

2026 Junio

Humanismo político

*La respuesta a los desafíos que el
siglo XXI requiere (Nº 3)*



COMITÉ
DIRECTIVO
ESTATAL

DIRECTORIO

*Presidente Comité Directivo
Estatal*

Martín Arango García

Secretaria General

Iris Yunuen Alafita Zapor

*Secretario de Formación
y Capacitación*

José Gustavo Botello Montes

COMITÉ DIRECTIVO ESTATAL PAN QUERÉTARO

Editor: Partido Acción Nacional, Cerro del Aire 101,
Esq. Av. Colinas del Cimatario, Col. Colinas del Cimatario, Querétaro, Qro. C.P. 76090
Año de edición: 2026
Número de edición: 1ra edición (1er semestre 2026)
Fecha de publicación: 30 de junio 2026
Publicación periódica semestral de carácter teórico.
Número de ejemplares impresos: 300
Versión digital: Disponible en medios electrónicos institucionales

Los contenidos publicados en la presente revista son resultado de trabajos de investigación y análisis elaborados por autores internos del Partido Acción Nacional. La información aquí contenida es original y se encuentra debidamente referenciada conforme a criterios académicos y editoriales aplicables.



ÍNDICE

- *Bienvenida del Presidente Comité Directivo Estatal Martín Arango García*..... 1
- *Semblanza de autores*2

Artículos

- La coproducción de los procesos de ciudad por Luis Galván 4
- Sembrando propósito por Laura Mercado..... 11
- Juventud, educación y liderazgo en México por Rubén Rodríguez.....14
- El ciclo de la ineficiencia por José Gómez..... 17

Secciones finales

- Referencias 21





COMITÉ
DIRECTIVO
ESTATAL

BIENVENIDA



Queridas y queridos lectores:

Con enorme entusiasmo les damos la bienvenida a este espacio editorial: *"Humanismo político, la respuesta a los desafíos que el siglo XXI requiere"*,

El momento político actual exige más que diagnósticos: demanda visión. Frente a la polarización, la incertidumbre institucional y los desafíos sociales persistentes, el humanismo político se plantea como una ruta necesaria para reconciliar el ejercicio del poder con el bien común. No se trata únicamente de administrar lo público, sino de reconstruir la confianza, fortalecer la ciudadanía y apostar por un desarrollo que no deje a nadie atrás.

En este contexto, la investigación social y el análisis político adquieren un papel fundamental. Comprender nuestro presente implica escuchar diversas voces, contrastar ideas y generar propuestas que trasciendan la coyuntura. Esta revista es, precisamente, un punto de encuentro para ese diálogo.

Agradecemos profundamente a cada autora y autor que ha contribuido con su pensamiento, su experiencia y su compromiso. Sus textos no solo enriquecen este espacio, sino que reflejan una convicción compartida: que es posible construir una política más humana, más ética y más cercana a las realidades de nuestra sociedad.

Les damos la bienvenida a este esfuerzo colectivo. Porque pensar, cuestionar y proponer también es una forma de transformar.

Martín Arango García

Presidente Comité Directivo Estatal del PAN Querétaro.





Luis Alberto Galván es especialista en planeación estratégica, innovación gubernamental y participación ciudadana. Actualmente se desempeña como Coordinador Técnico de Planeación Estratégica de la Jefatura de Gabinete del Municipio de San Juan del Río, Querétaro, donde impulsa modelos de gestión pública orientados a resultados, gobernanza de datos y fortalecimiento institucional.

Ha liderado el diseño del Sistema Municipal de Participación Ciudadana y la armonización normativa del Reglamento de Participación Ciudadana, promoviendo mecanismos que fortalecen la corresponsabilidad social, la cultura democrática y la incidencia efectiva de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas.

Su trabajo se centra en la construcción de gobiernos inteligentes, la generación de valor público y el diseño de instituciones más abiertas, cercanas y humanas, con una visión de largo plazo para el desarrollo municipal.



Laura Alejandra Mercado Gamiño es Licenciada en Mercadotecnia por el Tecnológico de Monterrey y Maestra en Comunicación Corporativa y Publicitaria por la Universidad Complutense de Madrid. Docente universitaria en áreas de comunicación, marketing, análisis de datos e inteligencia de mercados.

Especialista en psicología positiva aplicada, fortalezas del carácter y desarrollo del bienestar a través del modelo PERMA. Instructora de mindfulness y promotora de estrategias de liderazgo con enfoque humano.

Panista de corazón, cuenta con una sólida trayectoria en participación ciudadana, desempeñándose como presidenta de su comunidad y consejera ciudadana en temas de seguridad. Asimismo, lidera proyectos juveniles orientados a la construcción de cultura de paz y formación de liderazgo con propósito.

Su trabajo integra educación, comunicación y acción social con el objetivo de formar líderes conscientes, comprometidos con el bien común.



Rubén Darío Rodríguez González es Maestro en Administración Empresarial y Pública, con formación en gestión estratégica, desarrollo organizacional y análisis de políticas públicas. Actualmente se desempeña como Coordinador de Vinculación e Innovación en Universidad Atenas, donde impulsa proyectos de emprendimiento, inclusión y desarrollo social.

Es CEO y fundador de Consultoría Resolutiva AD, enfocada en generar oportunidades de primer empleo para jóvenes. Preside la Subcomisión de Tecnología y su Uso Responsable en la Comisión de Jóvenes del Consejo de Participación Ciudadana Temático de Niñas, Niños y Adolescentes, así como Consejero del Consejo de Juventudes en el Estado de Querétaro.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en Consultoría de Administración de negocios, tecnologías de la información, marketing digital y gestión institucional.





José Carlos Gómez Franco, Licenciado en Negocios Internacionales, con especialización en análisis y diseño de políticas públicas. Cuenta con una Maestría en Análisis Económico del Derecho y Gestión Pública por la EAE Business School en Madrid, España.

Ha desarrollado experiencia en el análisis de agendas gubernamentales y políticas públicas, enfocándose en la identificación de temas estratégicos de relevancia para el sector privado. En el ámbito público, ha colaborado en la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, en donde participó en procesos de planeación estratégica, diseño y evaluación de políticas públicas, así como en la elaboración de indicadores.

Su trayectoria se ha distinguido por la incorporación de herramientas técnicas orientadas a fortalecer la planeación, el seguimiento y la evaluación de la acción gubernamental, con un enfoque en la medición de resultados y su impacto en la ciudadanía.

Actualmente, se desempeña como Director de Planeación y Evaluación Institucional en la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana del Municipio de Querétaro, desde donde impulsa la mejora continua de la gestión pública mediante el fortalecimiento de instrumentos de planeación, seguimiento y evaluación, contribuyendo a una administración más eficiente, transparente y orientada a resultados.





LA COPRODUCCIÓN DE LOS PROCESOS DE CIUDAD COMO HERRAMIENTA PARA REDUCIR LA BRECHA EMOCIONAL ENTRE LAS PERSONAS Y LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.

Lic. Luis Alberto Galván Hernández.

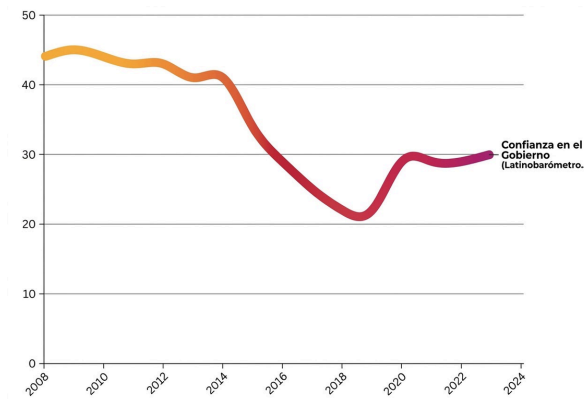
Palabras clave: Brecha emocional, coproducción, democracia participativa, procesos de ciudad.

Disminuir la brecha emocional que existe entre las personas y las instituciones gubernamentales, es uno de los principales retos de nuestra democracia en un contexto en el que la sociedad confía cada vez menos en sus gobiernos.

Este no es un problema que afronte sólo nuestro país, por el contrario, existe una prevalencia en el resto de los países latinoamericanos, los cuales afrontan desde hace unos años, la falta de legitimidad de sus gobiernos.

De acuerdo con el estudio “Confianza en el gobierno” de Latinobarómetro (Latinobarómetro, 2023)¹, existe una tendencia a la disminución de la confianza de la ciudadanía a las instituciones gubernamentales en Latinoamérica, reportando niveles que llegan al 30% en el año 2023.

Figura 1. *Cuánto confían las personas en su gobierno.*





Nota: Elaboración propia con datos del estudio Confianza en el Gobierno de Latinobarómetro 2008 -2023, obtenidos en el artículo “¿En quién confiamos? Menos en las instituciones y más en las comunidades en ALC” del Programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD, 2024).

Aun cuando en la Figura 1 se observa un ligero repunte en la confianza en las instituciones durante 2018, apenas una de cada tres personas declara confiar en su gobierno. Esta situación no solo demanda el diseño de nuevas estrategias, sino también la transformación de las estructuras institucionales que sostienen la relación ciudadano-gobierno, ya que la erosión de la confianza no se limita a una falla en la capacidad gubernamental, sino que refleja un deterioro profundo que se manifiesta en apatía, desencanto y pérdida de identificación con lo público.

En este marco, resulta pertinente realizar un breve diagnóstico de las causas de la “brecha emocional” y analizar si la coproducción puede convertirse en un camino hacia la reconciliación social entre la ciudadanía y las instituciones gubernamentales.

La brecha emocional: Por qué decrece la confianza de las personas en las instituciones gubernamentales.

La “brecha emocional” puede entenderse como el distanciamiento afectivo y simbólico que se produce entre ciudadanía e instituciones cuando se erosiona la confianza pública. En esta línea, Oliván (2018)^[1] advierte que cuando las instituciones se cierran sobre sí mismas y se alejan de la vida cotidiana de las comunidades, se genera un vacío relacional que alimenta la desafección y debilita los vínculos de legitimidad. Este distanciamiento constituye, en consecuencia, un factor crítico para las democracias latinoamericanas, donde la legitimidad de los gobiernos se encuentra persistentemente cuestionada.

Explorar esta brecha en el contexto regional implica reconocer la convergencia de factores políticos, sociales, culturales e históricos que han debilitado la legitimidad institucional a lo largo del tiempo. No obstante, para efectos del presente documento se tomará como referencia el caso mexicano, con el propósito de examinar dos causas centrales que permiten ilustrar el fenómeno con mayor claridad:

1) Las personas perciben que el Estado no es capaz de garantizar sus necesidades.

Desde la perspectiva de la teoría Contractualista de Rousseau, el estado se constituye como “una forma de asociación que defiende y protege con la fuerza común, la persona y los bienes de cada asociado”.^[2] Esto surge como una respuesta ante la incapacidad de los individuos para vivir en libertad natural, renunciando a esta condición mediante la aceptación de un “pacto social”, en el que las personas ceden al Estado el poder político, a cambio de la garantía de la vida en sociedad, la procuración de su desarrollo y el pleno ejercicio de sus derechos humanos. Cuando el Estado incumple con estas obligaciones, no solo se cuestiona su eficacia, sino que se erosiona la legitimidad que sustenta la autoridad democrática.

La incapacidad estructural del Estado para responder a problemas públicos como la desigualdad, la violencia, el déficit de vivienda, la exclusión social y el desempleo genera un sentimiento de abandono y desilusión que profundiza la “brecha emocional” y mina la legitimidad gubernamental, en la medida en que estas carencias evidencian la ruptura del vínculo simbólico del contrato social. Esta percepción de incumplimiento se refleja en los indicadores internacionales de bienestar, que muestran cómo la población experimenta niveles de satisfacción por debajo del promedio de los países desarrollados.

^[1] Oliván, R. (2018). Abrir instituciones desde dentro: Hacking inside black book. Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto.

[https://www.laaab.es/hackinginside/assets/chapters/Abrir%20instrucciones%20desde%20dentro%20\(Hacking%20inside%20black%20book\).pdf](https://www.laaab.es/hackinginside/assets/chapters/Abrir%20instrucciones%20desde%20dentro%20(Hacking%20inside%20black%20book).pdf)

^[2] Rodríguez Pedraza, Y. (2016). Legitimidad del poder público en México en la actualidad. Prospectiva Jurídica, México, UAEM, año 7, número 13, enero – junio 2016, pp. 23-34. ISSN 2007-8137

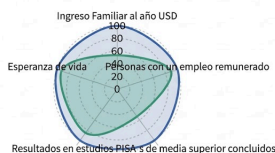


Según el OECD Better Life Index^[3], los mexicanos otorgan un promedio de 6 a su satisfacción general con la vida, resultado de un bajo desempeño en ámbitos como empleo, educación, salud y calidad medioambiental respecto al resto de los países de la OECD.

Figura 2. Resultados de México en el OECD Better Life Index respecto al promedio obtenido por los países de la OECD.

Resultados de México en el OECD Better Life Index respecto al promedio obtenido por los países de la OECD.

■ México ■ OECD



Nota: Elaboración propia con cifras del OECD Better Life Index, 2023.

La Figura 2 ilustra esta disparidad: mientras que el promedio de la OECD alcanza puntajes significativamente más altos en dimensiones como ingreso familiar, años de escolaridad concluidos y esperanza de vida, México se sitúa de manera sistemática por debajo, revelando brechas profundas en condiciones básicas de bienestar. Estas carencias, evidenciadas por indicadores internacionales comparativos, muestran que el desencanto trasciende la percepción ciudadana y se corrobora en mediciones objetivas, lo que explica la persistencia de la “brecha emocional”.

2) Las personas perciben altos índices de corrupción en nuestros gobiernos.

Otra causa central que contribuye a la falta de confianza en las instituciones gubernamentales es la percepción de la corrupción en nuestro país. El Corruption Perceptions Index 2023 (Transparency International, 2023)^[4], sitúa a México con 31 puntos en el lugar 126 de 180 de los países con mayor percepción de corrupción, dejándolo como la nación peor evaluada entre las que conforman a la OECD.

Por otra parte, la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental ENCIG (INEGI, 2023)^[5], reporta que el 83.1% de la población consideró frecuentes los actos de corrupción. Lo que nos indica que 4 de 5 mexicanos perciben negativamente el actuar de las instituciones públicas. La corrupción es un mal arraigado tan profundamente en nuestro país, que ha provocado que las personas vinculen el actuar del servicio público con malas prácticas como el soborno, el desvío de recursos y el abuso de poder.

Como señalan Rothstein y Teorell (2008)^[6], la calidad de un gobierno depende no solo de su capacidad de generar políticas efectivas, sino de garantizar imparcialidad y ausencia de corrupción en su operación; cuando estas condiciones se incumplen, la confianza se erosiona de manera estructural. En el caso mexicano, la impunidad y la deficiente impartición de justicia han alimentado una percepción de recurrencia de las malas prácticas, lo que ha desmoralizado a amplios sectores sociales y profundizado la “brecha emocional” con las instituciones.

La incapacidad del Estado para garantizar necesidades básicas, sumada a la creciente percepción de corrupción en sus instituciones, ha configurado las condiciones ideales para el surgimiento de movimientos de indignación que cuestionan la forma en que concebimos nuestras instituciones y exigen modelos de gobernanza más horizontales, transparentes y participativos.

^[3] OECD. (2020). “Executive summary”, in How's Life? 2020: Measuring Well-being, OECD Publishing. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/ea714361-en>

^[4] Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023. <https://www.transparency.org/ro/book/IPC2023/4/>

^[5] INEGI. (2024). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental ENCIG 2023. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EstSegPub/ENCIG_23.pdf

^[6] Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. Governance, 21(2), 165-190.



Frente a este escenario de desconfianza y desafección, resulta indispensable explorar alternativas que permitan reconstruir los vínculos entre ciudadanía e instituciones. Es en este contexto donde adquiere relevancia la idea de coproducir los procesos de ciudad como mecanismo para recuperar legitimidad y confianza.

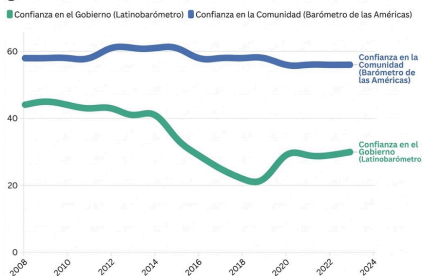
Coproducir los procesos de ciudad.

La pérdida de confianza en los gobiernos, ha impulsado que las personas se agrupen en nuevas formas de organización —colectivos, asociaciones, grupos con intereses comunes— “en torno a los valores de la comunidad, lo cooperativo y lo colaborativo” (Oliván, 2018)^[7].

Este desplazamiento se explica, en parte, por la brecha creciente entre la confianza depositada en las instituciones y la confianza que persiste en el ámbito comunitario. La Figura 3^[8] ilustra con claridad esta disparidad: mientras los niveles de confianza en el gobierno muestran una tendencia sostenida a la baja, la confianza en la comunidad se mantiene en márgenes consistentemente más altos, prácticamente duplicando a la primera.

Figura 3. Cuánto confían las personas en la comunidad y en su gobierno.

Cuánto confían las personas en la comunidad y en su gobierno.



Nota: Elaboración propia con datos del estudio Barómetro de las Américas 2008 - 2021 de LAPOP Lab, obtenidos en el artículo “¿En quién confiamos? Menos en las instituciones y más en las comunidades en ALC” del Programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD, 2024).

Esta brecha revela que los vínculos comunitarios resultan más sólidos que los institucionales y confirma la necesidad de integrar a la ciudadanía en los procesos públicos como vía para fortalecer la legitimidad democrática.

En este marco, resulta pertinente comprender los “procesos de ciudad” como el conjunto de actividades y dinámicas que configuran la interacción cotidiana de las personas en la vida urbana y social. Un gobierno que promueve la coproducción de estos procesos permite que las personas dejen de ser usuarias pasivas para convertirse en “sujetos políticos con derecho a la ciudad” (Oliván, 2018)^[9].

^[7] Oliván, R. (2018). Abrir instituciones desde dentro: Hacking inside black book. Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto.

[https://www.laap.es/hackinginside/assets/chapters/Abrir%20instrucciones%20desde%20dentro%20\(Hacking%20inside%20black%20book\).pdf](https://www.laap.es/hackinginside/assets/chapters/Abrir%20instrucciones%20desde%20dentro%20(Hacking%20inside%20black%20book).pdf)

^[8] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). ¿En quién confiamos? Menos en las instituciones y más en las comunidades en ALC. <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/en-quien-confiamos-menos-en-las-instituciones-y-mas-en-las-comunidades-en-alc>

^[9] Oliván, R. (2018). Abrir instituciones desde dentro: Hacking inside black book. Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto.

[https://www.laap.es/hackinginside/assets/chapters/Abrir%20instrucciones%20desde%20dentro%20\(Hacking%20inside%20black%20book\).pdf](https://www.laap.es/hackinginside/assets/chapters/Abrir%20instrucciones%20desde%20dentro%20(Hacking%20inside%20black%20book).pdf)



ONU-Hábitat define el derecho a la ciudad, como “el derecho de todos los habitantes a habitar, utilizar, ocupar, producir, transformar, gobernar y disfrutar ciudades, pueblos y asentamientos urbanos justos, inclusivos, seguros, sostenibles y democráticos, definidos como bienes comunes para una vida digna”.

^[10] Concebido de este modo, el derecho a la ciudad no se limita a un marco normativo, sino que constituye un principio de acción que orienta la participación ciudadana hacia la apropiación de lo público, desde la detección de problemas hasta la búsqueda conjunta de soluciones.

La relación entre confianza y participación ha sido sintetizada por Güemes y Resina (2018)^[11] en dos ecuaciones sencillas:

1) Confianza → Involucramiento en lo Público = +Participación ciudadana

2) Participación ciudadana → Refuerza lazos ciudadanos = +Confianza

En la primera ecuación, se habla de la confianza como facilitadora del involucramiento de las personas en lo público, y cómo esto incentiva la participación ciudadana. Por otra parte, la segunda ecuación sugiere que la participación ciudadana opera como un canal de fortalecimiento de los vínculos entre personas e instituciones, lo que contribuye a generar mayores niveles de confianza.

Este planteamiento puede formalizarse como un bucle de retroalimentación entre la confianza institucional (*C*) y la participación ciudadana (*P*). En términos simples: cuando la confianza aumenta, también crece la disposición a participar; y cuando la participación se ejerce de manera efectiva y con resultados visibles, la confianza en las instituciones se fortalece.

Podemos representarlo en dos ecuaciones básicas:

$$P = f(C) \text{ con } \frac{\partial P}{\partial C} > 0$$

La participación ciudadana (*P*) es una función de la confianza institucional (*C*), de tal manera que cuando aumenta la confianza, también tiende a aumentar la participación.

$$C = g(P) \text{ con } \frac{\partial C}{\partial P} > 0$$

Así como la confianza institucional (*C*) depende de la participación ciudadana (*P*), y cuando la participación crece, la confianza también se incrementa.

Estas expresiones muestran que un incremento en la confianza genera más participación, y que un aumento en la participación, a su vez, incrementa la confianza.

Ahora bien, este ciclo no ocurre en el vacío. Está mediado por factores que amplifican o frenan sus efectos. Entre los primeros se encuentran la transparencia (*T*), la inclusión (*I*) y la rendición de cuentas (*R*). Cuando estos elementos están presentes en los procesos públicos, el impacto de la confianza sobre la participación y de la participación sobre la confianza se intensifica:

$$\frac{\partial P}{\partial C} = \beta(T, I, R), \quad \frac{\partial C}{\partial P} = \varepsilon(T, I, R)$$

El efecto de la confianza sobre la participación y de la participación sobre la confianza se hace más fuerte cuando los procesos se llevan a cabo con transparencia (*T*), inclusión (*I*) y rendición de cuentas (*R*).

or lo que esta ecuación nos indica que, mientras más altos sean los niveles de mayor será la capacidad del sistema para generar círculos virtuosos de confianza y participación.

En contraste, factores negativos como los shocks de desconfianza (*D*), —corrupción, abuso de poder— y las barreras de acceso (*B*) —trámites costosos, exclusión, falta de tiempo— interrumpen o debilitan el ciclo:

^[10] ONU Hábitat. (2020). Componente del derecho a la ciudad. <https://onu-habitat.org/index.php/componentes-del-derecho-a-la-ciudad>

^[11] Güemes, C. y Resina, J. (2018). Participación ciudadana y confianza, un ejercicio de alquimia democrática. https://www.gigapp.org/images/docus/Participacion%20ciudadana_04%20GuemesResina.pdf



$$C_{t+1} = \alpha C_t + \varepsilon(T, I, R)P_t - \gamma D_t$$

$$P_{t+1} = \delta P_t + \beta(T, I, R)C_t - \zeta B_t$$

a confianza futura C_{t+1} se nutre de la confianza presente y de la participación ejercida bajo condiciones de transparencia, inclusión y rendición de cuentas, pero se reduce ante shocks de desconfianza (D). De manera análoga, la participación futura P_{t+1} depende tanto de la participación actual como del nivel de confianza existente, y disminuye cuando enfrentan barreras de acceso (B).

De este modo, cuando los niveles de transparencia, inclusión y rendición de cuentas son altos, y al mismo tiempo se reducen los shocks y barreras, el sistema tiende a un equilibrio alto de participación y confianza, reduciendo la "brecha emocional". En cambio, cuando predominan la opacidad, la exclusión y la falta de rendición de cuentas, acompañadas de corrupción y obstáculos de acceso, se configura un círculo vicioso de desconfianza y baja participación que perpetúa la brecha.

En este sentido, puede afirmarse que la participación ciudadana constituye una de las principales fuentes de confianza institucional, en la medida en que abre espacios de interacción donde las personas se reconocen como parte activa de lo público. Este doble vínculo entre participación y confianza permite comprender por qué la coproducción de los procesos de ciudad se configura como una estrategia central para reconstruir la legitimidad democrática.

A continuación, se presentan algunos casos de coproducción de procesos de ciudad que muestran cómo distintos gobiernos han logrado fortalecer su relación con la ciudadanía a través de prácticas colaborativas.

En 2017, tras ser electo gobernador de Greater Manchester, Inglaterra, Andy Burnham puso en marcha la estrategia "Greater Manchester: Doing housing differently", cuyo objetivo central era erradicar la situación de calle en la ciudad. Para ello, se involucró a ciudadanía, empresas, propietarios y cuidadores a través de plataformas digitales que llevaron el debate a la agenda pública e incorporaron mecanismos innovadores como el crowdfunding. En los primeros tres meses, la estrategia recaudó cerca de 100,000 libras, logrando que en 2020 ninguna persona permaneciera sin hogar en la ciudad. Este caso se ha convertido en un referente internacional en el combate a la exclusión social a través de la coproducción (Lorda, 2018)^[12], lo que resulta ilustrativo porque ataca de raíz el sentimiento de abandono institucional: al sumar a la comunidad en la solución del problema, se fortaleció la percepción de corresponsabilidad y se redujo la brecha emocional en torno a la exclusión social.

En 2021, el Gobierno de Navarra, España, reconoció cinco proyectos de participación ciudadana, entre los cuales destacó el programa "Pueblos Amables con las Personas Mayores", desarrollado en Corella, Lerín y Burgi. La iniciativa consistió en un diagnóstico participativo que integró, desde la perspectiva de las personas adultas mayores, los principales retos y necesidades de la población. Este proceso evidenció que la coproducción no solo fortalece el vínculo entre instituciones y ciudadanía, sino que también asegura que las políticas públicas se construyan desde las voces de quienes enfrentan directamente los problemas (Gobierno de Navarra, 2021).^[13] En este sentido, la inclusión de grupos marginados no solo enriquece las políticas públicas, sino que también reduce el distanciamiento afectivo entre instituciones y ciudadanía, mitigando la brecha emocional.

Por último, en México, diversas ciudades han recurrido en los últimos años al presupuesto participativo como un mecanismo para incentivar a la ciudadanía en el diseño de proyectos de obra pública, salud, educación, desarrollo social y recreación. A través de este instrumento, los recursos públicos se asignan conforme a las decisiones colectivas de los vecinos, quienes definen las prioridades de intervención en su comunidad.

Un ejemplo destacado es el del Municipio de Monterrey, Nuevo León, que en 2023 operó la plataforma "Decidimos Monterrey", donde se registraron 172 propuestas ciudadanas. Tras un análisis de factibilidad, fueron seleccionadas 30 acciones que incluyeron la rehabilitación de parques, la restauración de pavimento, la mejora de la movilidad y la iluminación del espacio público. Este ejercicio no solo generó obras tangibles, sino que también contribuyó a reforzar la percepción de que las decisiones institucionales pueden ser legítimas cuando son compartidas con la ciudadanía.

^[12] Lorda, T. (2018). Casos de éxito de participación ciudadana por un mundo más justo y sostenible. El Independiente. <https://www.elindependiente.com/desarrollo-sostenible/2018/09/24/casos-de-exito-de-participacion-ciudadana-por-un-mundo-mas-justo-y-sostenible/>

^[13] Gobierno de Navarra. (2021). Cinco proyectos de participación ciudadana reciben el reconocimiento del Gobierno de Navarra. <https://www.navarra.es/es/noticias/2021/03/22/cinco-proyectos-de-participacion-ciudadana-reciben-el-reconocimiento-del-gobierno-de-navarra>



Este caso resulta relevante porque demuestra cómo la ciudadanía puede apropiarse de los procesos de asignación de recursos, fortaleciendo la confianza en la acción institucional y cerrando la brecha emocional generada por la opacidad y el desinterés gubernamental.

Los ejemplos revisados muestran que la coproducción de los procesos de ciudad puede traducirse en resultados concretos que fortalecen la legitimidad democrática y la confianza entre ciudadanía e instituciones. Sin embargo, también evidencian que estos avances no están exentos de desafíos. El hecho de que existan experiencias exitosas no significa que la participación ciudadana esté plenamente consolidada: en muchos contextos persisten resistencias institucionales, limitaciones operativas y déficits culturales que dificultan su implementación sostenida. Precisamente por ello, resulta necesario reflexionar sobre los retos de la democracia participativa, a fin de comprender las condiciones que pueden garantizar que los ejercicios de coproducción no solo sean viables, sino que se conviertan en auténticos motores de transformación social.

Los retos de la democracia participativa.

A pesar de que cada vez más gobiernos realizan con éxito ejercicios de coproducción de procesos de ciudad, persisten resistencias institucionales y culturales que limitan el alcance de estas iniciativas. Con frecuencia, las autoridades perciben la participación ciudadana como un mecanismo de confrontación más que como una oportunidad de corresponsabilidad. Este temor a la supervisión y a la apertura dificulta que la ciudadanía pueda estar presente en todas las etapas de los procesos de gestión pública, desde la planeación hasta la evaluación.

Estos obstáculos no son menores. La ausencia de protocolos claros para regular la operación de los programas, la improvisación en la planeación, los errores en la ejecución y la falta de una cultura cívica extendida han permitido que muchos ejercicios de participación terminen en malas prácticas, reproduciendo desconfianza en lugar de reducirla. El caso del programa federal La Escuela es Nuestra^[14] es un claro ejemplo: aunque nació con el propósito de atender el rezago en infraestructura educativa mediante comités escolares de administración participativa, la falta de reglas claras y mecanismos de control ha facilitado desvíos de recursos, compras a sobreprecio y la entrega de obras de baja calidad. Ejemplos como este muestran que, sin institucionalidad sólida, la participación puede convertirse en simulación y acrecentar la brecha emocional que pretendía resolver.

Frente a ello, es imprescindible acompañar la democracia participativa a través de mecanismos institucionales robustos que garanticen transparencia, inclusión y rendición de cuentas. Solo así los procesos participativos podrán consolidarse como verdaderas herramientas de control social que prevengan la corrupción y fortalezcan la legitimidad democrática. De la misma manera, se requiere invertir en la formación y capacitación para que las personas servidoras públicas sean capaces de comprender y gestionar la participación ciudadana como un proceso de cooperación y no como una amenaza a su autoridad.

La experiencia muestra que, allí donde las personas logran organizarse en torno a valores comunitarios y colaborativos, emergen nuevas formas de gobernanza más horizontales que desafían la lógica unilateral de las instituciones tradicionales. En este sentido, la coproducción de los procesos de ciudad se convierte en una vía para transformar a las personas de usuarias pasivas en sujetos políticos con derecho a decidir sobre lo público.

El fortalecimiento de la democracia participativa no solo amplía las posibilidades de decisión ciudadana, sino que también contribuye a redefinir los procesos de ciudad, haciéndolos más incluyentes y respetuosos de la diversidad. Para los gobiernos, la oportunidad está en reconocer que la ciudadanía ya no se concibe a sí misma como receptora de políticas unidireccionales, sino como protagonista de su propio destino colectivo. Adaptarse a estas nuevas formas de organización implica construir instituciones del siglo XXI, capaces de escuchar, dialogar y compartir poder.

En conclusión, reducir la brecha emocional entre las personas y las instituciones exige más que reformas normativas: demanda un cambio profundo en la manera en que concebimos la relación entre Estado y sociedad. La coproducción de los procesos de ciudad representa, en este marco, una estrategia clave para reconstruir la confianza, revitalizar la legitimidad democrática y recuperar la idea de lo público como un bien común.

Los gobiernos tienen la gran oportunidad de adaptarse y entender las nuevas formas de organización entre las personas, quienes ya abandonaron la concepción de instituciones unidireccionales que imposibilitan su interacción con otras personas, por lo que será fundamental el evolucionar a instituciones del Siglo XXI, que atiendan las demandas y los retos del vivir en comunidad.

^[14] Ruvalcaba, C. (2024). SEP sin protocolo; revelan desfalco en programa La Escuela Es Nuestra. Buzos de la Noticia. <https://buzos.com.mx/noticia/sep-sin-protocolo-revelan-desfalco-en-programa-la-escuela-es-nuestra>



Referencias

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Comisión Nacional de Derechos Humanos CNDH. Insurgencia del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). <https://www.cndh.org.mx/noticia/insurgencia-del-ejercito-zapatista-de-liberacion-nacional-ezln>

Corruption Perceptions Index 2023 (Transparency International, 2023) <https://www.transparency.org/ro/book/IPC2023/4/>

Gobierno de Navarra. (2021). Cinco proyectos de participación ciudadana reciben el reconocimiento del Gobierno de Navarra. <https://www.navarra.es/es/noticias/2021/03/22/cinco-proyectos-de-participacion-ciudadana-reciben-el-reconocimiento-del-gobierno-de-navarra>

Güemes, C. y Resina, J. (2018). Participación ciudadana y confianza, un ejercicio de alquimia democrática. https://www.gigapp.org/images/docus/Participacion%20Ciudadana_04%20GuemesResina.pdf

INEGI. (2024). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental ENCIG 2023. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EstSegPub/ENCIG_23.pdf

Lorda, T. (2018). Casos de éxito de participación ciudadana por un mundo más justo y sostenible. El Independiente. <https://www.elindependiente.com/desarrollo-sostenible/2018/09/24/casos-de-exito-de-participacion-ciudadana-por-un-mundo-mas-justo-y-sostenible/>

OECD. (2020). "Executive summary", in *How's Life? 2020: Measuring Well-being*. OECD Publishing. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/ea714361-en>

Oliván, R. (2018). Abrir instituciones desde dentro: Hacking inside black book. Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto. <https://www.laaab.es/hackinginside/assets/chapters/Abrir%20instrucciones%20desde%20dentro%20Hacking%20inside%20black%20book}.pdf>

ONU Hábitat. (2020). Componente del derecho a la ciudad. <https://onu-habitat.org/index.php/componentes-del-derecho-a-la-ciudad>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). ¿En quién confiamos? Menos en las instituciones y más en las comunidades en ALC. <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/en-quien-confiamos-menos-en-las-instituciones-y-mas-en-las-comunidades-en-alc>

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.

Rodríguez Pedraza, Y. (2016). Legitimidad del poder público en México en la actualidad. *Prospectiva Jurídica*, México, UAEM, año 7, número 13, enero – junio 2016, pp. 23-34. ISSN 2007-8137

Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance*, 21(2), 165–190. ISSN 1653-8919

Ruvalcaba, C. (2024). SEP sin protocolo; revelan desfalco en programa La Escuela Es Nuestra. Buzos de la Noticia. <https://buzos.com.mx/noticia/sep-sin-protocolo-revelan-desfalco-en-programa-la-escuela-es-nuestra>

Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023. <https://www.transparency.org/ro/book/IPC2023/4/>



Sembrando propósito: juventud que transforma desde el humanismo

Una propuesta desde la educación, el liderazgo y la psicología positiva para formar jóvenes con sentido de vida, compromiso social y capacidad de construir una sociedad más libre, justa y solidaria.

Por: Mg. Laura Alejandra Mercado Gamiño

En una época donde la juventud enfrenta una profunda crisis de sentido, la educación tiene la responsabilidad y la oportunidad de formar algo más que profesionistas: líderes con propósito. Este artículo sostiene que, integrar la psicología positiva en los procesos educativos, permite desarrollar fortalezas de carácter que impulsan un liderazgo juvenil comprometido con el bien común. Desde una visión humanista, se propone un modelo formativo que articula propósito, participación y desarrollo personal como pilares para la reconstrucción del tejido social.

El riesgo de una generación sin propósito

¿Qué ocurre cuando una generación entera sabe cómo hacer las cosas, pero no para qué hacerlas?

Hoy, miles de jóvenes transitan por sistemas educativos que los preparan para competir, pero no necesariamente para contribuir. Domina el conocimiento técnico, pero se debilita el sentido. Se acumulan logros, pero escasea la trascendencia. En este escenario, el verdadero riesgo no es la falta de talento, sino la falta de dirección.

El humanismo político nos recuerda que la persona es el centro de toda acción social, portadora de dignidad y llamada a vivir en comunidad (González Luna, 2009). Desde esta visión, la educación no puede limitarse a formar individuos exitosos en lo personal, sino ciudadanos comprometidos con algo más grande que ellos mismos.

Y es aquí donde surge una pregunta fundamental:

¿Estamos formando jóvenes capaces de construir el bien común, o simplemente individuos que buscan su propio beneficio?

Educar desde el potencial: cuando la psicología positiva se convierte en brújula

En un contexto educativo tradicionalmente centrado en la corrección de errores, la disciplina y la medición del desempeño, la psicología positiva propone un cambio de paradigma: educar no solo para corregir debilidades, sino para desarrollar el potencial humano. Este enfoque, impulsado por Martin Seligman a finales del siglo XX, plantea que el bienestar y el florecimiento humano pueden ser enseñados, cultivados y medidos, convirtiéndose así en una herramienta clave para la formación integral de las nuevas generaciones (Seligman, 2011).

La psicología positiva no ignora las dificultades o los desafíos, pero propone equilibrar la mirada: además de intervenir sobre lo que falla, es indispensable fortalecer aquello que funciona. En el ámbito educativo, esto implica reconocer que cada estudiante posee talentos, virtudes y capacidades únicas que, al ser identificadas y desarrolladas, se convierten en motores de motivación, resiliencia y sentido de vida.

Uno de los modelos más influyentes en este campo es el modelo PERMA, desarrollado por Seligman, que describe cinco elementos esenciales del bienestar: emociones positivas (Positive Emotions), compromiso (Engagement), relaciones positivas (Relationships), sentido (Meaning) y logros (Accomplishment) (Seligman, 2011). Aplicado a la educación, este modelo invita a construir entornos donde los estudiantes no solo aprendan contenidos, sino que experimenten emociones positivas en el proceso de aprendizaje, se involucren activamente en sus actividades, desarrollen relaciones sanas, encuentren propósito en lo que hacen y logren metas significativas.



Desde esta perspectiva, el aula deja de ser un espacio exclusivamente académico para convertirse en un **ecosistema de desarrollo humano**, donde el aprendizaje se conecta con la vida, las emociones y la identidad del estudiante. Por ejemplo, un joven que experimenta engagement en sus actividades académicas no solo cumple con sus tareas, sino que se involucra profundamente, desarrolla habilidades y encuentra satisfacción en el proceso. De igual manera, cuando el aprendizaje se vincula con un propósito (meaning), el conocimiento adquiere relevancia personal y social, fortaleciendo la motivación intrínseca.

Complementando este modelo, Seligman, en colaboración con Christopher Peterson, desarrolló una de las aportaciones más significativas al estudio del carácter: la clasificación de las **24 fortalezas del carácter**, agrupadas en seis virtudes universales: sabiduría, coraje, humanidad, justicia, templanza y trascendencia (Peterson & Seligman, 2004). Estas fortalezas como la gratitud, la perseverancia, la inteligencia social, el liderazgo o la autorregulación, no solo representan cualidades deseables, sino que han demostrado ser predictores del bienestar, el desempeño académico y la construcción de relaciones positivas.

El estudio realizado por Peterson y Seligman tuvo un enfoque profundamente humanista y multicultural, al analizar tradiciones filosóficas y religiosas de diversas civilizaciones para identificar aquellas virtudes que han sido valoradas a lo largo de la historia. El resultado fue una base científica sólida que permite incorporar el desarrollo del carácter como un eje central en la educación contemporánea.

Educar desde las fortalezas implica un cambio en la práctica docente: dejar de centrarse exclusivamente en lo que el estudiante "debe mejorar" para comenzar a preguntarse **"¿en qué es bueno este estudiante y cómo puede potenciarlo?"**. Esta mirada no solo fortalece la autoestima, sino que genera estudiantes más seguros, comprometidos y capaces de enfrentar los desafíos con mayor resiliencia.

Además, diversos estudios han demostrado que cuando los estudiantes identifican y utilizan sus fortalezas de manera consciente, incrementan sus niveles de bienestar, motivación y rendimiento académico (Seligman et al., 2009). Esto sugiere que la educación basada en fortalezas no es únicamente un ideal humanista, sino una estrategia pedagógica eficaz.

En este sentido, la psicología positiva se convierte en una verdadera brújula educativa: orienta no solo hacia el logro académico, sino hacia la formación de personas integrales, con sentido de vida, capaces de construir relaciones saludables y de aportar al bien común. Formar jóvenes desde su potencial no es un acto de optimismo ingenuo, sino una apuesta estratégica por una sociedad más consciente, resiliente y profundamente humana.

Juventud y vacío existencial: el desafío silencioso

Uno de los desafíos más urgentes de nuestro tiempo no siempre se ve, pero se siente: la falta de sentido. Frankl (2004) lo expresó con claridad: cuando el ser humano no encuentra propósito, aparece el vacío. Y ese vacío no es neutro; se llena de apatía, de indiferencia o, en el peor de los casos, de destructividad.

Como docente, me he percatado de jóvenes que hoy no carecen de oportunidades, pero sí de significado. Estudian, trabajan, avanzan... pero sin una conexión profunda con lo que hacen y en consecuencia, ésta desconexión también se refleja en lo social: baja participación, desinterés por lo público, escepticismo ante las instituciones.

Sin embargo, la experiencia demuestra algo esperanzador: cuando un joven encuentra un espacio donde puede servir, aportar y ser parte de algo mayor, su actitud cambia. Despierta.

A partir de este contexto, se sostiene la siguiente hipótesis:

El desarrollo intencional de fortalezas de carácter en los jóvenes, dentro de entornos educativos que promuevan el propósito y la participación, forma líderes capaces de reconstruir el tejido social desde el bien común. Y no, no se trata solo de enseñar habilidades, sino de formar criterio, convicción y compromiso. Porque un joven con talento puede lograr éxito, pero, un joven con carácter puede transformar su entorno.



Propuesta: educar para la vida, no solo para el mercado

Si queremos resultados distintos, necesitamos formar de manera distinta. Pensar en un enfoque educativo global que combine los principios del humanismo, orientado a formar líderes conscientes y comprometidos, con el Modelo PERMA:

Positividad: educar desde la dignidad

Crear entornos donde los jóvenes se sientan valiosos, capaces y escuchados. La confianza es el punto de partida del crecimiento.

Engagement: aprender haciendo

El aprendizaje debe ser vivido, no memorizado. Proyectos reales, retos concretos y participación activa.

Relaciones: construir comunidad

El liderazgo no se ejerce en soledad. Se forma en la interacción, en la empatía y en el reconocimiento del otro.

Meaning: descubrir el para qué

Aquí ocurre la transformación. Cuando el joven entiende que su talento puede servir, su vida cobra dirección.

Logro: alcanzar metas con sentido

El éxito deja de ser individual y se convierte en contribución. No se trata solo de llegar, sino de a quién impactas en el camino.

Liderar es servir: una visión humanista del futuro

Soy scout de corazón, y en el camino del escultismo, nuestro fundador Baden Powell, asevera con convicción que el liderazgo que hoy necesita la sociedad no es el del protagonismo, sino el del servicio. Y como bien señalaba Gómez Morin (2010), la verdadera transformación social no viene de estructuras, sino de ciudadanos conscientes. Y esa conciencia no surge espontáneamente: se forma. Pero, ¿Cómo?

Formar líderes implica formar personas que: Piensan críticamente, sienten empatía, actúan con responsabilidad y sobre todo, deciden involucrarse.

La psicología positiva aporta las herramientas. El humanismo político, el sentido. La educación, el espacio para hacerlo posible.

El futuro no se espera, se forma

No basta con señalar lo que está mal. Es momento de construir lo que sigue y entender que la juventud no es un problema que resolver, sino una oportunidad que formar.

Si logramos educar desde el carácter, el propósito y la participación, estaremos sembrando algo mucho más grande que conocimiento: estaremos formando ciudadanos capaces de elegir el bien, incluso cuando no sea lo más fácil.

Porque al final, una sociedad libre no se impone, una sociedad justa no se decreta, una sociedad solidaria no se improvisa, se forma. Y comienza en el aula, en la comunidad, en cada joven que descubre que su vida tiene un propósito más allá de sí mismo.

El cambio que esperamos empieza hoy: formemos líderes con propósito, carácter y vocación de servicio.



Referencias

Castillo Peraza, C. (2007). El porvenir posible. Fondo de Cultura Económica.

Frankl, V. E. (2004). El hombre en busca de sentido. Herder.

Gómez Morin, M. (2010). 1915 y otros ensayos (Obra original publicada en 1939). Jus.

González Luna, E. (2009). Humanismo político. Partido Acción Nacional.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. Oxford University Press.

Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and wellbeing. Free Press.



Juventud, educación y liderazgo en México: entre la inclusión discursiva y la exclusión estructural

Mtro. Rubén Darío Rodríguez González

Resumen

El presente estudio analiza críticamente la relación entre juventud, educación y liderazgo en México desde una perspectiva de administración pública y gobernanza. Se sostiene que existe una brecha entre el reconocimiento discursivo del potencial juvenil y su inclusión efectiva en los procesos de toma de decisiones. A partir de un enfoque teórico-analítico, se demuestra que las estructuras educativas e institucionales reproducen desigualdades que limitan el desarrollo del liderazgo juvenil. Se concluye que la transformación del modelo educativo y la inclusión sustantiva de las juventudes son condiciones indispensables para fortalecer la democracia y el desarrollo sostenible. Palabras clave: juventud, educación, liderazgo, gobernanza, participación

Introducción

La juventud constituye uno de los sectores estratégicos más relevantes para el desarrollo de cualquier nación. En México, este grupo poblacional representa no solo una proporción significativa de la sociedad, sino también una fuente potencial de innovación, transformación social y crecimiento económico. Sin embargo, la forma en que las instituciones integran —o excluyen— a las juventudes en los procesos de decisión revela tensiones estructurales que deben ser analizadas críticamente. El discurso institucional ha colocado históricamente a las juventudes como el “futuro del país”, pero esta narrativa ha sido insuficiente para garantizar su participación efectiva en el presente. Esta contradicción no es menor, ya que implica una desconexión entre las políticas públicas y las necesidades reales de este sector poblacional.

Planteamiento del problema

A pesar del reconocimiento del potencial transformador de las juventudes, persisten barreras estructurales que limitan su desarrollo. Estas barreras se manifiestan principalmente en tres dimensiones: acceso desigual a educación de calidad, modelos formativos poco pertinentes y falta de mecanismos efectivos de participación institucional.

Esta problemática plantea una interrogante central: ¿cómo incide la estructura del sistema educativo y de gobernanza en la exclusión del liderazgo juvenil en México?

Hipótesis

La exclusión del liderazgo juvenil en México es resultado de un sistema educativo y de gobernanza que reproduce desigualdades estructurales, limitando el desarrollo de competencias críticas y la participación efectiva de las juventudes en la toma de decisiones.

Marco teórico

El sistema educativo mexicano presenta profundas desigualdades estructurales que condicionan de manera significativa el desarrollo de las juventudes. Estas desigualdades no se limitan únicamente al acceso a la educación, sino que se manifiestan también en la calidad de los procesos formativos, la infraestructura educativa, la disponibilidad de recursos tecnológicos y la pertinencia de los contenidos académicos. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022), las brechas entre contextos urbanos y rurales, así como entre distintos niveles socioeconómicos, generan trayectorias educativas diferenciadas que reproducen ciclos de exclusión social.



Desde la perspectiva del capital humano, la educación constituye un factor determinante para la movilidad social y el desarrollo económico. El Banco Mundial (2020) señala que los sistemas educativos que no garantizan condiciones de equidad limitan el potencial productivo de las poblaciones, afectando directamente el crecimiento sostenible de los países. En este sentido, cuando la educación no cumple su función redistributiva, se convierte en un mecanismo que perpetúa la desigualdad, en lugar de reducirla.

Aunado a ello, el modelo educativo tradicional en México continúa privilegiando enfoques centrados en la transmisión de conocimientos y la memorización de contenidos, en detrimento del desarrollo del pensamiento crítico, la capacidad analítica y la resolución de problemas complejos. En este sentido, Freire (1970) advierte que los modelos educativos basados en la acumulación de información — denominados como educación “bancaria” — limitan la capacidad de los individuos para cuestionar su realidad y participar activamente en su transformación. Bajo este enfoque, el estudiante se posiciona como un sujeto pasivo, lo cual restringe su desarrollo como agente social.

Esta limitación tiene implicaciones directas en la formación del liderazgo juvenil. El liderazgo, entendido como un proceso de influencia orientado al logro de objetivos comunes (Northouse, 2018), requiere del desarrollo de habilidades críticas, éticas y sociales que difícilmente pueden consolidarse en un sistema educativo centrado exclusivamente en la memorización. En consecuencia, se configura una formación incompleta que inhibe la capacidad de las juventudes para incidir en su entorno y participar en procesos de transformación social.

Por otra parte, los espacios de participación juvenil dentro de las estructuras institucionales suelen ser limitados o, en muchos casos, simbólicos. Aunque existen mecanismos formales de inclusión —como consejos consultivos, foros juveniles o programas de participación—, estos frecuentemente carecen de incidencia real en la toma de decisiones. Kliksberg (2011) señala que este tipo de participación simbólica genera un fenómeno de “inclusión aparente”, en el cual los jóvenes son considerados dentro del discurso institucional, pero excluidos en la práctica de los procesos decisionales.

Esta situación tiene efectos negativos en la confianza institucional y en la construcción de ciudadanía. La falta de mecanismos efectivos de participación contribuye al desencanto político, la apatía social y la desmovilización juvenil. Desde la teoría de la gobernanza, Aguilar (2010) plantea que la inclusión de diversos actores en los procesos de decisión no solo fortalece la legitimidad democrática, sino que también mejora la eficacia de las políticas públicas. En este sentido, excluir a las juventudes implica desaprovechar una fuente clave de innovación, creatividad y conocimiento social.

En paralelo, el contexto digital ha transformado de manera significativa las formas de interacción, participación y construcción de identidad entre las juventudes. Castells (2012) sostiene que la sociedad contemporánea se estructura en torno a redes de información, donde el poder se configura a través de la capacidad de comunicar y generar significado. En este entorno, las juventudes han encontrado nuevos espacios para ejercer liderazgo y participación.

No obstante, este contexto también presenta desafíos importantes. La proliferación de desinformación, la polarización del discurso y la fragmentación del debate público representan riesgos que pueden afectar la calidad de la participación juvenil. En este sentido, la UNESCO (2021) enfatiza que la alfabetización digital es una competencia fundamental para la ciudadanía contemporánea, ya que permite a los individuos analizar críticamente la información y participar de manera responsable en entornos digitales.

Finalmente, es importante reconocer que el desarrollo del liderazgo juvenil no ocurre de manera aislada, sino dentro de ecosistemas sociales e institucionales. La articulación entre el sistema educativo, el sector público, la iniciativa privada y la sociedad civil resulta fundamental para generar entornos que promuevan la participación, la innovación y el compromiso social. En este sentido, la construcción de políticas públicas inclusivas requiere no solo atender a las juventudes, sino integrarlas activamente en su diseño, implementación y evaluación.

En síntesis, el marco teórico permite comprender que la relación entre educación, participación y liderazgo juvenil está profundamente condicionada por factores estructurales. La transformación de estos elementos no solo es necesaria para el desarrollo individual de las juventudes, sino también para la construcción de sociedades más equitativas, democráticas y sostenibles.



Desarrollo

El sistema educativo mexicano presenta profundas desigualdades que condicionan el desarrollo juvenil. Estas desigualdades no solo son de acceso, sino también de calidad, lo que genera trayectorias educativas diferenciadas.

El modelo educativo tradicional continúa privilegiando la memorización sobre el pensamiento crítico, lo cual limita la capacidad de los jóvenes para analizar, cuestionar y transformar su realidad.

Asimismo, los espacios de participación juvenil suelen ser limitados o simbólicos, lo que genera desconfianza en las instituciones y reduce la participación activa.

En el contexto digital, las juventudes han encontrado nuevos espacios de expresión; sin embargo, estos también presentan riesgos asociados a la desinformación y polarización.

La articulación entre educación, sector público y sociedad civil resulta fundamental para generar entornos que fomenten el liderazgo juvenil.

Discusión

Los hallazgos sugieren que la exclusión juvenil no es un fenómeno aislado, sino estructural. La falta de integración de este sector en la toma de decisiones limita la capacidad del país para innovar y adaptarse a los cambios contemporáneos.

Es necesario transitar hacia modelos de gobernanza inclusivos donde las juventudes participen activamente en la construcción de políticas públicas.

Conclusiones

La relación entre juventud, educación y liderazgo constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional. La inclusión efectiva de las juventudes no solo es un imperativo ético, sino una necesidad funcional para el fortalecimiento democrático.

El reto principal radica en transformar las estructuras educativas e institucionales para garantizar que las juventudes puedan ejercer plenamente su liderazgo.

Referencias

Aguilar, L. F. (2010). Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica.

Banco Mundial. (2020). Informe sobre el desarrollo mundial 2020: Aprendizaje para todos. Banco Mundial.

Castells, M. (2012). Redes de indignación y esperanza: Los movimientos sociales en la era de Internet. Alianza Editorial.

Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). Estadísticas a propósito de la juventud en México. INEGI.

Kliksberg, B. (2011). Ética para empresarios. Temas Grupo Editorial.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). SAGE Publications.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). Panorama de la educación en México. OCDE.

UNESCO. (2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación. UNESCO.



El ciclo de la ineficiencia: incentivos, diseño y capacidades en la administración pública en México

Por: José Carlos Gómez Franco

Introducción

En las últimas décadas, la administración pública en México ha experimentado una transformación significativa en términos de normatividad, profesionalización y adopción de herramientas de gestión. Este proceso se refleja en la consolidación de marcos como la Ley General de Desarrollo Social (2004), que institucionaliza la evaluación de políticas públicas; la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, que fortalece la medición de resultados; y la implementación del modelo de Presupuesto basado en Resultados (PbR-SED) impulsado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Asimismo, se ha promovido la adopción de herramientas como la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los sistemas de monitoreo y evaluación, así como estrategias de digitalización gubernamental. Sin embargo, estos avances no se han traducido de manera consistente en mejoras sustantivas en la efectividad de las políticas públicas ni en la resolución de problemas estructurales.

Diversos diagnósticos coinciden en que los problemas no radican únicamente en la falta de recursos o capacidades técnicas, sino en dinámicas más profundas relacionadas con los incentivos políticos, los procesos de diseño de políticas y las condiciones de implementación. En particular, este artículo sostiene que existen tres desafíos estructurales que, en conjunto, limitan la efectividad de la administración pública en México: i) la predominancia de una visión de corto plazo en la toma de decisiones, ii) la burocratización del diseño de políticas públicas mediante el uso rígido de herramientas metodológicas, y iii) la persistente discrepancia entre el marco normativo y la práctica.

Lejos de ser fenómenos aislados, estos tres elementos configuran un sistema de funcionamiento que reproduce ineficiencias y limita la capacidad del Estado para responder a problemas complejos. La lógica de corto plazo desincentiva la planeación estratégica; la burocratización del diseño reduce la innovación y la adaptación a contextos específicos; y la brecha entre norma y práctica impide que las políticas se traduzcan en resultados tangibles. En conjunto, estos factores generan un ciclo que debilita la acción pública y erosiona la confianza ciudadana.

Este artículo tiene como objetivo analizar estos tres desafíos desde una perspectiva que permite explorar sus interrelaciones y proponer líneas de acción orientadas a fortalecer el diseño e implementación de políticas públicas en México. Particularmente, el argumento central que guía este trabajo es que la mejora de la administración pública no depende exclusivamente de la incorporación de nuevas herramientas, sino de una evolución en los incentivos, capacidades y enfoques que estructuran la acción gubernamental. En este sentido, avanzar hacia modelos más flexibles, orientados a resultados y centrados en el ciudadano se vuelve no solo deseable, sino necesario.

Desafíos de la administración pública en México

Visión gubernamental cortoplacista

El análisis de los desafíos de la administración pública ha sido abordado desde distintas corrientes teóricas que permiten comprender las limitaciones estructurales del Estado, particularmente en contextos latinoamericanos. Uno de los ejes más relevantes se relaciona con la influencia de los incentivos políticos en la toma de decisiones públicas. En este sentido, Guillermo O'Donnell introduce el concepto de "democracia delegativa" para describir sistemas donde los gobiernos privilegian la toma de decisiones centralizada y orientada a resultados inmediatos, dejando de lado la institucionalización de políticas de largo plazo, lo que limita la inversión en capacidades estatales duraderas.



Este sesgo se amplifica a nivel subnacional. En México, la corta duración de los ciclos municipales intensifica la preferencia por proyectos de alta visibilidad y rápida ejecución, generando tres efectos: (i) subinversión en capacidades (sistemas de información, profesionalización), (ii) desalineación entre planeación y presupuesto (planes que no "mandan" sobre la asignación) y (iii) baja continuidad programática. Como advierte Luis F. Aguilar Villanueva, la política pública termina respondiendo a coyunturas más que a estrategias.

Desde la economía política, esto puede leerse como un problema de horizonte temporal y rendición de cuentas: si el "retorno político" se mide en ventanas cortas, la racionalidad del decisor favorece outputs inmediatos frente a outcomes sostenidos. En ausencia de mecanismos que premien la continuidad (evaluación comparada, presupuestos multianuales, reglas de transición), el sistema empuja a "reiniciar" políticas.

Burocratización del diseño: de la herramienta al ritual

El segundo eje es la transformación de herramientas de diseño en rutinas de cumplimiento. Herbert A. Simon explica que, bajo racionalidad limitada, las organizaciones adoptan atajos estandarizados para tratar la complejidad. En el sector público, esto se expresa en la fetichización de formatos (p. ej., marco lógico) que, si bien ordenan el pensamiento, pueden sustituirlo cuando se aplican de forma acrítica.

Esto se traduce en que la burocratización de procesos tiende a convertirlos en rutinas operativas, lo que reduce la capacidad de adaptabilidad e innovación. El resultado es un diseño de programas o políticas públicas "correcto en papel" pero débil en sustancia: problemas mal definidos, supuestos implícitos no verificados y causalidades lineales para fenómenos no lineales.

Frente a ello, enfoques contemporáneos impulsados por instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo o Nesta proponen algunos esquemas para fomentar un ecosistema innovador en el diseño de políticas públicas como: Teoría de cambio (explícita supuestos, rutas causales, riesgos), design thinking (centrado en usuario, co-creación, iteración).

La clave es pasar de un enfoque lineal y ex ante a uno iterativo y basado en evidencia, donde el diseño se valida y ajusta durante la implementación. Aquí, la tecnología y la construcción de capacidades para el procesamiento y análisis de datos potencia la capacidad de aprendizaje, pero no sustituye el criterio.

Brecha entre norma y práctica: implementación, capacidades y contexto

La distancia entre lo que la política declara y lo que ocurre se explica por la complejidad de la implementación. El clásico de Pressman y Wildavsky muestra que cada eslabón introduce incertidumbre y riesgo de desviación. Esto conlleva a que los gobiernos tienden a simplificar la realidad para hacerla gobernable, generando fallas cuando esa simplificación ignora prácticas y contextos locales.

La literatura de capacidades estatales, con Peter Evans, subraya que la efectividad depende de combinar coherencia burocrática con enraizamiento social. Sin ello, las normas quedan en el plano formal. En términos operativos, la brecha se manifiesta en: (i) déficits organizacionales (rotación, procesos), (ii) coordinación débil (interinstitucional y multinivel) y (iii) baja adaptabilidad (escaso uso de evidencia en tiempo real).

En suma, sin capacidades de implementación y aprendizaje, el diseño, por más sofisticado que sea, no se traduce en resultados.

Propuestas: hacia una administración pública orientada a resultados e innovación

Los desafíos identificados en este análisis no pueden abordarse de manera aislada. Por el contrario, requieren una transformación integral en la forma en que se concibe, diseña e implementa la acción pública. A continuación, se plantean tres líneas estratégicas para la modernización de la administración pública en México.

De la planeación de corto plazo a la institucionalización del largo plazo

Para contrarrestar la predominancia de incentivos de corto plazo, es necesario fortalecer mecanismos que permitan trascender los ciclos políticos. Esto implica avanzar hacia la institucionalización de instrumentos de planeación de largo plazo que no dependan exclusivamente de la voluntad de las administraciones en turno.



Una estrategia clave consiste en dotar de mayor fuerza vinculante a los planes de desarrollo, asegurando su continuidad mediante mecanismos legales, presupuestarios y de evaluación. Asimismo, se requiere fortalecer la alineación entre estos instrumentos y los sistemas de planeación existentes con una participación ciudadana activa, de modo que la asignación de recursos responda a objetivos estratégicos de largo plazo, no únicamente a prioridades coyunturales y que fortalezca la co creación y corresponsabilidad social para el cumplimiento de dichos objetivos.

De manera complementaria, resulta fundamental generar incentivos políticos que reconozcan y premien la continuidad de políticas públicas exitosas, particularmente a nivel municipal, donde los ciclos de gobierno son más cortos. Esto puede lograrse mediante esquemas de evaluación comparada y de una participación de cuádruple hélice donde iniciativa privada, academia, organizaciones de la sociedad civil y gobierno apuesten por institucionalizar procesos de evaluación que visibilicen el impacto social de las acciones y programas gubernamentales.

De la burocratización metodológica a un ecosistema de diseño de políticas públicas

El uso generalizado del marco lógico como herramienta estándar ha contribuido a estructurar procesos de diseño, pero también ha generado rigidez y, en muchos casos, simulación técnica. Frente a ello, se propone transitar hacia un enfoque más flexible basado en un ecosistema de herramientas de diseño, que combine distintas metodologías según la naturaleza del problema público.

Este ecosistema debe integrar, al menos, tres componentes:

- Teoría de cambio, para estructurar la lógica causal de las intervenciones y hacer explícitos los supuestos detrás de las políticas públicas.
- Design thinking, para incorporar la perspectiva de los usuarios, fomentar la co-creación y promover soluciones iterativas.
- Herramientas tradicionales (como el marco lógico), utilizadas de manera complementaria y no como único instrumento.

La clave no radica en sustituir una herramienta por otra, sino en adoptar un enfoque adaptativo que permita responder a la complejidad de los problemas públicos. En este sentido, resulta fundamental fortalecer las capacidades de los equipos gubernamentales para utilizar estas metodologías de manera crítica y contextualizada.

En este proceso de fortalecimiento de capacidades, el papel de organizaciones especializadas en generación de evidencia resulta particularmente relevante. En este sentido, el Abdul Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) ha desarrollado un modelo de colaboración con gobiernos que combina investigación aplicada, capacitación y acompañamiento técnico para mejorar el diseño e implementación de políticas públicas. A través del uso de evaluaciones de impacto, así como programas de formación dirigidos a funcionarios públicos, J-PAL contribuye a que los gobiernos no solo adopten herramientas metodológicas, sino que desarrollen capacidades para utilizarlas de manera crítica, adaptativa y orientada a resultados. Este enfoque permite transitar de decisiones basadas en supuestos o inercias institucionales hacia esquemas de política pública sustentados en evidencia, aprendizaje continuo y mejora incremental, fortaleciendo así la efectividad de la acción gubernamental.

De la brecha norma-práctica al fortalecimiento de capacidades estatales

Cerrar la brecha entre el diseño normativo y la implementación efectiva requiere ir más allá de la creación de nuevas leyes o instrumentos formales. El elemento central es el fortalecimiento de las capacidades estatales, entendidas como la habilidad del gobierno para coordinar actores, ejecutar políticas y adaptarse a contextos cambiantes.

En este sentido, es necesario actuar en tres dimensiones:

- Capacidades organizacionales, mediante la profesionalización del servicio público, la reducción de la rotación administrativa y la mejora de los procesos internos.
- Capacidades de coordinación, fortaleciendo los mecanismos de articulación entre distintos niveles de gobierno y sectores.
- Capacidades de adaptación, promoviendo esquemas de implementación flexibles que permitan ajustar las políticas en función de la evidencia y el contexto.



Adicionalmente, se requiere avanzar hacia modelos de implementación más cercanos al territorio, que reconozcan la diversidad de contextos locales y reduzcan la distancia entre el diseño centralizado y la realidad social. Esto implica incorporar mecanismos de retroalimentación continua, participación ciudadana y aprendizaje institucional.

Hacia un nuevo enfoque de administración pública

En conjunto, estas propuestas apuntan hacia un cambio de paradigma en la administración pública en México: de un modelo centrado en el cumplimiento formal y la gestión de procedimientos, hacia uno orientado a resultados, aprendizaje e innovación.

Este tránsito no implica abandonar las herramientas existentes, sino redefinir su uso dentro de un enfoque más amplio que privilegie la efectividad de las políticas públicas. En última instancia, el reto no es únicamente técnico, sino político e institucional, ya que requiere modificar los incentivos que estructuran la acción gubernamental.



PAN Querétaro



<https://panqro.org.mx/>



pan_queretaro



442 248 2325



Cerro del Aire 101, Colinas del Cimatario, Querétaro, Qro.

