



GOBIERNO DE CLAUDIA SHEINBAUM > COLUMNA 1

Claudia Sheinbaum 4, el Estado que viene

Profesionalizar la administración pública entraña reformas y nuevas leyes, pero también protocolos de operación y una nueva cultura laboral

**JORGE ZEPEDA PATTERSON**

11 MAR 2026 - 15:33 CST

El nombramiento del [nuevo titular de la Auditoría Superior de la Federación](#) puede tener varias lecturas. La más socorrida es que se trata de una posición más ganada por la presidencia, debido a que se trata del hijo de quien fungió como secretario particular de Claudia Sheinbaum hace algunos años. Y, en efecto, parecería que forma parte del proceso que le va permitiendo a la presidenta mayor margen de gobernabilidad, más botones y palancas en el tablero de mando de la conducción del país. Se suma a las cabezas de Hacienda, de la Fiscalía General de la República, de la Unidad de Inteligencia Financiera, de la coordinación del Senado y varias posiciones en la segunda parrilla de instituciones claves. Y no porque se trate de incondicionales, necesariamente. Más bien porque va removiendo obstáculos ([Alejandro Gertz Manero](#) en la FGR y [Adán Augusto López](#) en el Senado lo eran, claramente) y alineando a alfiles de acuerdo con una estrategia de fondo.

Y justamente eso, la estrategia de fondo, no siempre podemos verla, obsesionados como estamos en la coyuntura política y en los juegos de poder. Más allá de Morena o de un supuesto “claudismo”, lo que la presidenta está intentando es una remodelación del Estado mexicano a partir de varios ejes.

Por un lado, una reingeniería de la administración pública encaminada a ofrecer resultados. Modernización, coordinación, digitalización, profesionalización. En algunos frentes se avanza más que en otros, pero en ninguno es tan palpable como en el de la Seguridad Pública. Salud y Economía serían las siguientes. “Trazabilidad” es la nueva palabra que rebota en las minutas de las reuniones del Gabinete conducidas por Sheinbaum. Profesionalizar la administración pública entraña reformas y nuevas leyes, pero también protocolos de operación y una nueva cultura laboral.



De allí que el cambio de algunas cabezas sea imprescindible. Imposible avanzar con titulares que operan agendas particulares, prácticas indeseables y grillas permanentes. Más que incondicionales, Sheinbaum está buscando cuadros profesionales capaces de ofrecer resultados. En ese sentido, toma distancia del famoso “90% de lealtad, 10 de experiencia” que exigía su antecesor. Y aquí una precisión: la frase original de Andrés Manuel López Obrador fue “90% de honestidad y 10% de experiencia”; pero en realidad la interpretó en el primer sentido. Habría que reconocer que prefirió ignorar señales de irregularidades de parte de incondicionales ([Segalmex](#), Aduanas, Tabasco, Secretaría Jurídica, fiscal general); y en cambio castigó a varios que se permitieron alguna diferencia profesional ([Arturo Herrera](#), Gerardo Esquivel o Jaime Cárdenas).

Desde luego, ningún líder, sea de la iniciativa privada o del sector público, favorece una disensión dañina entre sus colaboradores. Pero es obvio que para Sheinbaum el criterio fundamental es la capacidad profesional y la congruencia con los valores del movimiento.

Lo cual nos lleva al tercer elemento de la reforma del Estado que se encuentra en curso. La formación de una nueva capa profesional no solo con las capacidades técnicas necesarias sino también con los principios éticos vinculados a una conciencia social de la cosa pública. Algo mucho más ambicioso y difícil de conseguir.

El mayor éxito de los gobiernos neoliberales residió en la formación de varias generaciones de técnicos imbuidos de una visión del mundo consistente con el proyecto de gobierno: globalización, privatización, economía de mercado, neoliberalismo. Los gabinetes podían cambiar, y a veces ni eso, pero las segundas parrillas esencialmente seguían siendo las mismas, particularmente en lo tocante a la operación económica.

La Cuarta Transformación, como la concibe Claudia Sheinbaum, solo podrá enraizar cabalmente en la sociedad mexicana si consigue algo similar. Producir a los protagonistas que la hagan posible. Una generación de cabezas y cuadros intermedios con la capacidad para hacer factible un Estado mexicano asistencialista que al mismo tiempo sea eficiente. Eso implica atributos profesionales y técnicos, pero también una cosmogonía congruente con un proyecto de país centrado en el lema “primero los pobres por el bien de todos”.

Por eso es que para Sheinbaum la corrupción o los excesos de la clase política son tan dañinos como la incapacidad técnica. Las alianzas con el PVEM y el PT pueden ser funcionales políticamente, pero lesionan la construcción del proyecto. Pedro Haces o Adán Augusto López son operadores que ofrecen resultados, sin embargo, su imagen perjudica al movimiento en un sentido mucho más profundo. Las fiestas millonarias o los relojes Patek Philippe no solo es que sean de mal gusto en un servidor público, constituyen un deslinde, una auto exclusión de un movimiento que pretende otra cosa.