.org.mx/la-participacion-de-la-secretaria-de-la-defensa-nacional-en-obras-publicas-alcanza-un-nivel-sin-precedentes/>.

69. Véase Raúl Castro-Lebrija, «Sedena: casi 3,000 obras por \$200 mmdp con AMLO», Revista Fortuna, 8 de diciembre de 2023, <https://revistafortuna.com.mx/2023/12/08/sedena-casi-3000-obras-por-200-mmdp-con-amlo/>.

# REFORMA JUDICIAL ¿ENTORNO DE RIESGOS?

En 2024, impulsados por razones eminentemente políticas, la mayoría oficialista en el Congreso aprobó una reforma que significó una transformación de gran calado en el Poder Judicial del país. Se determinó, entre otras cosas, cambiar todo el mecanismo de selección de jueces, magistrados y ministros del Poder judicial Federal, basado en trayectoria y servicio profesional de carrera, y sustituirlo por mecanismos electorales de voto directo.

A mitad de 2025 se realizó la primera elección judicial extraordinaria que sustituyó, con el mecanismo antes descrito, a todo el pleno de la Suprema Corte del país, y a la mitad de los jueces y magistrados federales.

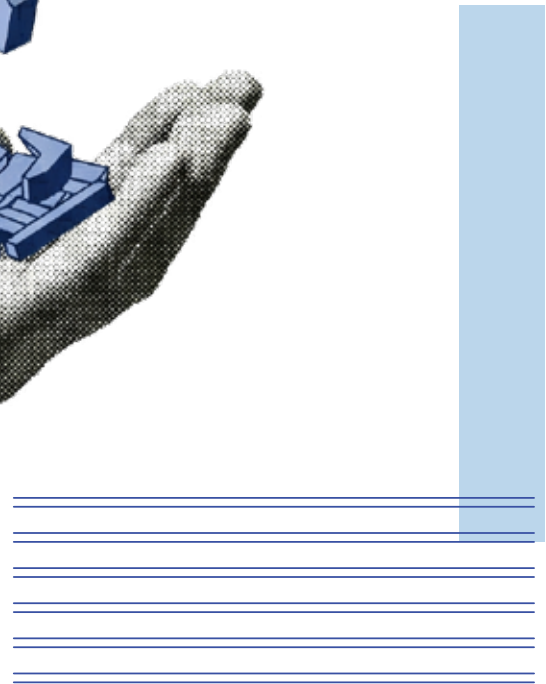
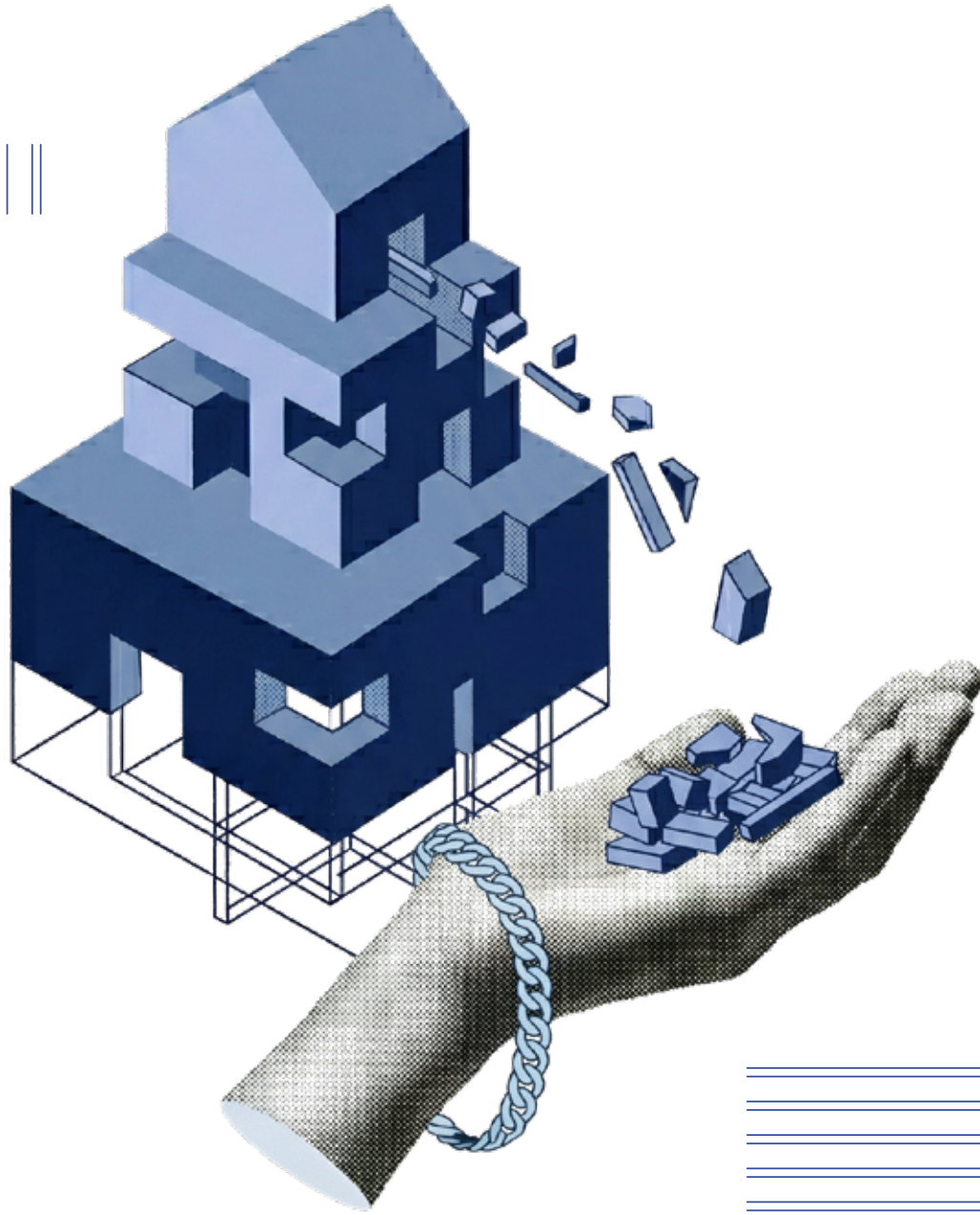
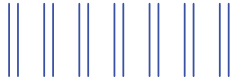
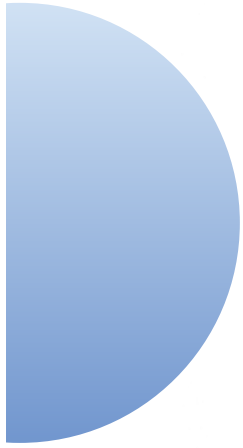
Estos movimientos han generado comentarios de diversos tipos, entre ellos, los de algunos analistas e inversionistas que alertan de riesgos de un posible retroceso en la certeza jurídica y solidez institucional del país. Un artículo del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS por sus siglas en inglés), con sede en Washington, documentó los impactos potenciales de estas modificaciones en la inversión extranjera en el país.

De acuerdo con dicho estudio son tres los riesgos principales para las empresas: el rezago en la resolución de casos debido a paros laborales y la curva de aprendizaje de los nuevos jueces inexpertos; el comportamiento estatal predatorio mediante litigios agresivos contra empresas internacionales para generar ingresos o controlar activos estratégicos; y la penetración criminal del poder judicial, donde grupos delictivos podrían financiar o manipular candidatos judiciales para asegurar fallos favorables y profundizar la impunidad. Sectores estratégicos como energía, infraestructura y telecomunicaciones son particularmente vulnerables a estas interrupciones.<sup>70</sup>

Sin embargo, el economista especializado en infraestructura Osvaldo Landaverde, explicó que pese a los temores y nerviosismo que hubo entre algunas calificadoras, la medición riesgo país de México no ha sufrido mayores modificaciones ubicándose en un 2.2%, incluso por debajo del promedio latinoamericano que se ubica en un 3.12%.

“Lo que es claro es que el mercado no está viendo con especial preocupación estos vaivenes, por lo menos no a escala global o general. Por supuesto que el sector de la construcción puede verse afectado por otros aspectos, pero, al menos en términos generales, no parece haber mayor inestabilidad desde el riesgo de la inversión”, dijo Landaverde.

70. Véase Ryan C. Berg y Juliana Rubio, «No Checks on Power: Effects of Mexico's Judicial Reform on Foreign Investment and the USMCA», Center for Strategic and International Studies (CSIS).



# RETOS ESTRUCTURALES Y OPERATIVOS

**A**DEMÁS DE LAS BARRERAS DESCRITAS en los apartados previos, existen otros factores relacionados directamente con temas operativos y logísticos que podrían dificultar la ejecución de proyectos de infraestructura. Los factores podrían incrementarse, reducirse o mantenerse estables según las gestiones y estrategias que el Estado mexicano lleve a cabo.

## ESTADO CRIMINAL

En vastas regiones del país, el crimen organizado ha establecido una gobernanza paralela. La extorsión sistemática, conocida como “cobro de piso”, afecta a toda la cadena de valor de la construcción. La Cámara Mexi-

cana de la Industria de la Construcción (CMIC) ha denunciado que sus afiliados son víctimas constantes de este delito, especialmente en estados como Guerrero, Michoacán, Estado de México, Veracruz y Tamaulipas.<sup>71</sup>

### DE ACUERDO CON LA INFORMACIÓN QUE DICHA CÁMARA HA HECHO PÚBLICA, ENTRE LAS MODALIDADES DE EXTORSIÓN QUE LOS CONSTRUCTORES ENFRENTAN SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

- Impuesto sobre la obra: grupos criminales exigen un porcentaje del valor total del contrato (estimado entre el 10% y el 20%) para permitir el inicio y avance de los trabajos.
- Monopolio de insumos: obligan a los constructores a comprar materiales (cemento, grava, arena) exclusivamente a proveedores controlados por el cártel, con sobrepagos de hasta 50%.
- Sindicatos de protección: imponen la contratación de sindicatos afiliados a la organización criminal, y cobran cuotas por trabajadores fantasma o por “paz laboral”.<sup>72</sup>

La actual administración federal encabezada por la presidenta Claudia Sheinbaum ha reconocido el problema de la extorsión como un foco rojo de su estrategia de seguridad. El 11 de diciembre de 2025 el gabinete de seguridad federal junto con todos

los gobiernos estatales, firmaron el denominado Acuerdo Nacional contra la Extorsión para reforzar a través de diversas estrategias de investigación e inteligencia el combate a dicho delito. Los resultados tendrían que verse reflejados en los siguientes meses.<sup>73</sup>

71. Véase Alondra Ávila, «Persiste cobro de ‘derecho de piso’ y cuotas a constructores: CMIC», Milenio, 9 de enero de 2022, <https://www.milenio.com/policia/persiste-cobro-derecho-piso-cuotas-constructores-cmic>.

72. Véase Alondra Ávila, «Golpea a los constructores extorsión y derecho de piso», Milenio, 9 de enero de 2023, <https://www.milenio.com/policia/extorsion-y-derecho-de-piso-golpea-a-los-constructores>.

73. Véase Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, «Gobierno de México y estados aprueban Acuerdo Nacional contra la Extorsión», Gobierno de México, 11 de diciembre de 2025, <https://www.gob.mx/sspc/prensa/gobierno-de-mexico-y-estados-aprueban-acuerdo-nacional-contra-la-extorsion>.

A lo anterior se suma el problema de los asaltos en diversos puntos carreteros del país. El robo a transporte de carga con violencia registró un incremento del 16% hacia 2025, concentrándose en corredores industriales vitales como la autopista México-Puebla-Veracruz y el Arco Norte.<sup>74</sup>

Los materiales de construcción (acero, varilla, cemento) y la maquinaria pesada son objetivos prioritarios debido a su fácil reventa en el mercado negro. Las estadísticas revelan que el Estado de México, Puebla y Guanajuato concentran la mayoría de los incidentes.<sup>75</sup>

Lo anterior ha obligado a las empresas a implementar costosos protocolos de seguridad: convoyes con escolta armada, monitoreo satelital redundante y horarios de tránsito restringidos, lo que encarece la logística y rompe la eficiencia de las cadenas de suministro “justo a tiempo”.

Cabe señalar que el costo de la inseguridad para las empresas en México alcanzó los 124.3 mil millones de pesos en 2023, equivalente al 0.51% del PIB nacional, según datos del INEGI. Dicho costo proviene tanto de las pérdidas de mercancías o materiales resultado de robos o ataques de criminales, así como de lo que se eroga en protección y de lo que se cubre por montos de extorsión.<sup>76</sup>

Por otro lado, Bohórquez también advierte del involucramiento del crimen organizado directamente en los proyectos de construcción. Dice que han detectado, sobre todo en la obra que se desarrolla a nivel municipal, la participación de compañías relativamente recientes o desconocidas, cuyos accionistas son en realidad prestanombres de grupos delictivos.

“Esta es una situación inaceptable de la que tiene que hacerse cargo el Estado porque no es posible que se esté destinando dinero fiscal para contratar y financiar indirectamente al crimen organizado”, dijo el director del Capítulo México de Transparencia Internacional.

## EL PROBLEMA DEL AGUA

La disponibilidad de agua ha pasado de ser un problema ambiental a un riesgo operativo para la construcción en el norte y centro de México. La sequía prolongada, exacerbada por el cambio climático y una gestión ineficiente de las cuencas, ha llevado a una situación de estrés hídrico severo en estados industriales como Nuevo León, Sonora y Baja California.

La situación al cierre de 2025 es preocupante. Aunque fue un año que hubo más lluvias que en los tres previos, el gobierno de Donald Trump ha reforzado a México su reclamo por un adeudo que el país tiene respecto a la entrega de agua, según los términos de un tratado firmado desde 1944.<sup>77</sup> Dicho tratado obliga a México a entregar a EE. UU. un volumen promedio anual de unos 432 millones de m<sup>3</sup> de agua del Río Bravo, medido en ciclos de cinco años; a cambio, Estados Unidos entrega a México alrededor de 1 mil 850 millones de m<sup>3</sup>

anuales del Río Colorado.

Las sequías de los años previos sumados a ciertos problemas de infraestructura han puesto a México en retraso significativo con dichos compromisos. El gobierno del presidente Trump ha advertido que si esto no se resuelve para 2026 se impondrán mayores tarifas arancelarias.<sup>78</sup>

En ese contexto y si México se ve obligado a priorizar la entrega de mayores volúmenes de agua hacia el norte, la primera afectación sería para actividades agrícolas y no estratégicas. Sin embargo, es casi imposible que el costo del agua no se encarezca y con ello la producción de ciertos materiales que son claves para la industria de la construcción.

Si el país no satisface los volúmenes de agua que los Estados Unidos esperan y se concretan sanciones del orden económico, las afectaciones también podrían incidir en el sector como se detalla más adelante.

74. Véase CLT Protección, «Robo a transportistas en México sube 16% en 2025», CLT Protección (blog), 2025, <https://cltproteccion.mx/robo-a-transportistas-en-mexico-sube-16-en-2025/>.

75. *Ibid.*

76. Véase «Empresas en México enfrentan altos costos por inseguridad; gastan 124 mil mdp: Inegi», Milenio, video, 10 de diciembre 2024, <https://www.milenio.com/videos/negocios/empresas-mexico-enfrentan-altos-costos-inseguridad-gasta-124-mil-mdp-inegi>.

77. Véase Secretaría de Relaciones Exteriores, «Tratado de Aguas de 1944», Gobierno de México, 2 de agosto de 2016, <https://www.gob.mx/sre/documentos/tratado-de-aguas-de-1944>.

78. Véase Patricia San Juan Flores, «Trump amenaza con la imposición del 5% de aranceles a México por su incumplimiento del Tratado de Aguas», El País, 8 de diciembre de 2025, <https://elpais.com/mexico/2025-12-08/trump-amenaza-con-la-imposicion-del-5-de-aranceles-a-mexico-por-su-incumplimiento-del-tratado-de-aguas.html>.

# INFLACIÓN DE MATERIALES Y ARANCELES

La volatilidad de precios en insumos clave como el acero y el cemento sigue siendo un desafío. Aunque la inflación general se ha moderado, los materiales de construcción a menudo experimentan incrementos superiores debido a factores logísticos y de seguridad. La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) reporta variaciones anualizadas constantes que dificultan la presupuestación a precio alzado y obligan a continuas renegociaciones contractuales.

El vicepresidente nacional de la CMIC, Quel Galván Pelayo, explicó que los precios en el sector han experimentado incrementos variables en 2025, con aumentos de materiales que oscilan

entre el 4 y el 12.7 por ciento siendo los alambres y cables los más afectados. Para 2026 se advierten nuevos incrementos en márgenes ligeramente superiores a los inflacionarios.<sup>79</sup>

Un factor que puede agravar lo anterior está relacionado con las constantes amenazas arancelarias que la administración del presidente Trump en los Estados Unidos ha amenazado con imponer y con elevar en repetidas ocasiones a México. La CMIC externó su preocupación en que insumos básicos como la tonelada de varilla dupliquen su costo.<sup>80</sup> El constante ir y venir de amago del gobierno estadounidense mantiene la situación volátil al cierre de esta investigación.

# MANO DE OBRA CALIFICADA COMPROMETIDA

A pesar de su bono demográfico, México enfrenta una escasez de mano de obra calificada para la construcción. La consultora WTW México y algunas delegaciones estatales de la CMIC advierten de un déficit de trabajadores especializados (albañiles, soldadores, electricistas) que está frenando el avance de obras, especialmente en el norte industrial.<sup>81</sup>

Esta escasez se debe a múltiples factores: la migración de trabajadores a Estados Unidos en busca de salarios en dólares; la absorción masiva de mano de obra por los megaproyectos federales en el sureste (Tren Maya); y el envejecimiento de la fuerza laboral tradicional sin un reemplazo generacional adecuado, ya que los jóvenes prefieren empleos en la manufactura o servicios, o dependen de transferencias directas de programas sociales gubernamentales.

Como resultado, los costos laborales se han disparado, presionando los márgenes de utilidad de los proyectos.<sup>82</sup>

79. Véase Fernanda Magallanes, «Se preparan constructores para alza de precios en materiales en 2026», Punto MX, 19 de octubre de 2025, <https://punto.mx/2025/10/19/se-preparan-constructores-para-alza-de-precios-en-materiales-en-2026/>.

80. Véase Víctor Hugo Durán Milenio, «Aranceles al acero duplicarán precio y reducirán obra pública: CMIC», Milenio, 13 de marzo de 2025, <https://www.milenio.com/negocios/aranceles-acero-duplicara-precio-reducira-obra-publica-cmic>.

81. Véase Diana Zavala, «Falta de personal calificado frena la construcción», Obras, 18 de septiembre de 2024, <https://obras.expansion.mx/construccion/2024/09/18/falta-de-personal-calificado-frena-la-construccion>.

82. Véase Redacción MVS Noticias, «CMIC advierte escasez de mano de obra en el sector construcción», MVS Noticias, 19 de mayo de 2025, <https://mvsnoticias.com/nuevo-leon/2025/5/19/cmic-advierte-escasez-de-mano-de-obra-en-el-sector-construccion-693068.html>.

# IMPACTO EN LOS DERECHOS HUMANOS

**L**AS BARRERAS PARA LA INVERSIÓN EXTRANJERA para el sector y especialmente la barrera relacionada con los hechos de corrupción no solamente crea una afectación abstracta, sino que especialmente se ve reflejada en impacto que deriva en violaciones directas a distintas esferas de derechos humanos generando un impacto negativo para la población.

LAS PRINCIPALES AFECTACIONES SE IDENTIFICAN EN LAS SIGUIENTES ESFERAS:

## 1 Derecho a la vida e integridad personal

La corrupción en obras de infraestructura tiene consecuencias letales directas sobre la población. El caso del **Paso Exprés de Cuernavaca** ejemplifica cómo la negligencia deliberada y el incumplimiento de estándares de seguridad —a pesar de cinco alertas técnicas documentadas por la Auditoría Superior de la Federación— resultó en la muerte de Juan Mena López y su hijo por asfixia al caer en un socavón apenas tres meses después de la inauguración de una obra prometida para durar 40 años.

La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) ha establecido que los Estados tienen la obligación de garantizar condiciones de seguridad en infraestructura pública, y que la corrupción que compromete estas condiciones constituye una violación al derecho a la vida consagrado en el artículo 4 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

## 2 Derecho al medio ambiente sano

Los megaproyectos documentados revelan un patrón sistemático de violación a derechos ambientales. **El Tren Maya** inició obras sin estudios de impacto ambiental completos, práctica calificada como “irregular y riesgosa” por la Auditoría Superior de la Federación. **La Refinería de Dos Bocas** comenzó el desmonte de manglares sin contar con la Manifestación de Impacto Ambiental (MIA) aprobada, resultando en multas por parte de la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (ASEA) que no detuvieron las obras.

El Relator Especial de las Naciones Unidas sobre derechos humanos y medio ambiente ha señalado que la corrupción en proyectos de infraestructura facilita la destrucción ambiental al permitir evadir evaluaciones rigurosas y controles regulatorios. En estos casos, la opacidad en la asignación de contratos y la falta de rendición de cuentas permitieron daños irreversibles a ecosistemas protegidos.

### 3 Derechos económicos, sociales y culturales (DESC)

Los sobrecostos documentados representan recursos que debieron destinarse a servicios esenciales. El **Tren Interurbano México-Toluca** pasó de 30 mil millones a más de 100 mil millones de pesos (incremento del 300%), mientras permanece inconcluso tras diez años. La **Refinería de Dos Bocas** duplicó su presupuesto de 8 mil a 16 mil millones de dólares según reportes de Pemex ante la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC). El **AIFA** pasó de 75 mil a más de 116 mil millones de pesos, con irregularidades por más de 20 mil millones identificadas solo en la revisión de la cuenta pública 2020.

Al respecto la Asamblea General de las Naciones Unidas en declaración contra la corrupción de 2021 titulada “**Nuestro compromiso común de abordar eficazmente los retos y aplicar medidas para**

**prevenir y combatir la corrupción y fortalecer la cooperación internacional**” expresó que los Estados miembros expresaron su preocupación “por el impacto negativo que todas las formas de corrupción, incluida la solicitud de ventajas indebidas, pueden tener en el acceso a los servicios básicos y en el disfrute de todos los derechos humanos, y reconocen que pueden exacerbar la pobreza y la desigualdad y afectar de manera desproporcionada a las personas más desfavorecidas de la sociedad”, y se comprometieron a “prevenir y combatir la corrupción y fortalecer la cooperación internacional de manera coherente con nuestras obligaciones respecto de todos los derechos humanos, la justicia, la democracia y el Estado de Derecho a todos los niveles”.<sup>83</sup>

### 4 Derecho de acceso a la información y participación ciudadana

La estructura de **Dos Bocas** —operada a través de 40 filiales de Pemex bajo régimen de derecho privado— fue diseñada específicamente para “evitar las leyes de obras públicas y transparencia”, según las investigaciones periodísticas. Esta opacidad estructural viola el artículo 13 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos relativo a la libertad de expresión, que incluye el derecho de acceso a información pública.

El uso reiterado de las fuerzas armadas como ejecutoras de proyectos civiles (**Tren Maya** a cargo de la Sedena al igual que el **AIFA** y el **Tren Interoceánico** a cargo de la Secretaría de Marina) generó un “doble esquema” que redujo los controles civiles y la supervisión ciudadana, limitando el escrutinio público sobre el uso de recursos.

### 5 Derecho a la justicia y recursos efectivos

La muerte de Gerardo Ruiz Esparza en 2020 provocó que “algunas líneas de investigación quedaran inconclusas” sobre las **concesiones a OHL** y el **Paso Exprés**. La carpeta de investigación iniciada por la Fiscalía Especializada en Materia de Combate a la Corrupción por el Paso Exprés contra Ruiz Esparza y otros funcionarios “se mantiene, oficialmente, abierta” sin resultados concretos.

El caso **Odebrecht-AHMSA** ejemplifica la impunidad estructural: a pesar de documentarse por la Fiscalía General de la República transferencias de 3.4 millones de dólares de AHMSA a cuentas de empresas fantasma utilizadas por Odebrecht, pagos de al menos 9.1 millones de dólares en sobornos a Emilio Lozoya (exdirector de Pemex), y sobreprecios de aproximadamente 200 millones de dólares en la compra de la planta Agro nitrogenados, las investigaciones no han culminado en sanciones proporcionales.

La CIDH ha establecido que la impunidad constituye per se una violación a los artículos 8 (garantías judiciales) y 25 (protección judicial) de la Convención Americana, y que los Estados tienen la obligación de investigar, juzgar y sancionar actos de corrupción como garantía de no repetición.

83. Véase Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, «Corrupción y derechos humanos», <https://www.ohchr.org/es/good-governance/corruption-and-human-rights>

## 6 **Afectación a grupos en situación de vulnerabilidad**

Los costos de la corrupción recaen desproporcionadamente en poblaciones que dependen de infraestructura pública. El **Tren Interurbano México-Toluca** que estaba inconcluso tras diez años afecta la movilidad de comunidades del Estado de México. Las tarifas infladas de las autopistas de **OHL** (Viaducto Bicentenario y Circuito Exterior Mexiquense) con incrementos de hasta 50% en el reconocimiento de inversiones, impactan el derecho a la movilidad de usuarios de menores ingresos.

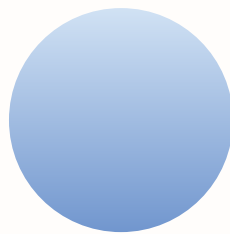
La **Refinería de Dos Bocas**, que en 2024 procesó apenas 84,028 barriles diarios frente a los 340,000 prometidos, representa una falsa promesa de desarrollo para comunidades de Tabasco, mientras generó impactos ambientales irreversibles en sus territorios. La CIDH ha señalado que la corrupción afecta de manera desproporcionada a grupos en situación de vulnerabilidad, incluyendo a personas en situación de pobreza, mujeres, pueblos indígenas y comunidades rurales, quienes dependen críticamente de servicios públicos e infraestructura estatal.

## LA CORRUPCIÓN COMO VIOLACIÓN SISTÉMICA

---

Los casos documentados demuestran que la corrupción en infraestructura no es un fenómeno aislado de “desvío de recursos”, sino un patrón sistemático que viola múltiples derechos humanos de forma simultánea e interconectada: desde el derecho a la vida hasta los derechos económicos, pasando por garantías procesales y ambientales.

Como ha establecido la CIDH en su Informe sobre Corrupción y Derechos Humanos de 2019, los Estados tienen obligaciones positivas de prevenir, investigar y sancionar la corrupción como parte de su deber de garantizar derechos humanos. La impunidad documentada en estos casos no solo perpetúa las violaciones, sino que envía un mensaje de que el Estado ha renunciado a su función de garante de derechos fundamentales.



# CONCLUSIONES

**E**L ANÁLISIS DESARROLLADO a lo largo de este informe permite concluir que el entorno para la inversión privada —particularmente la inversión extranjera— en el sector de la construcción e infraestructura en México se encuentra marcado por **contradicciones estructurales profundas**. Si bien el país cuenta con ventajas geopolíticas significativas derivadas del *nearshoring*, su integración bajo el T-MEC y su posición estratégica en América del Norte, dichas oportunidades se ven sistemáticamente erosionadas por **fallas persistentes de gobernanza, opacidad institucional y debilidad regulatoria** que incrementan sustancialmente el riesgo percibido por los inversionistas.

La evidencia recopilada confirma que la **corrupción endémica y la impunidad estructural** siguen siendo uno de los principales obstáculos para el desarrollo eficiente y competitivo del sector. Prácticas como las adjudicaciones directas generalizadas, las licitaciones simuladas, las modificaciones contractuales discrecionales y la deficiente supervisión de las obras públicas no solo generan sobrecostos recurrentes y proyectos inconclusos, sino que también minan la certeza jurídica, distorsionan la competencia y desalientan la participación de empresas con estándares internacionales de cumplimiento y gobernanza corporativa.

Un hallazgo central del estudio es la consolidación de **un esquema paralelo de contratación y ejecución de obra pública encabezado por las fuerzas armadas**, el cual opera, en la práctica, fuera de los principios de generalidad, transparencia y rendición de cuentas que rigen para el resto de la administración pública. La exclusión explícita de estos proyectos del marco normativo actualizado, así como la opacidad de los convenios interinstitucionales y de los procesos de subcontratación asociados, representan un **retroceso significativo en materia de gobernanza**, además de generar condiciones de competencia desleal frente al sector privado.

Asimismo, el informe documenta que las **reformas aprobadas en 2025** en materia de adquisiciones y obra pública, aunque introducen avances relevantes —como la digitalización integral de los procedimientos y una mayor estandarización normativa—, **no corrigen de manera suficiente los incentivos que favorecen la discrecionalidad**, ni atienden de fondo las excepciones amplias que permiten eludir los procesos de licitación pública. En particular, la ampliación de los supuestos de excepción y el debilitamiento de

los mecanismos de fiscalización ciudadana limitan el impacto potencial de estas reformas para restaurar la confianza del sector privado.

A lo anterior se suman **riesgos operativos y estructurales crecientes**, como la expansión de la extorsión y la gobernanza criminal en regiones clave, la escasez de mano de obra calificada, la volatilidad en los precios de los insumos, la incertidumbre en permisos ambientales y los conflictos asociados a la tenencia de la tierra ejidal. Estos factores, en conjunto, elevan los costos de operación, reducen la rentabilidad esperada de los proyectos y refuerzan la percepción de un entorno de inversión altamente complejo e impredecible.

Además, los casos analizados confirman que la **corrupción en infraestructura opera como una violación sistémica y multidimensional de los derechos humanos**. Las consecuencias de ésta se proyectan más allá de los proyectos individuales y afectan la confianza pública, la cohesión social y la legitimidad institucional. La combinación de sobrecostos, obras deficientes, daños ambientales irreversibles y ausencia de sanciones efectivas revela un patrón de impunidad que contraviene las obligaciones del Estado mexicano de prevenir, investigar y sancionar estas conductas, conforme a los estándares internacionales en materia de derechos humanos. Sin un cambio estructural que restituya la transparencia, fortalezca la rendición de cuentas y garantice el acceso efectivo a la justicia, las prácticas documentadas seguirán reproduciendo daños humanos, sociales y ambientales, consolidando un modelo de desarrollo incompatible con el interés público y con los compromisos internacionales asumidos por México.

En conclusión, el sector de la construcción e infraestructura en México enfrenta un **punto de inflexión**. Sin un fortalecimiento sustantivo del Estado de derecho, una aplicación estricta y homogénea de las normas de contratación pública, y un compromiso creíble con la transparencia y la rendición de cuentas —que incluya a todos los actores que hoy operan bajo regímenes excepcionales—, las oportunidades históricas asociadas al *nearshoring* y a la integración regional corren el riesgo de diluirse. La atracción de inversión privada sostenible no dependerá únicamente de ventajas geográficas o macroeconómicas, sino de la capacidad institucional del Estado mexicano para ofrecer **reglas claras, competencia efectiva y seguridad jurídica de largo plazo**.

# MEJORES PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO SOBRE LA GOBERNANZA DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA OCDE (OECD/LEGAL/0460), ADOPTADA EL 17 DE JULIO DE 2020:

**C**ONSIDERANDO QUE LA GOBERNANZA DE LA INFRAESTRUCTURA ES CRÍTICA para el crecimiento inclusivo y la confianza ciudadana, el Consejo de la Infraestructura de la OCDE emitió una serie de recomendaciones estructuradas en 10 pilares fundamentales. A continuación, se detallan los aspectos centrales de los puntos más relevantes para el sector construcción:

## I) DESARROLLAR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO PARA LA INFRAESTRUCTURA

La visión debe basarse en ambiciones compartidas de desarrollo nacional y subnacional, fundamentada en evaluaciones rigurosas de las necesidades actuales y futuras. Debe ser fiscalmente sostenible, estar alineada con marcos de gasto a mediano plazo y contar con un marco institucional transparente y responsable que goce de consenso político para trascender los ciclos de gobierno.

## III) ASEGURAR UNA CONTRATACIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA EFICIENTE Y EFICAZ

Se debe priorizar el uso de procesos competitivos y transparentes, limitando drásticamente el uso de excepciones y de fuentes únicas de contratación (adjudicaciones directas). La selección de contratistas debe integrar criterios de calidad y sostenibilidad durante todo el ciclo de vida del activo. Requiere una fuerza laboral profesionalizada y un diálogo constante con el mercado para evitar colusiones.

## II) VELAR POR LA SOSTENIBILIDAD FISCAL, LA ASEQUIBILIDAD Y EL VALOR POR EL DINERO

Exige un marco de presupuestación de capital robusto que reporte el gasto total, incluyendo mantenimiento y desmantelamiento. Las decisiones deben basarse en análisis de costo-beneficio sociales y económicos. Para proyectos de alta inversión, es imperativo contar con una evaluación experta, independiente e imparcial que valide los costos, la planificación y la gestión de riesgos.

## IV) GARANTIZAR UNA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS TRANSPARENTE, SISTEMÁTICA Y EFECTIVA

Propone medidas proactivas para difundir información sobre los efectos de los proyectos y permitir diálogos inclusivos. Las consultas deben ser proporcionales a la magnitud y sensibilidad del proyecto (ambiental, social o política), asegurando una colaboración real con las comunidades afectadas desde las fases iniciales.

## V) COORDINAR LA POLÍTICA DE INFRAESTRUCTURA ENTRE LOS NIVELES DE GOBIERNO

Implica diseñar estrategias de inversión adaptadas al territorio. Se deben utilizar instrumentos de coordinación (como cofinanciamiento o convenios intergubernamentales) y fortalecer las capacidades técnicas y financieras de los gobiernos regionales y locales para asegurar una ejecución coherente.

## VII) IMPLEMENTAR UN ENFOQUE DE “TODO EL GOBIERNO” PARA GESTIONAR LAS AMENAZAS A LA INTEGRIDAD

Requiere identificar y mitigar riesgos de fraude, corrupción y captura política en cada etapa. Es vital la transparencia mediante datos abiertos, reglas claras sobre conflictos de interés, auditorías independientes y mecanismos efectivos de sanción y protección para denunciantes (*whistleblowers*).

## IX) ASEGURARSE DE QUE EL ACTIVO RINDA A LO LARGO DE SU VIDA ÚTIL

Se enfoca en optimizar los costos del ciclo de vida y la calidad del activo mediante un monitoreo constante frente a objetivos de servicio. Exige revisiones regulares del valor y la depreciación de los activos, y una gestión profesional del cierre de contratos y transiciones hacia nuevos esquemas.

## VI) PROMOVER UN MARCO REGULATORIO COHERENTE, PREDECIBLE Y EFICIENTE

Se debe evaluar la necesidad de la regulación y su eficiencia para alcanzar objetivos públicos. Las agencias reguladoras deben tener independencia, transparencia y capacidad para fijar tarifas sostenibles, garantizando la confianza del mercado mediante revisiones sistemáticas de la normativa existente.

## VIII) PROMOVER LA TOMA DE DECISIONES INFORMADA POR LA EVIDENCIA

Insta a consolidar y analizar datos sistemáticamente durante todo el ciclo de vida de la obra. Se deben aprovechar las tecnologías digitales y los datos abiertos en formatos estandarizados para reducir cargas administrativas, mejorar el rendimiento y fundamentar las decisiones en evidencia técnica reproducible.

## X) FORTALECER LA RESILIENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA CRÍTICA

Establece estructuras de gobernanza para monitorear objetivos de resiliencia y definir responsabilidades para los operadores. Requiere metodologías para entender vulnerabilidades interconectadas y priorizar medidas de resiliencia costo-efectivas ante riesgos climáticos, tecnológicos y amenazas transfronterizas.

# OCDE INFRASTRUCTURE ANTI-CORRUPTION TOOLBOX: HANDBOOK (I-ACT)

El Blue Dot Network (BDN) es un marco global de certificación de infraestructura impulsado por los gobiernos de Australia, Japón, España, Suiza, Turquía, el Reino Unido y los Estados Unidos, con el apoyo de la OCDE. Constituye el primer instrumento internacional que operacionaliza los Principios del G20 para la Inversión en Infraestructura de Calidad, sintetizando más de 80 estándares inter-

nacionales en torno a diez elementos temáticos. Su propósito es identificar y certificar proyectos de infraestructura que cumplan con estándares reconocidos de calidad, transparencia y sostenibilidad, con especial énfasis en economías emergentes y en desarrollo. La certificación es voluntaria y verificada por terceros independientes, y opera como señal de credibilidad para atraer inversión privada de largo plazo.

En 2025 la OCDE lanza Infrastructure Anti-Corruption Toolbox: Handbook<sup>84</sup> con la finalidad de dotar de contenido operativo al elemento 7 del BDN —“Promoviendo protecciones contra la corrupción, al tiempo que se alientan procesos de contratación y consulta transparentes”—. El manual proporciona una guía práctica para que empresas privadas y autoridades públicas implementen buenas prácticas de prevención, detección y reporte de corrupción a lo largo del ciclo de vida de los proyectos de infraestructura. La OCDE estima que entre el 30% y el 50% del gasto público en infraestructura se pierde debido a ineficiencias y actos de corrupción, lo que subraya la urgencia de contar con estándares operativos aplicables tanto al sector público como al privado.

El documento adopta un enfoque de sociedad completa: parte del reconocimiento de que ningún actor aislado puede combatir eficazmente la corrupción en infraestructura, y que se requiere acción simultánea y coordinada del sector privado, las autoridades gubernamentales y la sociedad civil. Con base en esta premisa, el I-ACT Handbook organiza sus recomendaciones en trece criterios agrupados en dos secciones. La primera sección —dirigida a las empresas— establece las medidas de integridad que deben operar a nivel de proyecto: contar con una política anticorrupción formal respaldada por la alta dirección, realizar evaluaciones de riesgo de corrupción específicas para cada proyecto, mantener registros contables precisos y auditables, establecer mecanismos de monitoreo e auditoría independiente, adoptar códigos de conducta respaldados por capacitación continua, y habilitar canales funcionales y confidenciales de denuncia que protejan la identidad de los reportantes. La OCDE es explícita en que estas obligaciones deben extenderse contractualmente a toda la cadena de subcontratistas y proveedores.

La segunda sección —dirigida a las autoridades públicas contratantes— establece los estándares que deben regir los procesos de contratación: publicar

proactivamente la información financiera de contratos y pagos en formatos abiertos y reutilizables, garantizar que toda la información del proceso licitatorio sea accesible al público con suficiente antelación, asegurar el trato justo e igualitario a todos los oferentes eliminando el contacto informal entre funcionarios y participantes, incluir en los documentos de contratación prohibiciones explícitas contra el soborno y mecanismos de declaración y gestión de conflictos de interés, establecer protecciones específicas contra la colusión y la manipulación de licitaciones, divulgar públicamente los criterios de adjudicación antes del proceso y no modificarlos una vez publicada la convocatoria, y designar observadores independientes con mandato de monitoreo en todas las fases de la contratación y la ejecución contractual. En materia de criterios de adjudicación, la OCDE recomienda explícitamente privilegiar la mejor relación calidad-precio sobre el criterio de precio mínimo en contratos complejos de obra pública, dado que este último resulta inadecuado cuando los atributos de calidad son determinantes para el éxito del proyecto.

El I-ACT Handbook puede utilizarse como referente de estándares globales independientemente de que se busque o no la certificación Blue Dot Network. En el contexto de este informe, sus trece criterios proveen el soporte técnico internacional, en particular la exigencia de programas de compliance certificados como condición de licitación. Es así que el diseño de la nueva Plataforma Digital de Contrataciones conforme al Open Contracting Data Standard, el fortalecimiento de la figura del Testigo Social con mandato ampliado a la fase de ejecución contractual, y la protección efectiva de denunciantes pueden posicionarse no como propuestas aisladas, sino como parte de un estándar internacional verificable cuyo incumplimiento tiene consecuencias concretas sobre el acceso a financiamiento externo y la atracción de inversión privada de largo plazo.

84. Véase OCDE (2025) «Infrastructure Anti-Corruption Toolbox: Handbook

<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/galvanizing-the-private-sector/Infrastructure-Anti-Corruption-Toolbox-Handbook.pdf>

# EL MODELO DE GOBERNANZA DE INFRAESTRUCTURA DE REINO UNIDO

## 1. ORIGEN E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

La **NISTA** (National Infrastructure and Service Transformation Authority) es el organismo central del Reino Unido diseñado para cerrar la brecha entre la planeación estratégica y la entrega operativa de las grandes obras públicas. Representa la evolución definitiva del modelo británico, integrando la visión a largo plazo con el rigor técnico.

NISTA surge de la fusión estratégica de dos instancias clave que anteriormente operaban de manera separada, eliminando la fragmentación burocrática:

- **NIC (National Infrastructure Commission):** Aporta la **capacidad de planeación a largo plazo**. Su función histórica ha sido realizar evaluaciones de necesidades nacionales con un horizonte de 30 años, basándose en evidencia técnica y no en promesas electorales.
- **IPA (Infrastructure and Projects Authority):** Aporta la **excelencia operativa y comercial**. Su función es supervisar la ejecución, gestionar los riesgos de los proyectos y asegurar que el Estado actúe como un “Cliente Inteligente” frente al sector privado.<sup>85</sup>

**El resultado:** Una sola autoridad que tiene el mandato de decidir qué se debe construir y **asegurar que se construya bien**, a tiempo y dentro del presupuesto.

## 2. AUTONOMÍA Y PERMANENCIA ANTE EL CICLO POLÍTICO

Uno de los puntos que la OCDE ha destacado como “mejor práctica” de las instituciones que hoy conforman NISTA es su resiliencia frente a los cambios de gobierno:

- **Mandato técnico independiente:** NISTA opera con un grado de autonomía que protege los proyectos de infraestructura de las fluctuaciones políticas sexenales.
- **Seguridad para la inversión:** al garantizar que las prioridades de infraestructura no cambien drásticamente con cada elección, NISTA reduce el “riesgo político”, lo que permite al Estado obtener financiamiento más barato y atraer a los mejores contratistas internacionales.

85. Véase OCDE, «Best Practice in Benchmarking»,

[https://infrastructure-toolkit.oecd.org/wp-content/uploads/UK\\_Benchmarking.pdf#:~:text=The%20methodology%20is%20used%20to%20encourage%20better,development%20and%20decision%20making%20throughout%20a%20project's%20lifecycle.](https://infrastructure-toolkit.oecd.org/wp-content/uploads/UK_Benchmarking.pdf#:~:text=The%20methodology%20is%20used%20to%20encourage%20better,development%20and%20decision%20making%20throughout%20a%20project's%20lifecycle.)

### 3. LA ESTRATEGIA DE 10 AÑOS (LANZADA EN JUNIO 2025)

En junio de 2025, el gobierno británico reforzó el mandato de NISTA con el lanzamiento de la **“10-Year Infrastructure Strategy”**<sup>86</sup>. A través de esta estrategia el Reino Unido busca consolidar un plan de infraestructura que esté menos enfocada en una visión política y más enfocada en las necesidades reales para la población y los objetivos del país. La estrategia publica una lista vinculante de proyectos para la próxima década, permitiendo que la industria de la construcción planifique inversiones en maquinaria y talento con antelación, con un especial énfasis en promover la inversión del sector privado y brindar certeza al sector.

En la visión de la estrategia, la infraestructura deja de ser vista como “cemento y varilla” para enfocarse en objetivos nacionales: descarbonización, conectividad digital y reducción de disparidades regionales. La estrategia además destaca además el uso de plataformas tecnológicas y su aplicación en los procesos previos durante y post construcción, a efecto de la supervisión tanto de la materialidad como la ejecución de los recursos se lleve a cabo de manera eficaz y eficiente.

El modelo de 10 años de infraestructura incorpora la inclusión de otros instrumentos, que de igual forma han sido reconocidos como la OCDE entre las mejores prácticas a nivel global, tal como **“El manual de construcción (The Construction Playbook)”**<sup>87</sup>.

El manual de construcción publicado en 2020 y actualizado recientemente —es el documento que la OCDE señala como la mejor guía de relación entre el Estado y las empresas privadas—. Contempla 14 políticas a seguir, detalladas como sigue:

#### 1. Cartera de proyectos:

Propone hacer públicos los documentos relacionados con los proyectos de 3-5 años de contratos actuales y futuros para ayudar a los proveedores a comprender la demanda gubernamental a largo plazo y prepararse para las oportunidades.

#### 2. Evaluaciones de salud y capacidad del mercado:

Realizar evaluaciones tempranas de la salud y capacidad del mercado para identificar oportunidades, limitaciones, tecnologías emergentes y acciones para incrementar la competencia y mejorar la salud del mercado.

#### 3. Portafolios y contratación a largo plazo:

Desarrollar planes a largo plazo para tipos clave de activos y agregar trabajos en portafolios con contratos de mayor duración (cuando sea apropiado) para dar certidumbre a la industria e invertir en nuevas tecnologías y métodos modernos de construcción.

#### 4. Armonizar, digitalizar y racionalizar la demanda:

Estandarizar requisitos entre proyectos y digitalizar procesos para acelerar los enfoques de plataforma y métodos modernos de construcción, permitiendo una mejor planificación e inversión.

#### 5. Incorporar de manera directa las tecnologías digitales:

utilizar el Marco BIM del Reino Unido para estandarizar la generación, clasificación, seguridad e intercambio de datos, apoyando el Marco de Gestión de Información y el Gemelo Digital Nacional.

#### 6. Participación temprana de la cadena de suministro:

contratar la participación temprana de la cadena de suministro (incluyendo diseñadores, contratistas y proveedores) en el desarrollo del caso de negocio para promover la colaboración, reducir problemas posteriores y desarrollar diseños claros enfocados en resultados.

86. Véase UK Government, «UK Infrastructure: A 10 Year Strategy»

[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6853c5db99b009dcdcb73649/UK\\_Infrastructure\\_A\\_10\\_Year\\_Strategy\\_Web\\_Accessible.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6853c5db99b009dcdcb73649/UK_Infrastructure_A_10_Year_Strategy_Web_Accessible.pdf)

87. Véase UK «Government THE CONSTRUCTION PLAYBOOK»

[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6312222de90e075880923330/14.116\\_CO\\_Construction\\_Playbook\\_Web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6312222de90e075880923330/14.116_CO_Construction_Playbook_Web.pdf)

**7. Enfoque basado en resultados:**

Enfocar las especificaciones en resultados en lugar de insumos utilizando el perfil de resultados del proyecto/programa, con resultados claros y medibles que se alineen con las prioridades gubernamentales y el modelo de valor social.

**8. Benchmarking y modelos de costos estimados:**

Realizar benchmarking de proyectos anteriores y producir modelos de costos estimados para comprender mejor los costos del ciclo de vida completo, el valor y las implicaciones de sostenibilidad.

**9. Evaluaciones del modelo de entrega:**

Seguir un proceso basado en evidencia para determinar el modelo y estructura de entrega más apropiados, asegurando la división correcta de roles y responsabilidades entre el cliente y los proveedores.

**10. Contratación efectiva:**

Estructurar contratos para apoyar el intercambio de datos, impulsar la colaboración, mejorar el valor y gestionar el riesgo, con expectativas claras de mejora continúa alineadas con los principios del manual.

**11. Asignación de riesgos:**

Asegurar que las propuestas de asignación de riesgos estén informadas por un compromiso genuino con el mercado, con riesgos asignados a las partes mejor capacitadas para gestionarlos, evitando la transferencia inapropiada de riesgos.

**12. Mecanismo de pago y enfoque de precios:**

Diseñar mecanismos de pago y enfoques de precios que estén sujetos a escrutinio e incentiven los comportamientos y resultados deseados, asegurando que reflejen una asignación de riesgos apropiada.

**13. Evaluación de la situación económica y financiera:**

Aplicar estándares mínimos al evaluar la estabilidad financiera de los proveedores durante la selección para comprender mejor los riesgos financieros y salvaguardar la entrega de obras públicas.

**14. Planificación de resolución:**

Requerir que los proveedores de contratos críticos proporcionen información de planificación de resolución para prepararse ante una posible insolvencia del proveedor y garantizar la continuidad de proyectos críticos.

## EL SISTEMA DE CONCESIONES E INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA DE CHILE

El modelo chileno de contratación e inversión en infraestructura es reconocido internacionalmente como un estándar de excelencia para países en desarrollo y economías emergentes.<sup>88</sup> Su éxito se basa en cuatro pilares fundamentales de gestión:

**1. Institucionalidad y política de Estado:**

a diferencia de otros modelos regionales, el sistema de concesiones en Chile opera como una política de Estado que trasciende los ciclos políticos. El **Ministerio de Obras Públicas (MOP)**, en coordinación con el **Ministerio de Hacienda**, garantiza que los proyectos no solo sean técnicamente factibles, sino fiscalmente responsables, evitando el endeudamiento público excesivo mediante el uso de capital privado.<sup>89</sup>

<sup>88</sup>. Véase OCDE « Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública Contratación Pública en Chile

OPCIONES DE POLÍTICA PARA CONVENIOS MARCO EFICIENTES E INCLUSIVOS»

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/05/public-procurement-in-chile\\_g1g7938c/9789264275614-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/05/public-procurement-in-chile_g1g7938c/9789264275614-es.pdf)

<sup>89</sup>. Véase Ministerio de Obras Públicas Dirección General de concesiones «Funcionamiento del sistema»

<https://concesiones.mop.gob.cl/funcionamiento-del-sistema/>

## 2. Evaluación social rigurosa (SNI):

Todo proyecto de infraestructura en Chile debe pasar por el **Sistema Nacional de Inversiones (SNI)**. Esta buena práctica asegura que solo los proyectos con una rentabilidad social positiva (beneficio real para la comunidad por encima del costo) reciban financiamiento o aprobación para licitación, eliminando proyectos por motivos puramente políticos (“elefantes blancos”).<sup>90</sup>

## 3. Transparencia y digitalización:

a través de **Mercado Público**, el sistema garantiza que los procesos de licitación sean abiertos, competitivos y auditables. En 2025-2026, Chile ha fortalecido este pilar integrando criterios de **sostenibilidad y economía circular** en las bases de licitación, exigiendo por ley que los proveedores demuestren una gestión eficiente de residuos y reducción de huella de carbono en la construcción.<sup>91</sup>

# COREA DEL SUR (KONEPS Y SMART CONSTRUCTION)

## 1. Centralización Digital:

**El Sistema KONEPS** La piedra angular del éxito surcoreano es **KONEPS** (Korea ON-line E-Procurement System), una plataforma de ventanilla única que gestiona todo el ciclo de vida de la contratación pública. A diferencia de sistemas fragmentados, KONEPS está interconectado con más de 200 sistemas externos<sup>92</sup>, lo que permite:

- **Adjudicaciones veloces:** la verificación de solvencia técnica y financiera es automática, eliminando semanas de burocracia.
- **Transparencia Radical:** el sistema impide la manipulación humana al procesar todas las ofertas mediante algoritmos de evaluación predefinidos. Según la OCDE, este sistema ahorra al estado surcoreano aproximadamente **\$8,000 millones de dólares anuales** en costos transaccionales.<sup>93</sup>

## 2. El salto a la “Construcción inteligente” (Smart Construction 2030)

Corea del Sur ha integrado su sistema de compras con una hoja de ruta tecnológica agresiva. Para 2026, el gobierno ha establecido como obligatoria la metodología **BIM (Building Information Modeling)**<sup>94</sup> para todos los proyectos de infraestructura pública que superen un presupuesto básico.

- **Contratación basada en datos:** las licitaciones ya no solo evalúan planos estáticos, sino modelos digitales que permiten predecir el mantenimiento y el consumo energético del activo.
- **Integración de IA en la gestión de riesgos:** el servicio de contratación pública (PPS) utiliza agentes de Inteligencia Artificial para monitorear anomalías en las licitaciones y detectar patrones de colusión (bid-rigging) de forma proactiva, elevando los estándares de integridad.

## 3 Sostenibilidad y responsabilidad social (ESG):

En 2026, el sistema de evaluación surcoreano ha incorporado el “**valor social**” como un criterio con peso decisivo. Las constructoras reciben puntajes adicionales si demuestran:

- Uso de materiales con baja huella de carbono.
- Cumplimiento estricto de estándares de seguridad laboral (en respuesta a la Ley de Castigo de Accidentes Graves de Corea).
- Inclusión de PyMEs tecnológicas en su cadena de suministro

90. Véase Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe «Sistema Nacional de Inversiones de Chile» <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-inversiones-de-chile>

91. Véase Ministerio de Obras Públicas Dirección General de concesiones «Funcionamiento del sistema» <https://concesiones.mop.gob.cl/funcionamiento-del-sistema/>

92. Véase Public Procurement System «KONEPS» <https://www.pps.go.kr/eng/index.do>

93. Véase OECD Public Governance Reviews «The Korean Public Procurement Service Innovating for Effectiveness»

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/01/the-korean-public-procurement-service\\_g1g620af/9789264249431-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/01/the-korean-public-procurement-service_g1g620af/9789264249431-en.pdf)

94. Véase Center for Smart Construction <https://eng.smart-construction.kr/>

# Recomendaciones para México

**E**L DIAGNÓSTICO PRESENTADO EN ESTE INFORME confirma que el sector de la construcción e infraestructura en México enfrenta una combinación de barreras estructurales, regulatorias, operativas y de gobernanza que erosionan su competitividad y desincentivan la inversión privada, particularmente la extranjera.

A partir de dicho diagnóstico, y tomando como referencia mejores prácticas internacionales como las Recomendaciones del Consejo de la OCDE sobre Gobernanza de Infraestructura y el Modelo de Gobernanza del Reino Unido (NISTA y The Construction Playbook), así como los novedosos modelos implementados por Corea del Sur y Chile, se presentan a continuación siete recomendaciones estructuradas en tres ejes estratégicos, cada una con una descripción ampliada, identificación de actores clave y un plan de acciones concretas.

**EJE I**  
**Transparencia y  
Gobernabilidad**  
Recomendaciones  
1, 2 y 3

**EJE II**  
**Continuidad y  
Certeza**  
Recomendaciones  
4, 5 y 6

**EJE III**  
**Combate a la  
Corrupción e  
Impunidad**  
Recomendación 7

## EJE I: TRANSPARENCIA Y GOBERNABILIDAD

Las barreras de gobernanza identificadas en este informe —adjudicaciones directas excesivas, opacidad en los procesos de contratación, y la ausencia de fiscalización ciudadana efectiva— constituyen el núcleo del problema estructural que enfrenta el sector. Las siguientes tres recomendaciones apuntan a corregir estos déficits a través de reformas normativas, institucionales y de supervisión.

**R1**

**Publicación ágil de políticas, lineamientos y reglamentos derivados de la reforma a la Ley de Obras Públicas**

### DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Las reformas a la Ley de Obras Públicas y Servicios aprobadas en abril de 2025 representan un avance significativo, pero su impacto real depende de la expedición oportuna y de calidad de los reglamentos, lineamientos y políticas secundarias que permitan que se apliquen. Pese a que la reforma estableció un plazo de 90 días hábiles a partir de la publicación de la reforma en el Diario Oficial de la Federación para la publicación de un nuevo reglamento, a la fecha de elaboración de este reporte, dichos instrumentos

normativos aún no han sido publicados, lo que genera un vacío que permite la continuación de prácticas discrecionales.

En particular, es urgente que los reglamentos reduzcan sustancialmente el uso de adjudicaciones directas —actualmente entre el 70% y 80% de los contratos— y cierren las amplias excepciones que permiten eludir licitaciones públicas. Conforme a estándares internacionales la adjudicación directa debería limitarse a casos excepcionales y verificables: proveedor único, emergencias graves, montos mínimos o seguridad nacional.

### ACTORES QUE DEBEN PARTICIPAR

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SACBG)	Liderar la redacción y publicación de lineamientos y reglamentos derivados de la Ley de Obras Públicas
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	Asegurar alineación con las políticas de gasto público y presupuestación de capital
<b>PODER LEGISLATIVO</b>	Comisión de Vigilancia de la Cámara de Diputados	Dar seguimiento parlamentario a la expedición de reglamentos y evaluar su contenido
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	Organizaciones anticorrupción y de transparencia	Emitir análisis técnicos sobre los reglamentos propuestos y proponer estándares internacionales
<b>SECTOR PRIVADO</b>	International Chamber of Commerce Mexico / British Chamber of Commerce in Mexico / Consejo Mexicano de Negocios	Contribuir con perspectiva del sector empresarial en mesas de consulta para la formulación reglamentaria
<b>ORGANISMOS INTERNACIONALES</b>	OCDE / Banco Mundial / BID	Proveer asistencia técnica y comparadores internacionales de buenas prácticas regulatorias

### PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR

Conformar mesas de trabajo tripartitas (gobierno, sector privado y sociedad civil) para la redacción participativa de los lineamientos, garantizando incorporación de estándares y buenas prácticas.

- Incluir en los reglamentos una definición precisa y taxativa de las causales de excepción a licitación pública, eliminando términos vagos como “caso fortuito” sin criterios objetivos.
- Diseñar un mecanismo de revisión periódica (cada dos años) de los reglamentos para incorporar aprendizajes y ajustar parámetros conforme a evidencia empírica.
- Publicar reportes semestrales sobre el uso de excepciones a licitación, desagregados por dependencia y tipo de causal, accesibles en la Plataforma Digital de Contrataciones Públicas.

### INDICADOR DE ÉXITO

Reducción del porcentaje de contratos adjudicados por excepción a menos del 20% en dos años, con publicación de reglamentos en un plazo máximo de 180 días.

## R2

### Reformas para regular licitación y subcontratación en proyectos de infraestructura a cargo de las fuerzas armadas

#### DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El artículo 1 Quater de la nueva Ley de Obras Públicas establece explícitamente que los proyectos de infraestructura ejecutados por las fuerzas armadas mediante convenios de colaboración quedan exceptuados de la ley, perpetuando un régimen paralelo que opera fuera de los principios de transparencia, competencia y rendición de cuentas. Entre 2019 y 2023, la Sedena ejecutó 2,823 obras civiles, recibió al menos 191 mil millones de pesos vía convenios interinstitucionales, y realizó subcontrataciones con privados.

Este esquema genera competencia desleal para el sector privado, bloquea el acceso de inversionistas extranjeros con altos estándares ESG y de cumplimiento, y crea espacios para prácticas opacas a través de las subcontrataciones, limitando la transparencia y abriendo espacios para la corrupción. Es indispensable una reforma que al menos regule los procesos de subcontratación y establezca obligaciones básicas de transparencia.

#### ACTORES QUE DEBEN PARTICIPAR

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena)	Aceptar y cumplir nuevos marcos regulatorios para subcontrataciones y transparencia en convenios
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Secretaría de Marina (Semar)	Aceptar y cumplir nuevos marcos regulatorios para subcontrataciones y transparencia en convenios
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno	Proponer reformas legales y supervisar su implementación
<b>PODER LEGISLATIVO</b>	Comisiones de Defensa y de Vigilancia del Congreso	Impulsar y aprobar las reformas legislativas necesarias
<b>AUDITORÍA</b>	Auditoría Superior de la Federación (ASF)	Proponer e implementar procedimientos de fiscalización específicos para convenios militares
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	Organizaciones anticorrupción y de transparencia	Documentar el esquema actual y proponer estándares regulatorios basados en evidencia
<b>AUDITORÍA</b>	International Chamber of Commerce Mexico / British Chamber of Commerce in Mexico / Consejo Mexicano de Negocios	Documentar impactos en competencia y proponer mecanismos de participación equitativa

## PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR

Conformar mesas de trabajo tripartitas (gobierno, sector privado y sociedad civil) para la redacción participativa de los lineamientos, garantizando incorporación de estándares y buenas prácticas.

- Reformar el artículo 1 Quater de la Ley de Obras Públicas para establecer que, aunque la Sedeny Semar puedan ejecutar proyectos de infraestructura civil, las subcontrataciones que realicen con terceros privados deberán sujetarse a procedimientos competitivos y transparentes.
- Establecer la obligación de publicar en la Plataforma Digital de Contrataciones Públicas los convenios de colaboración entre dependencias civiles y fuerzas armadas, incluyendo montos, alcance y resultados esperados.
- Crear un registro público de subcontratistas en proyectos militares, con requisitos de habilitación equivalentes a los exigidos en licitaciones públicas ordinarias.
- Establecer un protocolo de auditoría específica para proyectos de infraestructura militar, con acceso de la ASF en tiempo real y posibilidad de revisión de subcontrataciones.
- Diseñar mecanismos de sanción aplicables a militares que participen en esquemas de conflicto de interés (ej. constitución de empresas ligadas a oficiales para ganar subcontrataciones).

### INDICADOR DE ÉXITO

*100% de los convenios interinstitucionales con fuerzas armadas publicados en la Plataforma Digital; y 100% de subcontrataciones militares sujetas a procesos competitivos dentro de 18 meses.*

## R3

## Reformas para habilitar auditorías en tiempo real por parte de la ASF en grandes proyectos de infraestructura

### DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El ciclo de fiscalización actual opera con un rezago estructural: las auditorías se realizan sobre el ejercicio fiscal concluido, las observaciones se emiten meses después, y los procesos de solventación y sanción pueden extenderse por años. Esto crea impunidad funcional: para cuando se detecta y sanciona una irregularidad, el daño es irreversible y los responsables han podido avanzar en su carrera o incluso asumir nuevos cargos. Un cambio hacia auditorías concurrentes y en tiempo real en grandes proyectos es indispensable.

El enfoque debe ser constructivo y preventivo: no solo detectar irregularidades para sancionarlas ex post, sino identificarlas durante la ejecución para corregirlas antes de que se materialice el daño al erario.

### ACTORES QUE DEBEN PARTICIPAR

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Auditoría Superior de la Federación (ASF)	Diseñar e implementar el modelo de auditoría concurrente y en tiempo real
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno	Establecer los lineamientos y protocolos de intervención preventiva

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>PODER LEGISLATIVO</b>	Comisión de Vigilancia de la Cámara de Diputados	Reformar la Ley de Fiscalización para habilitar auditorías paralelas y en tiempo real
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Dependencias ejecutoras	Proveer acceso en tiempo real a sistemas de información y documentación de proyectos
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	Organizaciones especializadas en transparencia presupuestal	Participar como observadores en mecanismos de monitoreo ciudadano
<b>TECNOLOGÍA</b>	Empresas de tecnología de datos / plataformas GovTech	Proveer herramientas de análisis de datos y monitoreo automatizado de contratos

#### PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR

- Reformar la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas para habilitar explícitamente auditorías concurrentes (paralelas a la ejecución) en proyectos de infraestructura.
- Desarrollar un sistema de alertas tempranas basado en inteligencia de datos que detecte patrones de riesgo (sobrecostos recurrentes, modificaciones contractuales frecuentes, pagos sin documentación) y active revisiones preventivas.
- Establecer equipos de auditores residentes en proyectos de infraestructura de gran escala, con acceso irrestricto a registros, almacenes y bitácoras de obra.
- Implementar protocolos de verificación en campo coordinados entre la ASF y las contralorías estatales, con convenios de colaboración que resuelvan los problemas actuales de jurisdicción.
- Crear un portal público de seguimiento en tiempo real de los grandes proyectos de infraestructura, con actualizaciones periódicas sobre avance físico, gasto ejercido e irregularidades detectadas.
- Ampliar la planta de auditores especializados en construcción e infraestructura dentro de la ASF, con programas de formación continua y certificación técnica.

#### INDICADOR DE ÉXITO

*Reducción del ciclo promedio entre detección de irregularidad y notificación oficial de 18 a 6 meses; implementación de auditorías concurrentes en el 100% de proyectos de montos definidos.*

## EJE II: CONTINUIDAD Y CERTEZA PARA LA CIUDADANÍA Y LOS INVERSIONISTAS

La percepción de riesgo político e inestabilidad en los proyectos de largo plazo es uno de los factores que más inhibe la inversión extranjera en infraestructura. La cancelación del NAICM (con costos superiores a 113 mil millones de pesos), la oscilación en prioridades de inversión entre administraciones, y la ausencia de un plan nacional articulado de infraestructura generan incertidumbre que eleva el costo del capital e inhibe la participación privada. Las siguientes recomendaciones buscan construir instituciones y mecanismos que garanticen continuidad más allá de los ciclos electorales.

### **R4** Crear un Organismo Técnico de Infraestructura para la planeación y supervisión transversal

#### DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

México carece de una institución permanente, técnica y autónoma que centralice la planeación estratégica de infraestructura y la supervisión de su ejecución. Cada cambio de administración reorienta las prioridades, cancela o modifica proyectos vigentes, y genera costos enormes al erario y a los inversionistas. El modelo más exitoso en este ámbito es el de la NISTA del Reino Unido (National Infrastructure and Service Transformation Authority), que fusiona la visión de largo plazo con la supervisión operativa y está blindada de las fluctuaciones políticas.

Un organismo equivalente en México, con autonomía técnica y presupuestal, mandato transexenal y rendición de cuentas ante el Congreso y la sociedad civil, sería el instrumento institucional más poderoso para restaurar la certeza jurídica y atraer inversión privada de largo plazo.

#### ACTORES QUE DEBEN PARTICIPAR

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Presidencia de la República / SHCP/ Fuerzas Armadas	Impulsar la iniciativa de ley, y definir estructura de gobernanza del organismo
<b>PODER LEGISLATIVO</b>	Congreso de la Unión (Cámara de Diputados y Senado)	Aprobar la ley constitutiva del organismo con carácter autónomo y mandato transexenal
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes	Transferir capacidades de planeación estratégica al nuevo organismo
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	Organizaciones anticorrupción y de transparencia	Participar en diseño institucional y selección de dirección técnica mediante concurso abierto
<b>SECTOR PRIVADO</b>	International Chamber of Commerce Mexico / British Chamber of Commerce in Mexico / Consejo Mexicano de Negocios	Integrarse a consejo consultivo del organismo con voz pero sin voto en decisiones técnicas
<b>ORGANISMOS INTERNACIONALES</b>	OCDE / Banco Mundial / BID	Proporcionar asistencia técnica para el diseño institucional basado en mejores prácticas internacionales

## PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR

- Diseñar y aprobar una Ley del Organismo Técnico de Infraestructura que establezca su naturaleza jurídica autónoma, mandato, estructura de gobernanza, fuentes de financiamiento y mecanismos de rendición de cuentas.
- Definir un proceso de selección meritocrática para su dirección técnica, con convocatoria pública, evaluación por comité independiente y ratificación del Senado, con periodo de gestión de 7 años no coincidente con el sexenio.
- Dotar al organismo de las funciones de: (a) elaboración y actualización del Plan Nacional de Infraestructura; (b) supervisión técnica independiente de la ejecución de proyectos estratégicos; (c) evaluación de costo-beneficio social y económico antes de autorizar proyectos mayores; y (d) monitoreo de desempeño post-entrega.
- Establecer la obligatoriedad de que cualquier proyecto de infraestructura que pase un umbral de fondos determinado, requiera el aval técnico del organismo antes de ser incluido en el Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Crear un consejo consultivo permanente con representación de sector privado, academia, sociedad civil y organismos internacionales, con sesiones públicas semestrales.
- Integrar al organismo como el repositorio único de datos abiertos sobre infraestructura pública nacional, con información estandarizada sobre ciclo de vida, costo, desempeño y estado de cada proyecto.

### INDICADOR DE ÉXITO

*El modelo NISTA del Reino Unido demostró que una autoridad técnica independiente puede reducir el “riesgo político” de los proyectos, permitiendo al Estado obtener financiamiento más barato y atraer a los mejores contratistas internacionales.*

## **R5** Establecer un Plan Nacional de Infraestructura a 10 años con enfoque de justicia social

### DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

México no cuenta con un plan de infraestructura de largo plazo que trascienda los sexenios y dé certeza a los inversionistas sobre la dirección estratégica del país. La ausencia de esta herramienta es una de las causas principales de la falta de continuidad de proyectos, la cancelación de obras en curso y la imposibilidad del sector privado de planificar inversiones en maquinaria, capital humano y tecnología con horizonte de largo plazo. La estrategia de 10 años de infraestructura del Reino Unido lanzada en 2025 es el referente más reciente y exitoso de este tipo de instrumento.

El plan debe integrar no solo proyectos de gran escala, sino una visión de desarrollo territorial equilibrado con enfoque explícito de justicia social, reducción de desigualdades regionales y sostenibilidad ambiental, conforme a los compromisos internacionales de México.

### ACTORES QUE DEBEN PARTICIPAR

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Organismo Técnico de Infraestructura (a crear en R4)	Coordinar la elaboración, consulta y publicación del Plan Nacional de Infraestructura

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	SHCP / SADER / SENER / SCT/ Fuerzas Armadas	Aportar diagnósticos sectoriales y proyecciones de necesidades de inversión a 10 años
<b>GOBIERNOS SUBNACIONALES</b>	32 gobiernos estatales y municipios principales	Participar en mesas de consulta territorial y comprometer alineación de sus planes locales
<b>PODER LEGISLATIVO</b>	Congreso de la Unión	Validar y dar respaldo legislativo al Plan; asegurar su consideración en los presupuestos anuales
<b>SECTOR PRIVADO</b>	International Chamber of Commerce Mexico / British Chamber of Commerce in Mexico / Consejo Mexicano de Negocios	Contribuir con diagnósticos de capacidades productivas y necesidades de certidumbre de largo plazo
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	Organizaciones anticorrupción y de transparencia	Participar en consultas territoriales y validar enfoque de justicia social y pertinencia comunitaria
<b>ORGANISMOS INTERNACIONALES</b>	OCDE / Banco Mundial / BID	Apoyar técnica y financieramente la elaboración del plan y su alineación con estándares globales

#### PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR

- Elaborar el Plan Nacional de Infraestructura 2026-2035 bajo la coordinación del Organismo Técnico de Infraestructura, con metodología participativa y basada en evidencia.
- Publicar una lista vinculante de proyectos prioritarios a 10 años, clasificados por sector, región, estado de avance y fuente de financiamiento, actualizable anualmente con criterios técnicos.
- Incorporar en el Plan criterios explícitos de: (a) rentabilidad socioeconómica mínima; (b) sostenibilidad ambiental verificada por estudios de impacto previos; (c) pertinencia territorial y reducción de desigualdades regionales; y (d) viabilidad presupuestal plurianual.
- Establecer un protocolo para que la cancelación de cualquier proyecto incluido en el Plan requiera dictamen técnico justificado del Organismo de Infraestructura y aprobación del Congreso, eliminando la posibilidad de cancelaciones unilaterales por decisión política.
- Diseñar el Plan con un enfoque de cartera que permita al sector privado anticipar demanda, preparar capacidades y planificar inversiones, inspirado en el Construction Playbook del Reino Unido.
- Publicar actualizaciones anuales del Plan con indicadores de avance, ejecución presupuestal y desempeño de cada proyecto, accesibles en plataforma abierta.
- Realizar una evaluación de impacto independiente del Plan cada tres años, con posibilidad de ajustes técnicos debidamente justificados y comunicados al sector privado con anticipación.

## INDICADOR DE ÉXITO

Publicación del Plan Nacional de Infraestructura 2026-2035 en el primer año de implementación de estas recomendaciones, con una lista de al menos 50 proyectos prioritarios con financiamiento confirmado.

## R6

### Instaurar un Comité Permanente de Diálogo con el Sector Privado

#### DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La solución a las barreras estructurales que enfrenta el sector de la construcción en México no puede ser responsabilidad exclusiva del sector público. El sector privado —tanto nacional como extranjero— tiene información, experiencia y recursos que son indispensables para diseñar soluciones efectivas. Sin embargo, el diálogo entre ambos sectores ha sido históricamente informal, discrecional y en ocasiones capturado por intereses particulares.

Un Comité Permanente de Diálogo formalizado, estructurado y transparente permitiría construir soluciones colaborativas, anticipar obstáculos, y generar confianza mutua entre el Estado y los inversionistas. Este mecanismo es reconocido por la OCDE como una condición básica para la gobernanza efectiva de la infraestructura.

#### ACTORES QUE DEBEN PARTICIPAR

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>GOBIERNO FEDERAL</b>	Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno / Organismo Técnico de Infraestructura	Co-presidir el Comité y coordinar la agenda de trabajo
<b>GOBIERNOS SUBNACIONALES</b>	SHCP / SCT / SENER/ Fuerzas Armadas	Participar en sesiones sectoriales y comprometerse a incorporar retroalimentación en decisiones regulatorias
<b>SECTOR PRIVADO NACIONAL</b>	Consejo Mexicano de Negocios / CANACINTRA / CCE / Coparmex	Representar al sector constructor y proponer agenda de reformas desde perspectiva productiva
<b>SECTOR PRIVADO INTERNACIONAL</b>	International Chamber of Commerce Mexico / British Chamber of Commerce in Mexico / Consejo Mexicano de Negocios	Aportar perspectiva de inversionistas internacionales y estándares de buenas prácticas globales
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	Organizaciones anticorrupción y de transparencia	Asegurar que el Comité no se convierta en un espacio de captura de intereses particulares
<b>ACADEMIA</b>	Universidades e institutos de política pública	Aportar evidencia técnica y facilitar espacios de análisis neutral

## PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR

- Crear el Comité mediante decreto presidencial o acuerdo legislativo, con un reglamento interno que defina: composición, metodología de sesiones, mecanismos de toma de decisiones y protocolos de transparencia.
- Establecer sesiones plenarias trimestrales públicas, con agenda publicada con al menos 30 días de anticipación y minutas disponibles en plataforma abierta dentro de los 15 días posteriores a cada sesión.
- Crear subcomités técnicos temáticos por áreas críticas identificadas en el diagnóstico: (a) simplificación regulatoria; (b) permisos ambientales y derechos de vía; (c) combate a la extorsión; (d) acceso a financiamiento; (e) mano de obra calificada; (f) tecnología e innovación en construcción.
- Establecer un mecanismo de seguimiento para que las propuestas generadas en el Comité sean respondidas formalmente por las dependencias correspondientes en un plazo máximo de 90 días.
- Diseñar un índice anual de clima de inversión en el sector construcción, elaborado con aportaciones del Comité, que mida avances en las barreras identificadas y sea publicado abiertamente.
- Incluir en el Comité a representantes de inversores internacionales en infraestructura (fondos de pensiones, fondos de infraestructura, agencias de crédito a la exportación) para atraer financiamiento privado de largo plazo.

### INDICADOR DE ÉXITO

*Instalación del Comité en los primeros 90 días; publicación de un primer reporte de compromisos y seguimiento dentro de los primeros 12 meses de operación.*

## EJE III: COMBATE A LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD

La corrupción endémica documentada en este informe no es un fenómeno marginal sino un rasgo sistémico que afecta todo el ciclo de vida de los proyectos de infraestructura en México. Con una tasa de denuncia y esclarecimiento de apenas 1.14% de los hechos de corrupción, la impunidad es estructural. El Sistema Nacional Anticorrupción, concebido para articular los esfuerzos institucionales contra este problema, atraviesa una crisis profunda. Su reforma y fortalecimiento son condición necesaria —aunque no suficiente— para que las demás recomendaciones produzcan resultados sostenibles.

**R7**

### Crear un Organismo Técnico de Infraestructura para la planeación y supervisión transversal

#### DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El SNA fue concebido hace casi una década como el mecanismo articulador de los esfuerzos del Estado mexicano para prevenir, investigar y sancionar la corrupción. Sin embargo, a la fecha enfrenta una crisis profunda: cargos incompletos, ausentismo deliberado de autoridades en sus sesiones de gobierno, imposibilidad de designar casos prioritarios, y denuncias de corrupción incluso al interior del propio sistema.

El sector de la construcción e infraestructura es uno de los ámbitos donde la ausencia de un SNA efectivo tiene consecuencias más devastadoras: adjudicaciones irregulares, sobrecostos sistemáticos, obras deficientes y violaciones de derechos humanos. Sin una reforma profunda que lo reactive y profesionalice, las demás acciones de este plan corren el riesgo de implementarse en un entorno de impunidad que neutraliza su impacto.

## ACTORES QUE DEBEN PARTICIPAR

SECTOR	ACTOR / INSTITUCIÓN	ROL / RESPONSABILIDAD
<b>SISTEMA ANTICORRUPCIÓN</b>	Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno	Lidera el diseño y articulación de una nueva estrategia anticorrupción en el país mediante la adopción de un nuevo esquema legal
<b>PODER LEGISLATIVO</b>	Congreso de la Unión	Aprobar las reformas legales necesarias para una nueva estrategia anticorrupción en el país
<b>JUSTICIA</b>	Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción (FECC)	Incrementar la tasa de investigaciones concluidas con sanción efectiva; fortalecer unidad de análisis financiero
<b>PODER JUDICIAL</b>	Poder Judicial Federal	Participar activamente en el diseño y ejecución de la nueva estrategia anticorrupción del país
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	Comité de Participación Ciudadana del SNA Organizaciones anticorrupción y de transparencia	Participar activamente en el diseño y ejecución de la nueva estrategia anticorrupción del país
<b>SECTOR PRIVADO</b>	Consejo Mexicano de Negocios / CANACINTRA / CCE / Coparmex International Chamber of Commerce Mexico / British Chamber of Commerce in Mexico / Consejo Mexicano de Negocios	Participar activamente en el diseño y ejecución de la nueva estrategia anticorrupción del país
<b>ORGANISMOS INTERNACIONALES</b>	BID / Banco Mundial / OCDE	Proveer asistencia técnica para la reforma del SNA y evaluación externa de su desempeño

## PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR

- Impulsar una reforma legislativa profunda a la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción
- Establecer un mecanismo de coordinación expedita entre la ASF y la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción, con protocolos de remisión automática de carpetas de investigación.

- Crear una unidad especializada en corrupción en infraestructura dentro de la Fiscalía, con fiscales certificados en análisis financiero, auditoría forense e identificación de empresas fantasma.
- Reformar los plazos y procedimientos de sanción para los servidores públicos involucrados en irregularidades en obra pública.
- Establecer como condición para participar en licitaciones públicas de obra la acreditación de un programa de integridad corporativa (compliance) certificado por un organismo independiente reconocido por el SNA.
- Implementar un sistema de protección efectiva para denunciantes (whistleblowers) de corrupción en obra pública, con garantías de anonimato, protección laboral y seguimiento formal a sus denuncias.
- Publicar anualmente un informe de desempeño del SNA en materia de infraestructura, con indicadores específicos sobre: número de irregularidades detectadas, investigaciones iniciadas, sanciones impuestas y recursos recuperados.
- Fortalecer la capacidad de los Sistemas Estatales Anticorrupción en las entidades federativas con mayor inversión en infraestructura, asegurando que sus marcos legales locales sean consistentes con la normativa general y no permitan prescripción prematura de responsabilidades.

#### **INDICADOR DE ÉXITO**

*Reducción de la tasa de impunidad en casos de corrupción en obra pública del 98.86% actual a menos del 80% en 3 años; instalación y reestructurar la operación del SNA*

