

# DIAGNÓSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS AUTORIDADES JÓVENES EN MÉXICO

**Instituto Mexicano de la Juventud**

**Fondo de Población de las Naciones  
Unidas (UNFPA) en México**

**Julio de 2023**

## **Diagnóstico para el fortalecimiento de capacidades de las autoridades jóvenes en México**

D.R. © Fondo de Población de las Naciones Unidas en México, Instituto Mexicano de la Juventud, 2023.

La elaboración de este documento fue impulsado por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en México y el Gobierno de México, a través del Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE).

Las ideas y opiniones expresadas en la presente publicación son de las y los autores y no reflejan necesariamente las opiniones del UNFPA ni del IMJUVE. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que se presentan los datos no implican por parte del UNFPA juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

El UNFPA ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación. No obstante, las opiniones, análisis y recomendaciones aquí vertidas no representan necesariamente el punto de vista del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). El UNFPA no se hace responsable, y no necesariamente comparte, los contenidos desarrollados en la publicación, y el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. El lector es responsable de la interpretación y el uso que haga de este material, y en ningún caso el UNFPA podrá ser considerado responsable de daño alguno causado por su utilización.

El UNFPA agradece a Juan Antonio Rodríguez Hernández, consultor del proyecto, por el desarrollo del contenido de este documento. Asimismo, agradece a todas las personas que participaron en la encuesta, las entrevistas y grupos focales por su colaboración.

Equipo de trabajo:

**UNFPA México**

Dra. Alanna Armitage. Representante del UNFPA en México y Directora para Cuba y República Dominicana.

Iván Castellanos. Representante Auxiliar del UNFPA en México.

Diana Carrillo. Asociada de Programa de proyectos de juventud.

José Antonio García López. Coordinador de fortalecimiento de proyectos de política pública de juventud.

Mariangel García Flores. Practicante del área de juventud.

**Instituto Mexicano de la Juventud**

Guillermo Rafael Santiago Rodríguez. Director General del Instituto Mexicano de la Juventud.

Nayeli E. Yoval Segura. Directora de Coordinación Sectorial y Regional.

Raúl Alejandro Calleja Cruz. Director de Comunicación Social.

Diego Pérez Villavicencio. Subdirector de Coordinación Regional.

Gabriela Torres Martínez. Jefa de Departamento de Coordinación Zona Sur.

## Contenido

Presentación	5
Introducción	7
¿Cómo se llega a ser autoridad joven en México? El ejemplo de la participación política de las juventudes a partir del marco legal	9
¿Cómo identificar a las autoridades jóvenes? La metodología del proyecto	13
Nuestras autoridades jóvenes en México: un análisis diagnóstico de su presencia, condiciones y capacidades	22
I. Análisis descriptivo y caracterización de las autoridades jóvenes en México a partir de la información recabada por la Encuesta	23
II. Análisis descriptivo y caracterización de las autoridades jóvenes en México a partir de la información recabada en el RUSP	32
III. Análisis cualitativo de las autoridades jóvenes en México a partir de la información recabada por la Encuesta, los grupos focales y las entrevistas a profundidad	35
Consideraciones finales y recomendaciones	52
Anexo 1. Cuadro resumen de los requisitos de edad en las entidades federativas	72
Anexo 2. Cuadro comparativo de la legislación mexicana en materia de Servicio Profesional de Carrera	72
Anexo 3. Solicitud de acceso a la información a través de la Plataforma Nacional de Transparencia, con el folio 330026523002586	72
Anexo 4. Guía de preguntas para grupos focales y entrevistas semiestructuradas	73
Anexo 5. Cuadro integrador de las consideraciones finales y recomendaciones del informe final	75

## Siglas y acrónimos

APF	Administración Pública Federal.
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
IES	Instituciones de Educación Superior.
IMJUVE	Instituto Mexicano de la Juventud.
INAI	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales.
INE	Instituto Nacional Electoral.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
LEGIPE	Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.
LOAPF	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
LSPCAPF	Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
OIC	Órgano Interno de Control.
RUSP	Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal.
SICSPCAVISP	Sistema de Capacitación para Servidores Públicos.
SFP	Secretaría de la Función Pública.
SPC	Servicio Profesional de Carrera.
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas.

## Presentación

Incrementar la participación y la representación de las personas jóvenes en los espacios de toma de decisiones es fundamental para desarrollar políticas públicas con perspectiva de juventudes. Determinar su dimensión implica realizar estudios estadísticos y analíticos de forma amplia y sistemática. Estos ejercicios permiten conocer la diversidad de perfiles sociodemográficos y profesionales así como sus condiciones de acceso, ocupación y ejercicio de funciones, entre otros aspectos que resultan relevantes para fortalecer su acceso a espacios de toma de decisiones.

Para consolidar dicha misión, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en México y el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) colaboran para analizar y reflexionar sobre las condiciones en que las personas jóvenes ejercen la toma de decisiones para las políticas y programas desde los cargos de autoridad. Para ello, se realizó un diagnóstico que permite conocer las necesidades de fortalecimiento en todos los niveles y órdenes de gobierno. El resultado es el presente documento que brinda una serie de hallazgos y recomendaciones para consolidar los espacios de representación de las juventudes de México.

El *Diagnóstico para el fortalecimiento de capacidades de las autoridades jóvenes en México* es un ejercicio de identificación y análisis del panorama actual de las autoridades jóvenes en México en cuanto a sus condiciones y capacidades para el ejercicio efectivo de su labor. Su fin es vislumbrar las posibilidades de contribuir al desarrollo de dichas condiciones y capacidades.

El presente documento tiene como objetivo conocer quiénes son y dónde están las autoridades jóvenes en México, no sólo en términos de los cargos que ocupan y su ubicación geográfica (entidad federativa y municipios), sino también de cuáles son sus necesidades de fortalecimiento para mejorar su ejercicio público. El propósito es encontrar áreas de oportunidad que puedan ser atendidas a través de políticas y procesos de profesionalización (que vayan desde una mejora organizacional, del acceso y ocupación de los cargos, del ejercicio de sus funciones y de la mejora del servicio público). Todo esto, a partir de un proceso participativo.

Lo anterior implicó un ejercicio de caracterización de las autoridades jóvenes en nuestro país, donde ha resultado de suma importancia tomar en consideración diferentes factores presentes en la población joven en México que ocupa cargos de autoridad, y cuyos resultados permiten:

- Identificar la participación y representación política de las personas jóvenes en los tres niveles de gobierno y poderes de la Unión.
- Analizar los canales de participación política y acceso a puestos de representación de personas jóvenes.
- Hacer un diagnóstico sobre las necesidades de fortalecimiento de las capacidades de las autoridades jóvenes para su función pública.

En ese sentido, el documento se integra por una introducción al tema de las autoridades jóvenes en México, seguido de su contextualización a partir de una revisión del marco normativo aplicable a su participación política y el acceso a cargos en el sector público del país, incluidos aquellos que son de representación por elección popular. Posteriormente, se describe la metodología e instrumentos utilizados para la obtención de la información relativa a las autoridades jóvenes en México que permita una caracterización sociodemográfica, profesional y laboral, la cual se analiza en un tercer apartado, para dar pauta al diagnóstico que es motivo de la investigación. Finalmente, se presentan anexos importantes como los cuadros de requisitos de edad para ser designado a un cargo y el comparativo de legislaciones en materia de Servicio Público de Carrera en México. Estos insumos ayudan a contextualizar la realidad a nivel estatal y promueven la homogeneización de dichos criterios con el objetivo de consolidar la representación de las juventudes.

El informe es un producto para que las personas que integran la función pública contribuyan a fortalecer las vías de participación de las personas jóvenes, incrementar su representación en cargos de autoridad, mejorar las condiciones para su desempeño e integrar su visión en las políticas y programas. A través de los hallazgos, se evidencia la oportunidad para consolidar una generación comprometida con el servicio público, lo cual se relaciona con el momento histórico del bono demográfico en el país. Asimismo, se propone asegurar que las cualidades de las juventudes, como la innovación frente a los nuevos retos a nivel global, beneficien al servicio público.

Invitamos a revisar este documento y a contribuir en la consolidación de una generación crucial para la vida pública de México en colaboración con las juventudes.

## Introducción

Hablar de la juventud en México es reconocer, en primer lugar, que no hay una sola juventud ni una sola visión de México. El país mismo es diverso, como diversa es su población: composición sexo-genérica, entornos, condiciones sociales, adscripción o pertenencia étnica, ingresos, situación familiar, entre otras características o condiciones. Todos estos elementos remiten a la multiplicidad de rostros que las personas jóvenes en el país poseen y el rostro mismo que se está configurando en la población mexicana para los próximos años.

En 2020, el IMJUVE se planteó las siguientes preguntas: “¿Qué significa ser joven? ¿Qué implica dejar de serlo? ¿A qué nos referimos con lo ‘adulto’?”<sup>1</sup>, entre otras. Su propósito era delinear lo que entendemos por “juventud” y plantear la importancia de una “perspectiva de juventudes” que permita “la revisión de los prejuicios y el impulso a la participación efectiva de las y los jóvenes en la vida privada, pública y política de nuestro país”.<sup>2</sup>

En los últimos años, diversos estudios han señalado el contexto de desigualdad general en que vive la población mexicana, así como aquellas que se extienden y particularizan con cada una de las poblaciones, grupos o comunidades que la componen, como es el caso de la población joven. En las diversas entidades federativas de la República, las diferencias entre sí se acentúan y muchas de ellas se traducen en desigualdades debido a las condiciones de vida y el acceso a oportunidades de diferente índole (educación, inserción laboral, condiciones de trabajo, participación en el desarrollo científico y tecnológico del país, etc.), con mayor impacto en las comunidades rurales e indígenas y las poblaciones migrantes. Pero, incluso en entornos urbanos, como el de la Ciudad de México, las personas jóvenes no viven igual, pues la realidad cotidiana es distinta de una alcaldía a otra.

Además, nos encontramos también con estructuras normativas y políticas que no necesariamente están enfocadas al empoderamiento juvenil y a su participación en la vida pública. Los canales tradicionales y vigentes desde hace décadas han establecido un largo camino para la participación de las y los jóvenes en la vida pública, particularmente para acceder a los cargos de autoridad, que se traduce en que sólo a mayor edad es posible escalar en la línea jerárquica de los cargos públicos.

---

<sup>1</sup> “Hacia una perspectiva de juventudes: una propuesta conceptual y operativa”, IMJUVE, México, 2020, p. 3.

<sup>2</sup> *Ídem.*



Al mismo tiempo, existe una sectorización de las materias basada en prejuicios o estereotipos institucionalizados. Por ejemplo, se considera que las personas jóvenes deben encargarse de los “asuntos de jóvenes”, determinados por generaciones anteriores integradas por personas de rangos de edad adulta y por una perspectiva adultocéntrica. Si bien las personas jóvenes ocupan cada vez más ámbitos o asuntos diferentes a los temas de juventudes, es común encontrar obstáculos o problemas para el ejercicio de su encargo y funciones que no estarían presentes necesariamente para las personas adultas en las mismas condiciones.

Desde un enfoque interseccional, habrá que reconocer también los desafíos que implican las brechas de desigualdad presentes en las experiencias de jóvenes a partir de otras condiciones sociales. Este es el caso de las mujeres jóvenes, las poblaciones indígenas o afromexicanas, las personas con discapacidad, las personas con una lengua materna distinta del español y las personas que no tienen una formación universitaria o educación formal, por señalar sólo algunos ejemplos. Como resultado, el presente trabajo entiende este contexto en el que vive la población joven en México.

Un criterio fundamental para un análisis sobre las juventudes, en general, y para el presente diagnóstico, en particular, es aquel que se refiere al rango de edad. Hablar de población joven se asocia directamente a ello y, aunque no es necesariamente el único, resulta ser el criterio principal por el cual se llevan a cabo diferentes estadísticas, análisis, estudios o intervenciones públicas. Al retomar algunas de las preguntas planteadas por el IMJUVE como “¿qué significa ser joven?” o “¿qué implica dejar de serlo?”,<sup>3</sup> es importante explicar que hay diferentes rangos de edad establecidos para identificar a esta población. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) identifica que, a partir del Censo de Población y Vivienda 2020, en México hay 37.8 millones de personas de entre 12 y 29 años, es decir, alrededor del 30% de la población total del país. De éstas, 28.6% tienen entre 15 y 19 años, 27.6% entre 20 y 24 años y 26.5% entre 25 y 29 años.<sup>4</sup>

Como se puede observar, en términos de rango de edad, el INEGI realiza una distribución estadística, pero existen también otros criterios establecidos por convenciones internacionales, por la legislación o por las instituciones públicas mexicanas, que están determinados por diferentes factores o fines, por ejemplo: con bases y fines de salud pública, para elaborar políticas y programas, o bien -como es del interés de este diagnóstico-, para establecer los límites inferiores y/o superiores de ocupación de determinados cargos públicos, incluidos los de autoridad.

---

<sup>3</sup> *Ídem.*

<sup>4</sup> “Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Juventud”, Comunicado de Prensa Núm. 436/22, INEGI, 2022.

En este sentido, el rango de edad que se ha tomado en cuenta para este diagnóstico es el de 18 a 35 años, lo cual responde a diferentes razones. Por una parte, la elección del límite inferior del rango se debe a que la mayoría de edad en México se alcanza a los 18 años, lo cual conlleva el reconocimiento de la ciudadanía y el ejercicio de derechos civiles, políticos y electorales, como es el derecho al sufragio y a la posibilidad de ser electa o electo. A pesar de que no existe un criterio de edad mínima para ocupar cargos del servicio público, se ha delimitado en este análisis la mayoría de edad para mantener una base común, particularmente tratándose de cargos de autoridad.

Ahora bien, en cuanto al límite superior de edad para la población joven, la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud considera los 29 años como edad máxima. Sin embargo, este diagnóstico amplía ese límite hasta los 35 años, debido a que, en la realidad, muchas personas acceden a cargos públicos (incluidos aquellos considerados como cargos de autoridad) a partir de los 30 años.

Los apartados subsecuentes profundizan en este y otros criterios más para explicar la delimitación del presente diagnóstico, primero en relación con lo que establece el marco legal mexicano para la participación política y el acceso a muchos de los cargos de autoridad, y segundo, con respecto a la metodología que se diseñó para poder caracterizar a la población de estudio.

## ¿Cómo se llega a ser autoridad joven en México? El ejemplo de la participación política de las juventudes a partir del marco legal

El pueblo mexicano se reconoce a sí mismo, a partir de sus fundamentos constitucionales, como una República representativa, democrática, laica y federal. Con base en esta forma de Estado y de gobierno, el pueblo ejerce su soberanía a través de los poderes de la Unión y por los respectivos de los estados.

La democracia mexicana, pues, permite que los varones y las mujeres de nacionalidad mexicana que tengan 18 años cumplidos y un modo honesto de vivir, puedan ser considerados como ciudadanos. Esto implica el goce de los derechos establecidos en el artículo 35 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en particular, votar en las elecciones populares, poder ser votados y poder ser nombrados para cualquier empleo o comisión del servicio público, cumpliendo las calidades que al efecto establezca la ley.

Desde esta perspectiva, pareciera que la democracia<sup>5</sup> en nuestro país cumple su mandato al integrar a todas las personas mexicanas mayores de 18 años tanto en la toma de decisiones como en el ejercicio de las mismas. Sin embargo, al hacer un acercamiento a la aplicación de estas disposiciones, es posible identificar que esto no se cumple.

En primera instancia, el derecho al voto<sup>6</sup> se encuentra regulado a nivel federal por la CPEUM, por la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE) e, incluso, por el Código Penal Federal, el cual establece lo relativo a los Delitos Electorales. Al respecto, las diversas legislaciones locales en los estados que conforman la República replican esta regulación. Pero cuando se trata del derecho a ser votado<sup>7</sup> la situación es distinta: para acceder a los cargos de elección se deben cubrir ciertos requisitos, uno de los cuales es, precisamente, la edad.<sup>8</sup>

Con estos antecedentes, destaca que en México, aunque las personas jóvenes puedan votar desde los 18 años, no siempre pueden ejercer cargos de autoridad desde que cumplen dicha edad. Si bien, a nivel federal, la fracción II del artículo 55 de la CPEUM establece que para ser diputado se requiere tener 18 años cumplidos al día de la

---

<sup>5</sup> Entendida “no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo”. Inciso a), fracción II. Artículo 3o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

<sup>6</sup> Conocido como “voto activo”.

<sup>7</sup> Conocido como “voto pasivo”.

<sup>8</sup> Se anexa documento en formato Excel que contiene cuadro comparativo con los requisitos legales de edad y experiencia vigentes para las personas en puestos de autoridad a nivel local y municipal.

elección, hay entidades como Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua y Ciudad de México, en donde se puede ser votado a partir de la mayoría de edad para una diputación local. Por otro lado, en estados como Campeche, Chiapas, Coahuila o Durango -por nombrar sólo algunos- se requiere tener 21 años cumplidos al día de la elección (véase Anexo 1). Algo similar sucede en el caso de las y los senadores quienes, según el artículo 58 de la CPEUM, deben tener 25 años cumplidos al momento de ser electos o electas.

Por su parte, en lo que se refiere al poder ejecutivo federal, se identifica que, de acuerdo a la fracción II del artículo 82 de la CPEUM, para ser Presidente de la República se requiere tener 35 años cumplidos al día de la elección y, en el caso de las gubernaturas en las entidades federativas, la edad promedio para ser elegido es de 30 años (véase Anexo 1).

Esta distinción por edad en el ejercicio del derecho a ser electa o electo en la democracia mexicana también se extiende a aquellos cargos, empleos o comisión del servicio público que se ejercen por nombramiento o designación, como es el caso de las personas titulares de las Secretarías de Estado. En ese sentido, el artículo 91 de la Constitución federal establece que para ser Secretario de Estado se requiere -además de la ciudadanía mexicana por nacimiento y en ejercicio de sus derechos- tener 25 años cumplidos. Aunque la inmensa mayoría de las legislaciones locales no lo estipula de manera explícita, Baja California Sur, Coahuila, Estado de México y Morelos replican esta normativa al señalar un mínimo de 25 años en sus constituciones locales; mientras que otros como Puebla y Tamaulipas establecen 30 años cumplidos para ser designado en tales puestos.

No obstante, destacan otros casos en los que la edad se incrementa. Por ejemplo, a las personas titulares de las Fiscalías Generales del Estado o las Fiscalías Especializadas, se les pide un mínimo de 35 años al día de la designación, al igual que en la Fiscalía General de la República.

Ahora bien, esta situación cambia a nivel municipal pues nos encontramos con que, para ser electo a la presidencia municipal o alcaldía, las edades exigidas varían entre 18, 21 y 25 años cumplidos al día de la elección, lo cual, en algunos casos, aplica también para las personas integrantes del ayuntamiento, cabildo o junta municipal de que se trate.

Caso especial lo constituye el poder judicial, pues la edad mínima que se identifica para ser designado como titular de un juzgado puede variar desde la mayoría de edad (Juez Menor o Comunal), 25 años (Juez de Primera Instancia), 28 o 30 años (Juez) e, incluso, hay legislaciones locales en donde se señala que la persona que aspira a ser

juez no deberá tener más de 65 años al día de la designación (Veracruz) o que, en ningún caso, se podrá ocupar el cargo cumplidos los 70 años de edad (Querétaro).

Asimismo, cuando se trata de puestos relacionados con Magistraturas, la edad mínima es de 35 años en la mayoría de los estados de la República, pero con una particularidad: varios de ellos establecen una prohibición explícita relacionada con no tener más de 65 años (Morelos), 70 años (Querétaro) y 75 años (Sinaloa). Finalmente, para el caso de las y los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el artículo 95 de la CPEUM establece que deben tener cuando menos 35 años cumplidos al día de la designación y poseer título profesional de licenciado en derecho con antigüedad mínima de diez años.

En el caso de los órganos constitucionales autónomos, como el Instituto Nacional Electoral (INE), el artículo 38 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales establece la edad de 30 años al día de la designación para ser consejera o consejero electoral y agrega el requisito de contar con título profesional de nivel licenciatura con una antigüedad mínima de cinco años. Por su parte, para ser nombrado comisionada o comisionado en el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), el párrafo décimo de la fracción VIII del artículo 6o de la CPEUM establece que se deberá cumplir con los requisitos previstos en las fracciones I, II, IV, V y VI del artículo 95 de la propia Constitución, el cual determina: “para ser electo ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación se necesita: “[...] II. Tener cuando menos 35 años cumplidos el día de la designación.”

Lo anterior evidencia diferente trato y condiciones de acceso a diversos puestos de autoridad en nuestro país previstos en la legislación, en los tres niveles de gobierno y en los tres poderes.

Al respecto, a lo largo de la historia constitucional de México se ha intentado explicar el motivo de esto. De hecho, se dice que las funciones legislativas encuentran un origen y naturaleza de representatividad eminentemente política que requiere, sobre todo, diversidad (de edad, de origen, de ideología, entre otros) en dicha representación. En este sentido, antes se consideraba que la Cámara de Diputados representaría al pueblo, en tanto que el Senado representaría a las entidades federativas y, por tanto, el primero debía tener un carácter más consultivo y revisor, mismo que se asociaba, generalmente, a una edad mayor.

Por su parte, las funciones del Poder Ejecutivo federal se han pensado, en la doctrina o en la costumbre política, como propias de una persona “madura”, por lo cual se consideraba que no debía ser depositado en una persona joven. De hecho, existen

antecedentes en las llamadas Siete Leyes de 1836 y las bases orgánicas de 1843 en las cuales la edad mínima para ser presidente de nuestro país era de 40 años, lo que cambió con la Constitución de 1857 y se reafirmó con la de 1917 estableciendo una edad de 35 años que se conserva hasta la actualidad.

En lo que al Poder Judicial se refiere, el que sus integrantes posean una edad más avanzada responde a dos razones: la primera histórica y, la segunda, técnica. Así pues, históricamente, aquellas personas que dicen la ley y dictan la justicia (las personas jurisconsultas) requerían tener una edad avanzada, asumiendo con ello que podrían juzgar con inteligencia, serenidad y madurez; en otras palabras, con conocimiento no sólo de la ley, sino de la vida. Al menos eso se pensaba en el antiguo derecho romano, situación que continúa vigente hasta nuestros días, incluso en la forma de vestir de quienes imparten justicia en ciertos sistemas legales contemporáneos, como una forma de simular visualmente una mayor edad.

Sin embargo, en la parte técnica, lo más destacado en el ámbito judicial es que, para ser nombrada o designada en un puesto al interior de este Poder, la persona debe contar con una formación universitaria específica (Derecho), con un documento profesional que avale la pertinencia e idoneidad de dicha formación (título y cédula profesionales) y, finalmente, con años de experiencia debidamente probada, lo que implica, generalmente, una mayor edad que en el resto de los poderes.

De esta forma, pasamos de un poder de representatividad política y popular, como lo es el Legislativo, hasta un poder de garantía de la legalidad y control de constitucionalidad que requiere una especialización técnica y formación específica, como lo es el Judicial.

Al lado de estos nos encontramos también con los órganos constitucionales autónomos, en los que, además de los requisitos de edad, exigen una determinada formación académica acorde al nivel de especialización que las funciones en el puesto demandan, lo que conlleva un cierto tiempo de experiencia y profesionalización.

Por ende, con tales antecedentes legales, conviene ahora conocer quiénes son las personas jóvenes que ejercen funciones de autoridad en México, dónde están (en qué nivel de gobierno y en qué poder público), cómo llegaron a dichos puestos, cómo ejercen sus funciones y, así, analizar sobre sus posibilidades reales de incidencia y participación en la democracia mexicana, de acuerdo con los requisitos de edad hasta aquí expresados.

Considerando estos antecedentes, se explica a continuación la metodología del proyecto que se llevó a cabo para dar respuesta a las preguntas que motivaron esta

investigación: ¿quiénes son y dónde están (qué puestos ocupan, en qué nivel de gobierno y en qué entidad y municipio) las autoridades jóvenes en México? y ¿cuáles son sus necesidades de fortalecimiento para mejorar su ejercicio público?

## ¿Cómo identificar a las autoridades jóvenes? La metodología del proyecto

Para poder realizar el diagnóstico de las capacidades de las autoridades jóvenes, el estudio consideró una estrategia metodológica compuesta por herramientas de recolección de información cuantitativa y cualitativa.

En un primer momento, la metodología estuvo enfocada a la obtención de información cuantitativa para poder identificar quiénes son, dónde están y qué puestos ocupan actualmente las personas implicadas. Esto no es tarea sencilla, si se considera que existen diferentes aspectos involucrados, como las diferentes instituciones públicas a las que se adscriben las autoridades jóvenes o los espacios de representación que ocupan, la información individual de las personas en los cargos públicos, la ubicación geográfica, los antecedentes académicos y profesionales, entre muchos otros.

Es por ello que la primera herramienta para obtener información sobre las actuales autoridades jóvenes -misma que fue aplicada durante el periodo de abril a junio de 2023- implicó las siguientes actividades:

1. La delimitación de la población de estudio y sus criterios de caracterización.
2. La recuperación de información previa sobre las autoridades jóvenes.
3. El diseño e implementación de estrategias e instrumentos para la obtención de la información cuantitativa y cualitativa sobre las autoridades jóvenes en México.

Para el primer punto (1), se delimitaron diversos criterios para identificar a las autoridades jóvenes en México y para recabar la información necesaria para el diagnóstico en torno a los aspectos que se explican a continuación:

- *Población de estudio participante*

Se tomó como referencia la mayoría de edad y el rango de edad de las juventudes reconocidas legalmente en México, lo cual corresponde al margen de 18 a 29 años. Sin embargo, para fines de análisis y considerando los criterios de edad establecidos en las disposiciones legales aplicables a algunos cargos públicos (tanto de elección, como de designación directa y del servicio judicial de carrera), se amplió el rango etario a 35 años. Esta ampliación también tomó como referencia que existen países y organismos internacionales que



reconocen esta edad como límite superior de la población joven,<sup>9</sup> así como que en México es a partir de los 30 años que se amplían las oportunidades de acceso a cargos de autoridad, ya sea por el curso de la trayectoria profesional, o bien, por disposición legal. Esto permite identificar desde una perspectiva más amplia la dinámica de las autoridades jóvenes.

A su vez, del rango de 18 a 35 años se desagregaron tres grupos etarios para fines de recabar información y hacer el análisis de sus cruces con otras categorías también recabadas, como la ubicación geográfica, sexo, género, tipo de cargo de autoridad, entre otros. Estos grupos son:

- o 18 a 25 años.
- o 26 a 29 años.
- o 30 a 35 años.

- *Territorio o distribución geográfica*

Se recuperó como referencia las regiones señaladas en los Términos de Referencia del proyecto al interior de México: norte, bajo, centro, sur, sureste. Asimismo, se desagregaron entidades federativas, municipios y alcaldías, de conformidad con la clasificación hecha por el INEGI en 2020.

- *Cargos considerados como autoridades públicas*

Para identificar la población de estudio participante en su carácter como autoridades jóvenes, se consideraron para este análisis a todos aquellos cargos públicos que cuentan con atribuciones establecidas por la normatividad vigente que:

- Implican la representación política o ciudadana de la población.
- Representan legalmente actos de autoridad.

---

<sup>9</sup> Por ejemplo, en Costa Rica, la Ley General de la Persona Joven reconoce que las personas jóvenes son aquellas que se encuentran en una edad comprendida entre los 12 y 35 años (véase <https://cpi.go.cr/documento/ley-general-de-la-persona-joven-n-8261-y-sus-reformas/>). En Panamá, el Pacto Ético Nacional de las Juventudes de Partidos Políticos identifica y exhorta la participación de las personas jóvenes de entre 18 y 35 años (véase <https://www.tribunal-electoral.gob.pa/wp-content/uploads/2018/04/Pacto-E%CC%81tico-Nacional-de-las-Juventudes-de-Partidos-Poli%CC%81ticos-Final.pdf>). Asimismo, el Consejo de Juventudes de América Latina y el Caribe, un espacio de gestación, gestión e intercambio de ideas entre jóvenes de la región propiciado por el CIPDH-UNESCO, Casa Patria Grande, CLACSO y CELAC, se dirige a poblaciones de entre 18 y 35 años (véase <https://www.cipdh.gob.ar/creacion-del-consejo-de-juventudes-de-america-latina-y-el-caribe/>).

- Incluyen la toma de decisiones públicas con efectos directos en una materia.

Estas características pueden estar contenidas en los instrumentos legales vigentes (como la Constitución, las leyes y reglamentos, estatutos, entre otros), en asociación con el cargo individual que es ocupado por una persona a partir de un proceso electoral o mecanismo de acceso y promoción a puestos en el sector público.

Sin embargo, hay que considerar que estos cargos no sólo son aquellos que se designan o a los que se accede de forma individual (como los cargos de elección popular o las designaciones públicas), sino también aquellos que se adscriben a las instituciones públicas que conforman el Estado en todos sus niveles y poderes. Esto abarca desde sus titulares hasta los niveles de las estructuras orgánicas que tienen un mando jerárquico superior, en los cuales se distribuyen las facultades de la institución y se asignan atribuciones particulares a las personas que, a su vez, se articulan al funcionamiento de la propia institución y del Estado.

En términos de los canales de acceso a estos cargos, es necesario considerar que existe una diversidad de autoridades en el país, por lo que se tomó como criterio de identificación el tipo de cargo en función del mecanismo de acceso u ocupación:

- Cargos de elección popular.
- Cargos de designación pública.
- Cargos del servicio público y servicios de carrera.

A su vez, se consideró que estos tipos de cargo son aplicables a los tres Poderes de la Unión y a los tres niveles de gobierno en función de la siguiente distribución:

#### I. Cargos de elección popular:

##### A. Poder legislativo.

1. Representantes legislativos federales y locales.

##### B. Poder ejecutivo.

1. Gubernaturas.
2. Municipios y alcaldías.

#### II. Cargos de designación pública:

A. Organismos Constitucionales Autónomos Federales.

B. Organismos Constitucionales Autónomos Locales.

III. Cargos del servicio público y servicios de carrera (sólo mandos superiores):

A. Poder ejecutivo.

1. Administración Pública Federal.

2. Entidad federativa.

3. Municipios.

i. Tipo de Plaza:

a. Estructura.

b. Eventual.

ii. Tipo de puesto estratégico:

a. Titular de institución,

b. Titular de unidad administrativa.

c. Puesto de mando superior.

iii. Tipos de funciones:

a. Administrativa.

b. Control interno y auditoría.

c. Funciones sustantivas.

iv. Tipo de personal:

a. Mando superior.

b. Trabajo técnico especializado (con nivel jerárquico de mando superior).

B. Poder Judicial.

1. Juezas y jueces.

Sobre el caso particular del Poder Judicial, se consideró la especificidad del poder judicial de la federación y de los estados en donde existe la denominada "carrera judicial", la cual, de conformidad con la Ley de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Federación, establece en la mayoría de los casos un mínimo de 30 años para ser juez o jueza, y de 35 años para el caso de las magistraturas.

- *Categorías de análisis social*

Como parte de la identificación de las autoridades jóvenes en México y el diagnóstico de sus características, condiciones y necesidades en torno al ejercicio de sus funciones, se consideró, en los instrumentos de levantamiento de información, diversas categorías que posibilitan el análisis descriptivo de esta población y el análisis social de sus condiciones desde una perspectiva

integrada de derechos humanos, género e interseccionalidad. Las categorías fueron las siguientes:

1. Sexo / género.
2. Etnicidad y afrodescendencia.
3. Idioma / lengua.
4. Condición de discapacidad.
5. Escolaridad.
6. Estado civil.
7. Descendencia familiar.
8. Necesidades y responsabilidades de cuidados.
9. Sector e institución de adscripción.
10. Antigüedad en puesto, institución, administración pública.

Para la recuperación de estas categorías, se tomaron en cuenta las clasificaciones establecidas por la Comisión Nacional de Derechos Humanos (2020), INEGI (2020), Grupo Washington (2006-2016) y el Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal (RUSP) a cargo de la Secretaría de la Función Pública federal (SFP).

Asimismo, se integra la identificación de información relativa a la trayectoria profesional de las personas en el sector público, con el fin de contextualizar el ejercicio de sus cargos de autoridad, el acceso a los mismos y las funciones desempeñadas.

- *Aspectos y procesos clave de las autoridades jóvenes*

Para el análisis se consideró la incorporación de rubros en los formatos e instrumentos de levantamiento de información relacionados con la participación y representación política de las personas jóvenes, así como los canales de acceso a los cargos, participación y representación política de las personas jóvenes en los tres niveles de gobierno. Además, se obtuvo información a partir de la consulta directa sobre sus necesidades de fortalecimiento de capacidades, tanto para el acceso a los espacios de toma de decisiones como para su ejercicio; por ejemplo, en la generación de planes municipales y estatales de desarrollo, diseño de programas de atención a las juventudes, así como en el proceso legislativo, entre otros.

Con base en los criterios anteriores, se desarrollaron los formatos, instrumentos y análisis a ser utilizados en la realización del diagnóstico, además de ser integrados en el desarrollo de las diferentes etapas de la metodología.

Con el conjunto de estos criterios, se dio paso a la elaboración de la *Encuesta de Autoridades Jóvenes 2023* como una herramienta diseñada específicamente para este proyecto con el objetivo de servir como un instrumento para recabar información sociodemográfica y de la participación y representación de las personas jóvenes en México. Al respecto, cabe precisar que al ser una encuesta, se delimitó a obtener los datos necesarios para caracterizar las condiciones de las autoridades jóvenes como grupo específico y conocer sus perfiles en lo general, y no a la obtención de información de carácter individual que representan datos personales, incluyendo aquellos considerados como sensibles. En este sentido, mediante un formulario en línea difundido del 18 de mayo al 8 de junio de 2023, por medios socio-digitales y desplegada en los tres niveles de gobierno y en los tres poderes de la Unión, se lograron recabar alrededor de 750 respuestas, en las cuales se cuidó que no estuvieron asociadas a ningún dato personal y que reflejó únicamente información estadística, salvaguardando con ello la confidencialidad de las respuestas y la información que compartieron las y los participantes.

Ahora bien, en relación con la recuperación de la información de base sobre las autoridades jóvenes, se consideraron algunos productos previos como los directorios relativos a los Encuentros de Autoridades Jóvenes 2021 y 2022 que ya tenía el IMJUVE. En este caso, se hizo una revisión de las bases de datos que contenían una especie de directorio de contactos y se les ordenó para poder homologarlo con la información que se obtendría de aquellas personas que aceptaran dar sus datos para conformar un Directorio, a partir de la aplicación de la *Encuesta de Autoridades Jóvenes*.

Por otro lado, se consideró también la estructura del Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal (RUSP), de la Secretaría de la Función Pública (SFP), para obtener información de las autoridades jóvenes en la Administración Pública Federal a través de la Encuesta y, de manera adicional, se realizó una solicitud de acceso a la información a la SFP a través de la Plataforma Nacional de Transparencia con el folio 330026523002586.<sup>10</sup>

Sobre este punto, cabe señalar que el RUSP es la herramienta utilizada por la SFP para administrar la información en materia de recursos humanos en la Administración

---

<sup>10</sup> Se anexa solicitud de acceso a la información.

Pública Federal (APF) (dependencias y entidades), cuyo fundamento se encuentra en la atribución conferida a la SFP en la fracción XVI, del artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) y el artículo 35, fracciones I y XIII del Reglamento Interior de la propia Secretaría.

El RUSP se distingue por integrar la información del personal civil que ocupa un puesto de cualquier rango o nivel de las dependencias y entidades de la APF, que ellas mismas envían, de manera quincenal, a la SFP, lo cual garantiza la integralidad, calidad, actualidad y veracidad de la información.

Así pues, la SFP, a través del RUSP, tiene información de más de 1.4 millones de personas servidoras públicas de la Administración Pública Federal que se integra en 55 campos conforme a lo siguiente:

- I. Información de la institución.
- II. Información del puesto.
- III. Información de la ocupación.
- IV. Información del servidor público.
- V. Información servidor público/puesto.
- VI. Información de fechas.
- VII. Información de niveles de responsabilidad.
- VIII. Información de registro de inmuebles.
- IX. Información de tipo de servidor público.
- X. Información de nivel de escolaridad.
- XI. Información Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- XII. Información diversa.

Con tales antecedentes, se decidió integrar en la metodología de construcción del instrumento para la *Encuesta de Autoridades Jóvenes* diversos elementos o campos de información similares a los que integra el RUSP del Gobierno de México por diversas razones:

1. La gestión estratégica de personas y la administración de los recursos humanos requieren, ante todo, datos que permitan caracterizar a la población que labora en el sector público y hagan factible el cruce de datos para diversos fines, por ejemplo, la identificación -como es el caso-, de la población joven en puestos de autoridad.
2. Una plataforma como el RUSP sirve para alimentar de información a otras plataformas y vincular otros sistemas, como el de presentación de declaración patrimonial, por señalar sólo uno de ellos. De esta forma, se hace eficiente el

uso de la información para varias necesidades de la gestión pública y no sólo para la administración de los recursos humanos.

3. Una base de datos que se actualiza como ésta permite tener un panorama sobre los recursos humanos en los niveles de gobierno en donde se implemente, y permitiría dar un seguimiento a la trayectoria de las personas servidoras públicas identificando datos personales, pero también profesionales en el sector público.

Por tal motivo, esta investigación decidió retomar diversos campos de datos que pudieran ser utilizados para ser comparados con aquellos que existen en la APF y, al mismo tiempo, mostrar la necesidad de contar con un registro de este tipo a nivel local y municipal.

En este sentido, se incluyó el tipo de nombramiento, el tipo de funciones desempeñadas, si las personas que respondieron la Encuesta tienen hijas y/o hijos (que en el RUSP denominan “descendencia”), la antigüedad en el puesto, en la institución y en la administración pública, si hablaban alguna lengua originaria y los lugares de ejercicio de su cargo. Todo esto se hizo con el objetivo de recopilar información y, al mismo tiempo, pensar en que dichos datos podrían ser comparables con aquellos que un instrumento como el RUSP podría recopilar.

Asimismo, se integraron algunos campos adicionales que el RUSP no contempla, como la especificación del nivel educativo (licenciatura, maestría, doctorado o algún otro), el número de títulos o grados obtenidos, el conocimiento de lenguas extranjeras y, algo de suma importancia, lo relativo al sexo y a la identidad de género, al integrar más de 15 posibilidades de respuesta por parte de las personas, en tanto que el RUSP sólo considera hombre y mujer. Además, se considera la ascendencia, adscripción o pertenencia étnica y no sólo el idioma originario. Finalmente, se integró información relativa a las personas que tienen a cargo tareas de cuidados.

Así pues, el conjugar campos de información plenamente probados (como los del RUSP) con otros que resultarían de carácter innovador, se pensó en poblaciones jóvenes a quienes les haría sentido responder esas preguntas e, incluso, tendrían observaciones o aportaciones a las mismas.

Desde una perspectiva instrumental, lo anterior resulta ser uno de los elementos que esta investigación considera de suma importancia. En ese sentido, se resalta la necesidad de contar con plataformas o herramientas de este tipo a nivel local y municipal para la gestión de personas y actualización de sus datos como personas servidoras públicas y autoridades. Además, este tipo de plataformas podrían vincularse con otras en un marco no sólo de administración de recursos humanos o profesionalización, sino también en materia de combate a la corrupción, al vincularse

con sistemas de responsabilidades administrativas, declaración patrimonial, no conflicto de interés, entre otras.

Asimismo, desde una perspectiva de fondo, se debe entender que los sistemas de participación política y de gobierno, así como los modelos organizacionales, son los que deben adaptarse a las condiciones y circunstancias actuales de las y los jóvenes, y no a la inversa. Sobre este punto abundaremos en la parte final de este diagnóstico.

A manera de ejemplo, en materia de discapacidad se siguió el modelo del grupo Washington, el cual, desde 2011, consideró integrar una batería de preguntas que permitieran obtener información de calidad sobre la discapacidad y establecer definiciones, conceptos, normas y metodologías comunes que permitieran una recopilación de datos comparable a nivel internacional.<sup>11</sup>

Si nos percatamos, toda esta información hace unos años no resultaba importante o, incluso, pertinente para quien trabajara en la administración pública o gestionara sus recursos humanos. Sin embargo, hoy en día las personas jóvenes son más sensibles a estos temas y reivindican un conocimiento generacional mayor que remite a la identidad personal y a la identificación de un gobierno con las personas que lo integran.

En relación con el diseño e implementación de estrategias e instrumentos para la obtención de la información cuantitativa y cualitativa de las autoridades jóvenes en México (3), durante los meses de abril y mayo de 2023 se llevaron a cabo de forma virtual diversos grupos focales organizados por región (conforme al criterio de territorio o distribución geográfica descrito previamente).

De igual manera, se realizaron entrevistas puntuales semiestructuradas con autoridades jóvenes que cuentan con un perfil destacado y representativo de un cargo en particular (presidencias municipales, direcciones de Institutos de la Juventud, diputaciones, entre otros). Esto con el objetivo de conocer las experiencias y necesidades de las autoridades jóvenes a partir de sus experiencias en ejercicio de sus respectivos cargos, garantizando en todo momento la anonimidad y confidencialidad de la información compartida, y el tratamiento exclusivo para fines de análisis como población de estudio.

Además de su función en la recolección y profundización de la información, ahora de forma cualitativa, este segundo tipo de herramienta posibilitó un proceso participativo en el desarrollo del diagnóstico. Durante su aplicación se buscó

---

<sup>11</sup> Para mayor información sobre el Grupo Washington puede consultarse: [https://www.washingtongroup-disability.com/fileadmin/uploads/wg/The\\_Washington\\_Group\\_Primer\\_-\\_Spanish.pdf](https://www.washingtongroup-disability.com/fileadmin/uploads/wg/The_Washington_Group_Primer_-_Spanish.pdf)



mantener una representación e involucramiento de todas las entidades federativas y de la diversidad de perfiles en la medida de las posibilidades. Su metodología específica de trabajo se retoma más adelante, como parte del análisis, y sólo cabe señalar de manera general que estos grupos y las entrevistas realizadas se centraron en conocer mejor las condiciones de las autoridades jóvenes en México.

Finalmente, la información obtenida fue procesada y sistematizada, con el fin de poder realizar un trabajo de gabinete para la integración del informe final de resultados y el diagnóstico sobre las personas jóvenes en cargos de autoridad y sus necesidades de fortalecimiento. Para ello, se logró describir y caracterizar a las autoridades jóvenes en México a partir de la información recabada por la encuesta; identificar hallazgos derivados principalmente de los grupos focales en torno a quiénes son, dónde están y qué necesitan las personas jóvenes que ocupan algún puesto de toma de decisión; y realizar el análisis diagnóstico respecto a las necesidades de las autoridades jóvenes para su fortalecimiento profesional, participación política, desempeño y acceso a cargos.

Ahora bien, en términos del marco conceptual y metodológico para la recopilación y tratamiento de la información, se utilizó el análisis funcional. Éste se basa en un proceso lógico-deductivo que se realiza mediante la desagregación sucesiva de las funciones que se realizan en una determinada organización (en este caso, las relativas al gobierno en sus distintos niveles y poderes), a partir de un enfoque de competencias profesionales. Por consiguiente, el análisis funcional sirve para recopilar y organizar la información relacionada con los contenidos del trabajo de un segmento laboral específico, entendiendo por “función” el conjunto de actividades que se dirigen a un resultado o fin determinado y que se manifiestan en actos de autoridad, para los cuales es necesario contar con ciertas competencias profesionales.

Bajo esta perspectiva, un análisis funcional identifica cuál es el objetivo de un puesto en una organización (en este caso, los cargos de autoridad), para entonces desagregar cuáles son las funciones sustantivas o genéricas que realiza. En un siguiente nivel de análisis, esta metodología identifica cuáles son las actividades que se llevan a cabo con el fin de conseguir un resultado específico y evaluable y, finalmente, llegar a un nivel de desagregación tal que permita saber cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requiere la persona que ocupa determinado puesto y qué herramientas necesita para el ejercicio del cargo de autoridad.

Esto último permite la identificación de las competencias profesionales integradas por los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y las actitudes necesarias para el correcto desempeño de las funciones y atribuciones adscritas a un determinado cargo, constituyendo la base misma para la profesionalización del servicio público, en general, y de las autoridades jóvenes, en particular.

Este marco permitió estructurar y contrastar la información sobre las autoridades jóvenes en diferentes formas:

- En primer lugar, permitió identificar las capacidades de las autoridades jóvenes en términos de competencias profesionales (conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes), como un marco que, a su vez, permita estructurar recomendaciones de fortalecimiento para el ejercicio de sus cargos.
- En segundo lugar, permitió explorar las condiciones del ejercicio de los cargos de autoridad conforme a un proceso que abarca:
  - El acceso a los cargos de autoridad.
  - El trato al momento del ingreso.
  - La ocupación de los cargos de autoridad.
  - El entorno laboral en el ejercicio de las funciones como autoridad y los procesos que realizan como parte de ellas.
  - Los efectos de dicho ejercicio.
- Finalmente, permitió identificar la conformidad o las posibles brechas que existen entre las funciones formalmente establecidas para los cargos de autoridad que ocupan, respecto de aquellas que realmente ejercen en la práctica las autoridades jóvenes, identificando si son distintas a las primeras y, en su caso, conocer los factores involucrados en esa posible brecha.

El análisis funcional permite entonces contrastar el ser del ejercicio del cargo con el deber ser normativo. Esto conlleva el análisis de los factores reales que inciden en el ejercicio de las funciones, tales como entorno laboral, remuneraciones, reconocimiento del trabajo, manejo de equipos, recursos materiales, humanos y financieros, así como la identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad.

Como se puede apreciar, esta metodología abarca, de manera sistémica y ordenada, el análisis de los puestos, sus funciones y las estructuras organizacionales en que se insertan y actúan. Esto permite identificar condiciones de acceso, de ejercicio e, incluso, temáticas comunes para la mejora de la gestión pública y profesionalización de las personas servidoras públicas.

Generalmente, este tipo de análisis se realiza por cada área que conforma una institución para verificar el aporte que realiza a la misión de la organización y, en su caso, identificar las áreas de mejora y fortalecer la toma de decisiones. En el caso de la presente consultoría se utilizó para lograr los objetivos previamente establecidos:

- Identificar la participación y representación política de las personas jóvenes en los tres niveles de gobierno y los poderes de la Unión.
- Analizar los canales de participación política y acceso a puestos de representación de personas jóvenes.
- Diagnosticar las necesidades de fortalecimiento de las capacidades de las autoridades jóvenes para su función pública.

## **Nuestras autoridades jóvenes en México: un análisis diagnóstico de su presencia, condiciones y capacidades**

Conocer sobre las personas jóvenes que ejercen cargos de autoridad en nuestro país constituye un esfuerzo destacado y necesario. Se ha considerado al “aparato burocrático” como un entramado de instituciones y personas que integran el gobierno, pero no necesariamente se han realizado análisis a fondo considerando rangos etarios, mucho menos, las perspectivas de progresión de carrera de las personas jóvenes o sus oportunidades reales de participación al interior de las instituciones.

De hecho, con la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en 2003, uno de los efectos que se buscaba era, precisamente, atraer talento joven para que se integrara al gobierno y considerara la perspectiva de hacer carrera al interior del mismo. Los esquemas del Servicio Profesional de Carrera (SPC) (concursos de ingreso, promociones, capacitación, certificación, entre otros), fueron considerados, en aquel entonces, novedosos para la gestión de personas y la profesionalización de la función pública.

Sin embargo, pese a estas expectativas, a veinte años de su promulgación, la Ley del SPC despierta, entre las personas jóvenes que laboran en la Administración Pública Federal, dudas sobre su efectiva aplicación, si no es que incredulidad ante sus procesos y desconfianza en sus resultados, particularmente, en los concursos de ingreso.

De manera paralela, a nivel local y municipal, las personas jóvenes participantes en esta investigación señalaron de manera constante la necesidad de establecer políticas de profesionalización que les permitan acceder a los puestos con base en sus méritos y actualizarse para “crecer” al interior del gobierno.

Con estos antecedentes, resulta de gran relevancia conocer a mayor profundidad a las personas jóvenes que laboran en el gobierno ejerciendo cargos de autoridad. De esta manera se podrán identificar sus condiciones de acceso a la función pública, de ejercicio de sus atribuciones y sus necesidades de fortalecimiento para el desempeño de las funciones encomendadas.

En un contexto como el actual, en el que existe una gran participación ciudadana en la vida pública del país, una presencia notable de personas jóvenes en las estructuras gubernamentales y partidistas, y una amplia difusión de las acciones de gobierno, vale la pena analizar desde diversos ángulos cuál es el papel que desempeñan las personas jóvenes al interior de los gobiernos, qué tipo de decisiones toman y cuál es el impacto de éstas en la sociedad mexicana.

En este orden de ideas, a continuación se presentan diversos elementos que permitirán hacer un análisis de tipo cuantitativo y cualitativo a partir de las respuestas de quienes participaron en la *Encuesta de Autoridades Jóvenes 2023*, así como de los grupos focales y entrevistas a profundidad realizadas. Todo ello con una perspectiva metodológica basada en el análisis funcional aplicable a un contexto de administración pública y gobierno, es decir, considerando las atribuciones y facultades establecidas en el marco normativo, frente a las estructuras organizacionales en las que se insertan los puestos ocupados por las personas sumado al conocimiento de las funciones que real y objetivamente realizan en su trabajo cotidiano.

## **I. Análisis descriptivo y caracterización de las autoridades jóvenes en México a partir de la información recabada por la Encuesta**

La *Encuesta de Autoridades Jóvenes 2023*, disponible del 18 de mayo al 15 de junio de este año,<sup>12</sup> arrojó diversos datos que permiten hacer un análisis cuantitativo que delinea los rostros de las personas que participaron en la misma y las condiciones en que desempeñan sus labores.

En primera instancia, es necesario señalar que se recibieron 1,646 respuestas, de las cuales 1,426 cumplen con los parámetros de edad, provenientes de todos los Estados de la República. De éstas, 1,192 cubren el requisito de ocupar un cargo público por elección popular, por designación o por nombramiento y, finalmente, 750 personas señalaron que el cargo público que ocupan es igual o equivalente a un nivel de mando de toma de decisiones en el ámbito público en cualquiera de los poderes.<sup>13</sup>

En términos metodológicos, la Encuesta establecía filtros relativos a la edad, a la consideración de si ocupaban o no un cargo público y funciones de responsabilidad. Esto se estableció con la finalidad de recabar información únicamente de aquellas personas que cumplen con las características a las que corresponde el presente estudio y evitar, de esta manera, posibles sesgos y errores al momento de procesar la información. Por esta razón, las cifras señaladas en el párrafo anterior arrojan ya información valiosa sobre las características de las autoridades jóvenes, destacando entre ellas lo siguiente:

---

<sup>12</sup> Disponible en la siguiente liga:

[https://drive.google.com/file/d/135q62iGLUTjkf\\_ZbKxGcAy0tM02uaM8w/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/135q62iGLUTjkf_ZbKxGcAy0tM02uaM8w/view?usp=drive_link)

<sup>13</sup> Es importante destacar que no se recibieron respuestas por parte del Poder Judicial de la Federación y estatales.

- En relación con la pregunta sobre la ocupación de un cargo de autoridad, resulta relevante que se identificaron respuestas en las cuales las personas señalaron desempeñar un cargo de autoridad, pero a partir del resto de la información se constató que se trataba de otros cargos (con funciones operativas, por ejemplo). Esto pudo también haber sucedido a la inversa, cuando las personas participantes que se desempeñan como una autoridad joven hayan respondido que no y, debido al filtro del formulario, no pudieron continuar con la Encuesta por no corresponder al tipo de cargo que es objeto del estudio. Al respecto, puede suponerse un posible desconocimiento sobre lo que se considera un cargo de autoridad, en cualquiera de los dos sentidos explicados.
- Se identifica que el nombre del cargo no refleja efectivamente que el puesto que se tiene sea un cargo de autoridad, aunque en el ejercicio sí lo sea. Esto sucede tanto a nivel federal, como local y municipal. Este es el caso, por ejemplo, de cuando se ocupa una plaza que se denomina administrativamente de forma diferente a las funciones o materia en la que se desempeña la persona servidora pública. En muchas ocasiones es porque dicha plaza está adscrita a otra área y se dispone de ella bajo una modalidad de “comisión”, lo cual es una práctica común en el servicio público para hacer frente a la necesidad de personal o de su redistribución, y a las complejidades de gestión que implica su regularización conforme a las funciones del cargo. Tal es el caso de las y los denominados encargados de oficina.  
Un ejemplo más es el que se da por el supuesto establecido en el artículo 34 de la LSPCAPF, ya que permite nombrar a una persona en un puesto aun cuando no cubra el perfil del mismo, situación que permite el ingreso de personas a un determinado puesto más por el interés de acceder al nivel salarial que por las funciones que va a desempeñar.
- Existe un criterio de autoridad diferenciado entre las y los participantes, ya que puede considerarse que se posee un cargo de autoridad cuando en realidad esto no es así.
- Se requiere considerar que, en estricto sentido, un cargo de autoridad existe (normativamente hablando), desde un puesto de jefatura de departamento o equivalentes, aunque en el ejercicio profesional, eso sea

considerado un mando medio, al igual que las subdirecciones. Sin embargo, resulta importante analizarlos ya que se supondría que, eventualmente, las personas que ocupan hoy esos puestos en el futuro llegarán a ser mandos altos.

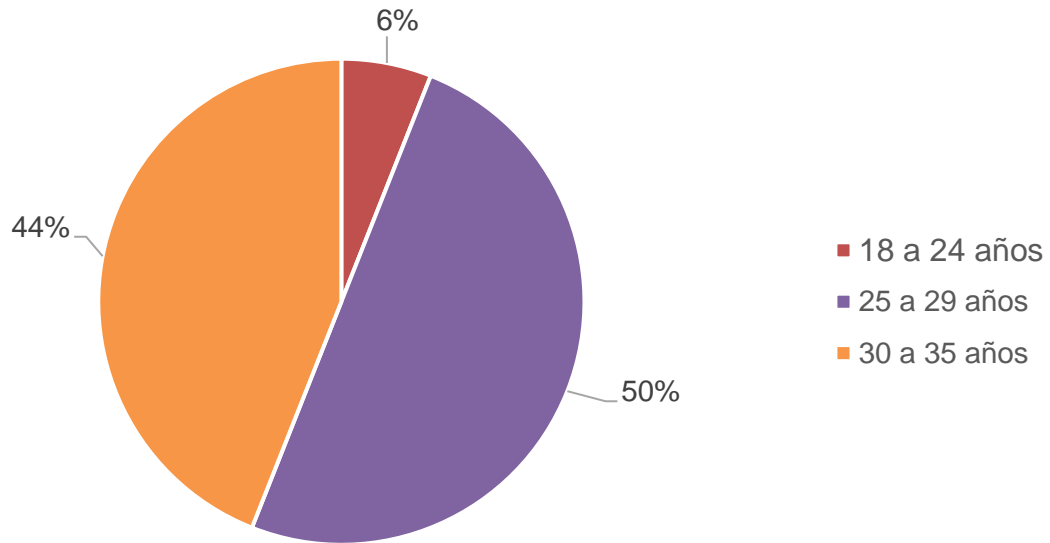
Respecto a lo anterior, es necesario señalar que las respuestas obtenidas en el cuestionario con relación a la denominación del cargo que ejercen las personas jóvenes van desde puestos operativos y jefaturas de departamentos hasta encargados/as de despacho, presidencias municipales y diputaciones. Esto resulta relevante, ya que, no obstante que se pudieron hacer precisiones sobre lo que es o no un cargo de autoridad, la finalidad de la Encuesta no era delimitar o establecer dichos criterios, sino realizar un ejercicio de participación en el que las personas respondieran el formulario precisamente a partir de criterios propios y su propia información disponible.

Con estos antecedentes, a continuación se presentan datos que permitirán identificar aspectos sociodemográficos de la población encuestada para un análisis de tipo cuantitativo.

### **1. Población:**

- a.** De las 750 personas, 52.5% son mujeres y 46.5% son hombres, observándose que también se reconocen personas no binarias, mujeres trans, persona trans, hombre trans, género fluido, cuir / queer, entre otros más. Sobre el particular, y a manera de comparativo, en la Administración Pública Federal el RUSP sólo identifica hombre y mujer, situación que será analizada más adelante.
- b.** El 44% de las personas están en un rango de edad de 30 a 35 años, el 50% están entre los 25 y los 29 años y un 6% tienen de 18 a 24 años.

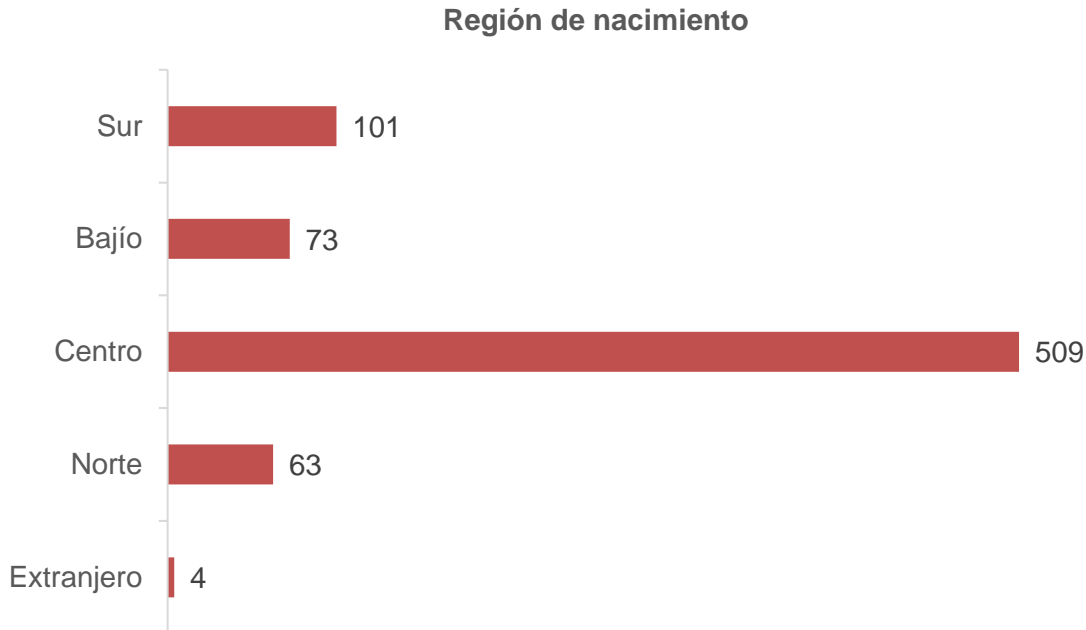
Rango de edad de los y las participantes



Fuente: elaboración propia.

- c. 67.9% de las personas participantes nacieron en la región centro del país, seguido de la zona sur con 13.5%, el Bajío con 9.7% y la región norte con 8.4%. El 0.5% de las personas participantes señala haber nacido en el extranjero.

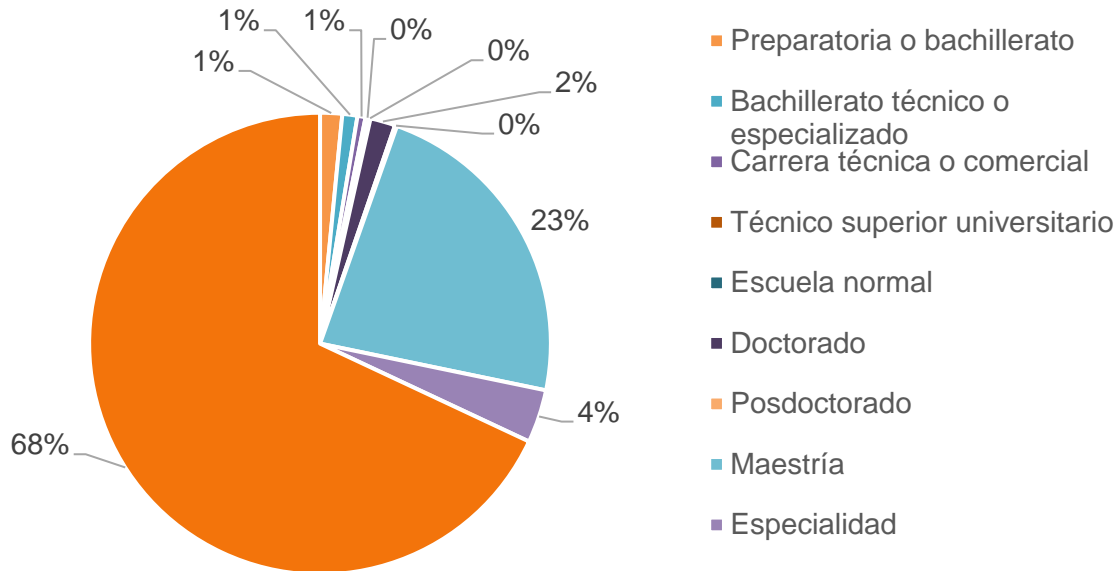




Fuente: elaboración propia.

- d. 2.5% manifiesta tener alguna condición de discapacidad.
  - e. 66.8% manifiesta tener un estado civil de soltería, 18.4% matrimonio y 11% concubinato.
  - f. 78.8% manifiesta no tener hijas e hijos.
  - g. 4.3% manifiesta tener alguna ascendencia, adscripción o pertenencia étnica en el siguiente orden de frecuencia: afromexicana; náhuatl y mixteca; zapoteca; maya y totonaca; mazahua, mazateca, otomí, wixárika, xochimilca y zoque.
2. **Escolaridad:** se identifica que 68% de la muestra cuenta con estudios de nivel licenciatura o profesional, 23% cuenta con maestría, un 4% con especialidad y un 2% con doctorado, en la que la inmensa mayoría cuenta con título profesional. Lo cual muestra a una población con una amplia formación académica, situación que se presenta como una fortaleza.

### Nivel máximo de estudios

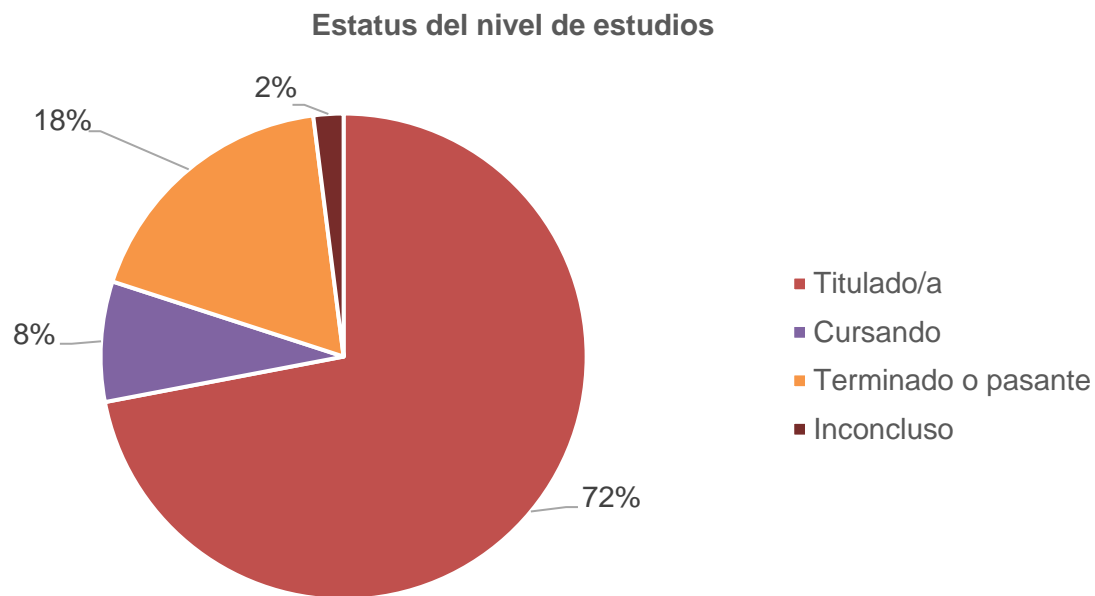


Fuente: elaboración propia.

- Hay algunos casos en los que se tiene más de un nivel de estudios profesionales, como segunda carrera, dos maestrías, entre otros. De hecho, destaca que el 6% de las personas participantes cuentan con una segunda carrera y un 4% con una segunda maestría.
- El 64.4% de las y los participantes tienen como área de conocimiento las ciencias sociales, 22.5% provienen de las ciencias físico-matemático y de las ingenierías, 6% proviene de áreas biológicas, químicas y de la salud, y un 5.2% de las humanidades y artes.
- Destaca que el 19.9% de las personas manifiestan ser bilingües y señalan como los idiomas extranjeros más hablados (en diferentes niveles): inglés (88.4%), francés (15.7%), italiano (5.3%) y alemán (3.7%), entre otros. Sin embargo, en las entrevistas a profundidad y en grupos focales se identificó que prácticamente nadie utiliza los idiomas que sabe en el ejercicio profesional cotidiano.
- Asimismo, existe un 18.1% de personas que respondieron tener como estatus "terminado o pasante" y un 7.9% de personas que se encuentran actualmente cursando algún tipo de estudios. Esto habla, por una parte,

de las áreas de oportunidad que existen para una graduación por parte de las y los servidores públicos y, por otra, del interés en la profesionalización y mejora continua.

- e. Finalmente, se identifican personas -en una cantidad mínima-, que hicieron estudios en el extranjero.



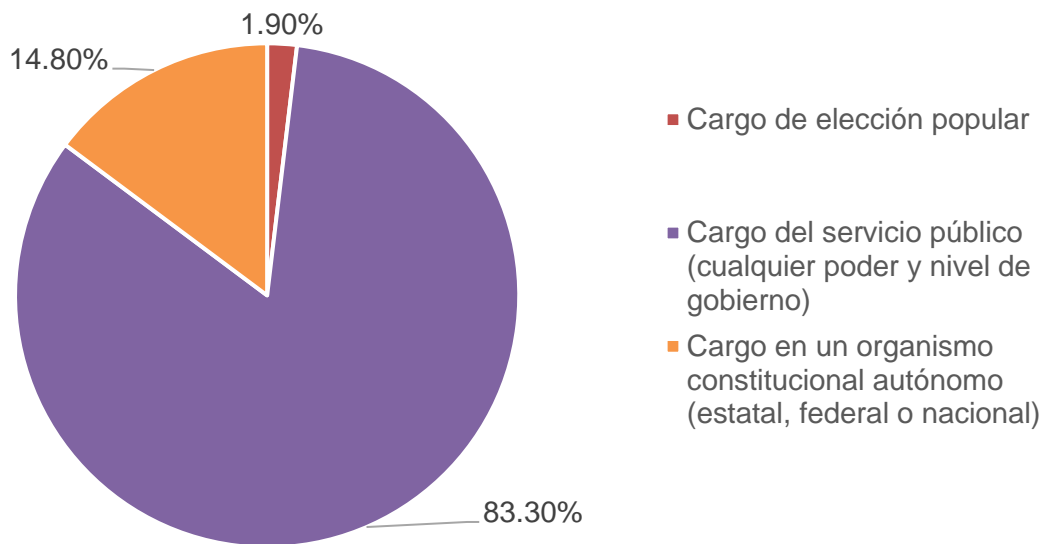
Fuente: elaboración propia.

- 3. **Cargo público:** de las personas que cumplen con los parámetros de edad y cubren el requisito de ocupar un cargo público por elección popular, por designación o nombramiento, la gran mayoría cuenta con algún documento que acredite su cargo (98%), el resto se encuentra en trámite.

- a. El 67.2% de las personas señalan que ejercen el cargo en la Ciudad de México, seguido de 4% en el Estado de México, 2.7% en Jalisco, 2.7% en Veracruz, aunque hay participación de todos los Estados de la República y de los tres niveles de gobierno.
- b. Un 1.9% tiene un cargo público de elección popular, un 83.3% tiene un cargo del servicio público en los distintos poderes y ámbitos de gobierno, y un 14.8% ejerce un cargo en un órgano constitucional autónomo

(estatal, federal o nacional). De los anteriores, 67.3% cuenta con un nombramiento como documento probatorio, 27% con un contrato, 2.2% con un formato único de movimiento y 1.9% con una constancia emitida por una autoridad electoral.

### ¿Qué tipo de cargo es?



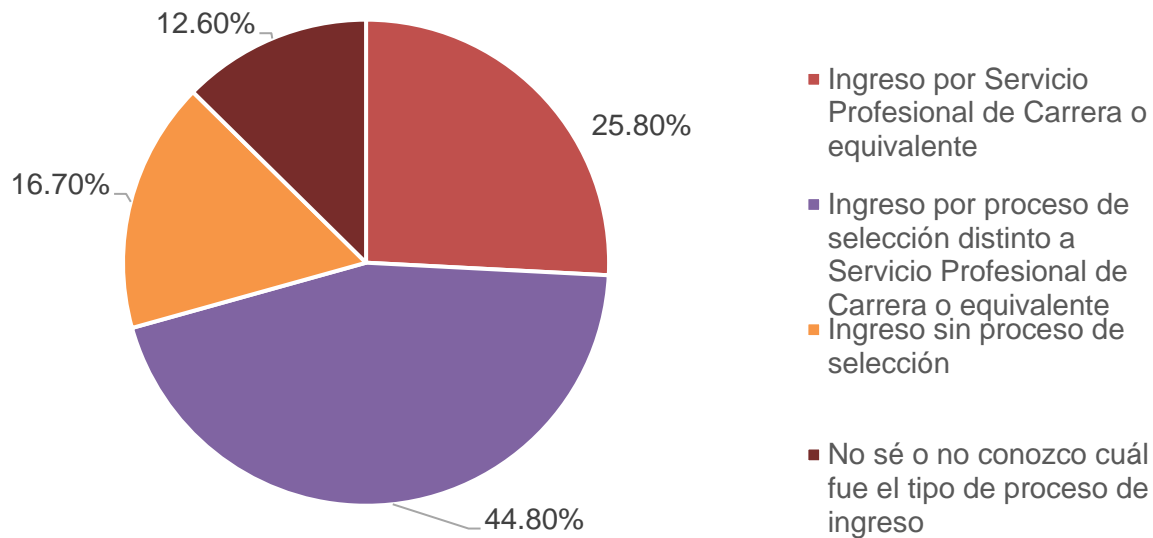
Fuente: elaboración propia.

- c. El periodo en que desempeñan el cargo de elección popular es entre 2021 con conclusión posterior a 2024. De estas personas, 58.3% pertenece a Morena, 33.3% al Partido Acción Nacional y el 8.3% al Partido de la Revolución Institucional.
- d. De los cargos en el servicio público, 38% pertenece a la Administración Pública Federal Paraestatal, 32.9% a la Administración Pública Federal Centralizada, 11.3% a la Administración Pública Estatal Centralizada, 1.6% a la Administración Pública Estatal Paraestatal y 7.6% a la Administración Municipal.
- e. En el tipo de nombramiento, 51.1% manifiesta tenerlo por designación directa, 19.3% por servicio profesional de carrera (SPC) titular y 11.5%

eventual; en tanto que 11% desconoce su tipo de nombramiento y el 4.2% señaló serlo por libre designación.

- f. 44.8% de las personas manifiestan haber ingresado a su puesto por un proceso de selección distinto al del SPC, 25.8% por SPC, 16.7% sin proceso de selección y 12.6% manifiesta no conocer cuál fue el tipo de proceso de ingreso que tuvo.

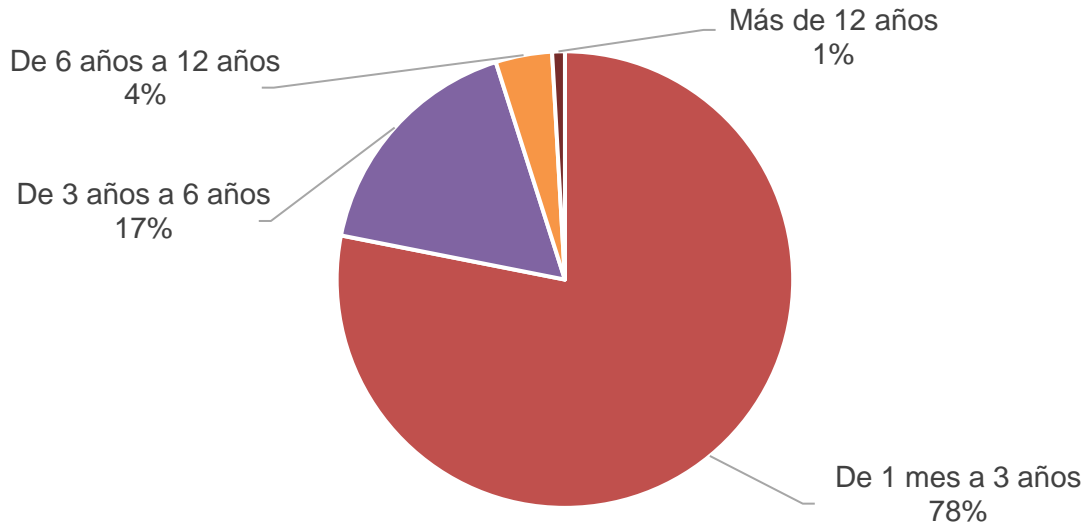
### ¿Cómo fue el proceso de ingreso para el cargo que ocupas?



Fuente: elaboración propia.

- g. 36.8% tiene una antigüedad de 3 a 6 años laborando en el sector público, 32.2% de un mes a 3 años, y 27% de 6 a 12 años. En tanto que, en el puesto actual, 78.1% tiene de un mes a 3 años y 17% de 3 a 6 años.

### ¿Cuál es tu antigüedad en tu puesto de la administración pública actual?

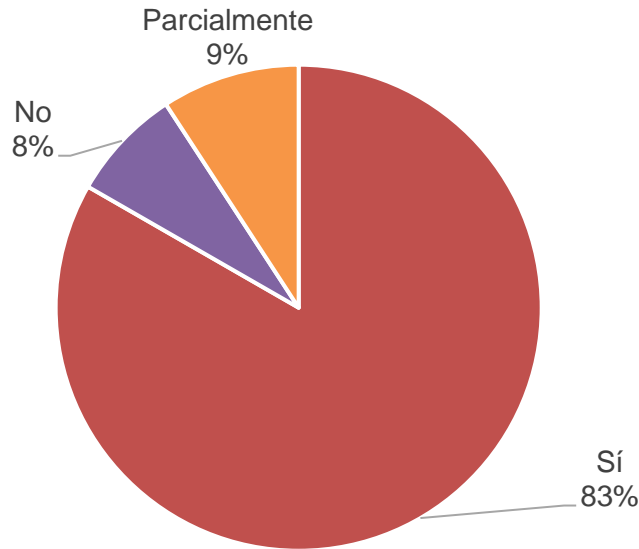


Fuente: elaboración propia.

#### 4. Funciones del cargo

- a. 83.3% manifiesta conocer las funciones que tiene su cargo establecidas por normatividad, 9.2% afirma conocerlas parcialmente y el resto señala no conocerlas en absoluto.

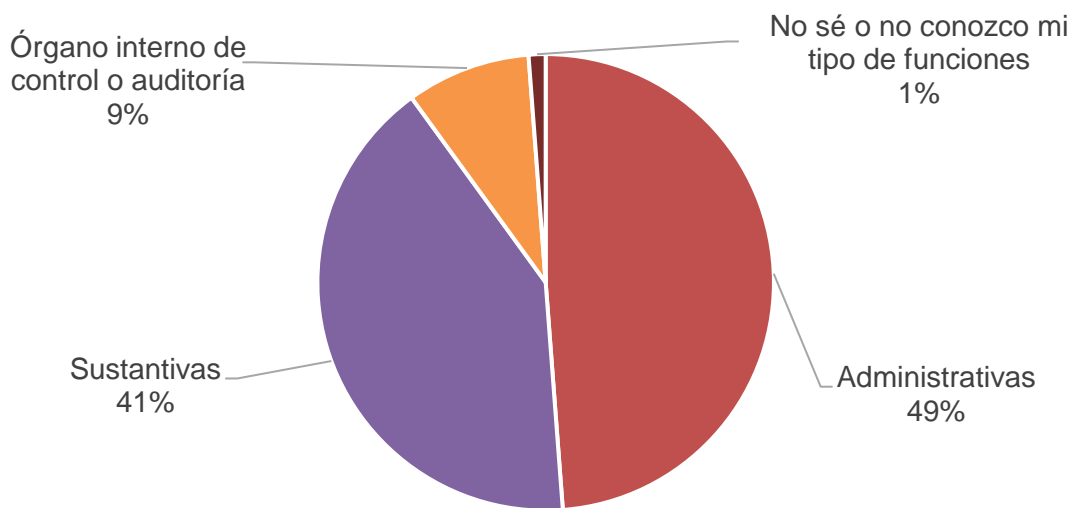
### ¿Conoces tus funciones establecidas por normatividad?



Fuente: elaboración propia.

- b.** En tipo de funciones, 48.8% realiza funciones administrativas, 41.2% labores sustantivas, 8.8% realiza funciones de auditoría y 1.2% desconoce sus funciones.

### ¿Cuál es el tipo de funciones que corresponden a tu cargo en el servicio público?



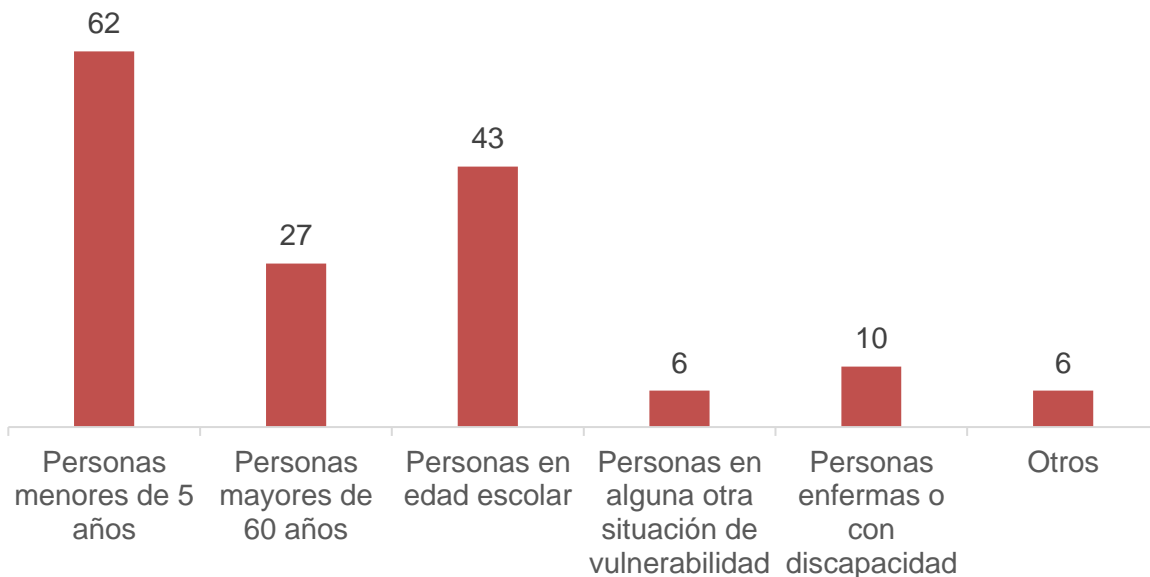
Fuente: elaboración propia.

- c. De manera específica, destacan las funciones de tipo administrativo, seguidas por aquellas de gestión, de impacto social, de legalidad y de tipo político.

## 5. Otros datos a considerar

- a. El 20.5% (154 personas) dijo tener a su cargo el cuidado de alguna persona, de los cuales 61 son hombres, 91 mujeres y 2 hombres intersex. Además, 8 de estas personas manifestaron vivir con alguna condición de discapacidad y 12 tener alguna ascendencia, adscripción o pertenencia étnica.

### ¿A quién o quiénes brindas cuidados?



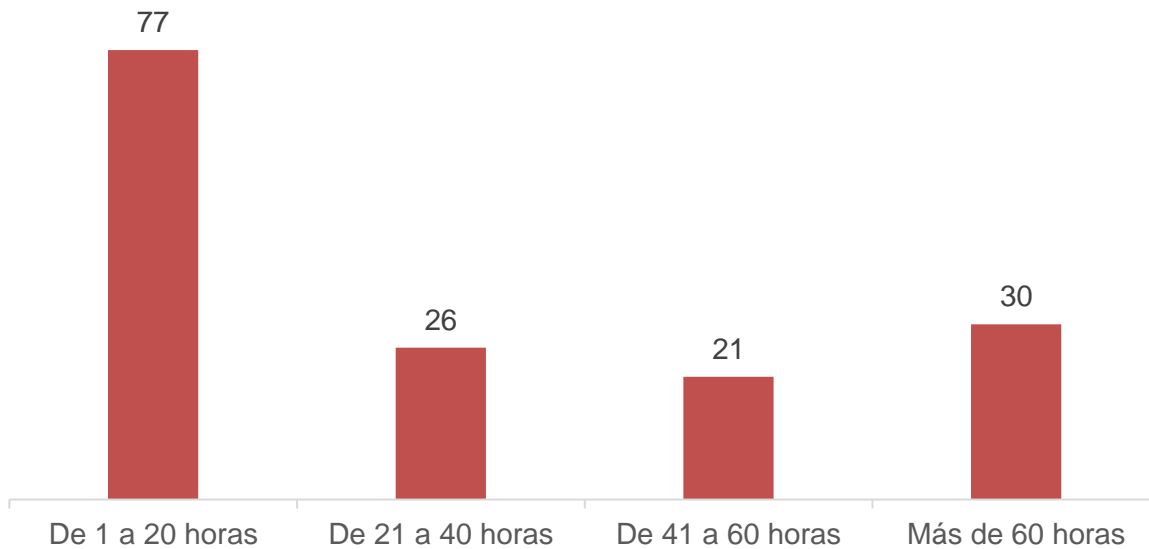
Fuente: elaboración propia.

- b. 68% realiza cuidado de niñas, niños o menores de edad, 17.4% realiza cuidado de personas mayores y el resto realiza labores de cuidado de personas enfermas, con alguna discapacidad, en alguna otra situación de vulnerabilidad o en alguna combinación de las anteriores.
- c. Para atender dichos cuidados y las actividades vinculadas a ellos, 50% de las personas que están en dicho supuesto dedica entre 1 y 20 horas a la



semana, 17% entre 21 y 40 horas, 14% entre de 41 y 60 horas y 19% dedica más de 60 horas de cuidado a la semana.

### Horas dedicadas al cuidado por semana



Fuente: elaboración propia.

- d.** De las personas que dijeron tener alguna ascendencia, adscripción o pertenencia étnica, dos de ellas viven con una discapacidad física y una persona con una discapacidad mental. Asimismo, 47% estudiaron una ciencia social, 16% proviene de áreas biológicas, químicas y de la salud, 31% del área de ciencias físico-matemáticas y de las ingenierías y 6% humanidades o artes; además, una persona cursa el bachillerato técnico o especializado, una más cuenta con una carrera técnica o comercial, 19 cuentan con una carrera y 11 cuentan con maestría. 21 personas son mujeres y 11 son hombres.

Las personas son originarias de la Ciudad de México, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo y Veracruz y ejercen su cargo en los mismos estados, además de Michoacán, exceptuando el Estado de México y Guanajuato.

- e.** Finalmente, de las 19 personas que manifestaron vivir con alguna discapacidad, 9 tienen una discapacidad sensorial, 4 una discapacidad física, 4 una discapacidad mental y 2 una discapacidad múltiple como esclerosis o neurodivergencia con TDAH. De estas, 11 son mujeres, 7 son

hombres y una se identifica como mujer queer. Encabezan 11 jefaturas, tres subdirecciones, una dirección, una regeduría, una coordinación, una conciliación y un auxiliar administrativo, y ejercen sus cargos en Ciudad de México, Estado de México, Guerrero, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

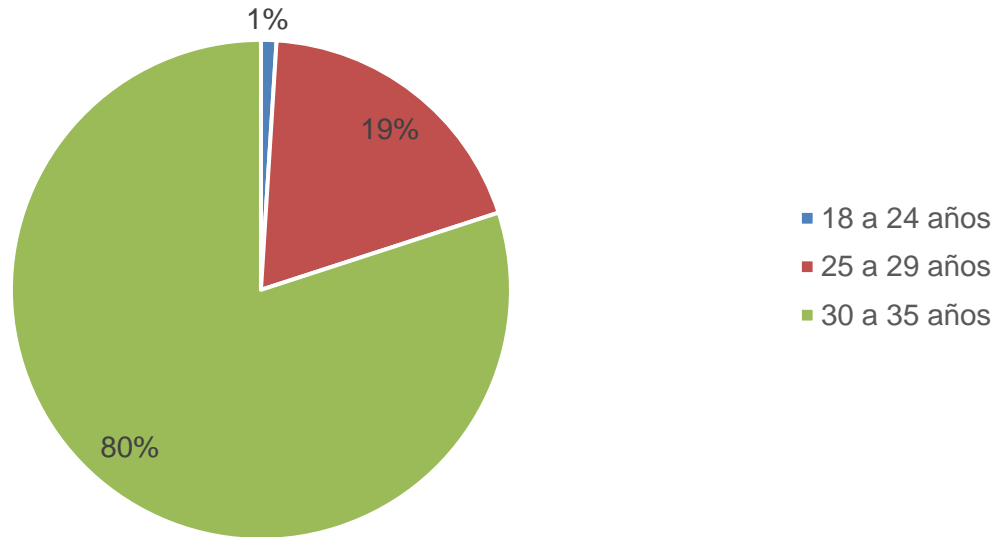
## **II. Análisis descriptivo y caracterización de las autoridades jóvenes en México a partir de la información recabada en el RUSP**

De manera adicional a las respuestas obtenidas en la aplicación de la *Encuesta de Autoridades Jóvenes 2023*, mediante solicitud de acceso a la información realizada a la Secretaría de la Función Pública a través de la Plataforma Nacional de Transparencia con el folio 330026523002586, se obtuvieron datos adicionales procedentes del RUSP relativos a las autoridades jóvenes en la Administración Pública Federal. Estos se presentan en los siguientes párrafos.

Es necesario señalar que el RUSP tiene información de tipo censal que se actualiza cada quince días por las diversas instituciones que conforman la APF y esto se enmarca dentro de las atribuciones que posee la SFP en materia de recursos humanos y profesionalización. Por esta razón, la confiabilidad y pertinencia de la información está garantizada por las propias instituciones que la transmiten a la Secretaría de la Función Pública.

De los 20,872 registros con los que se cuenta del RUSP (después de haber modificado la base de datos entregada debido, principalmente, a la repetición de nombres), con las características de edad establecidas para este estudio, en la APF 80% tiene un rango de edad de 30 a 35 años, 19% de 25 a 29 años y 1% se encuentra en un rango de edad de 18 a 24 años. De estas personas, 41% cuenta con estudios a nivel licenciatura, 6% con nivel maestría y 1% con posgrado, 49% están registrados como “ninguno”.

### Rango de edades

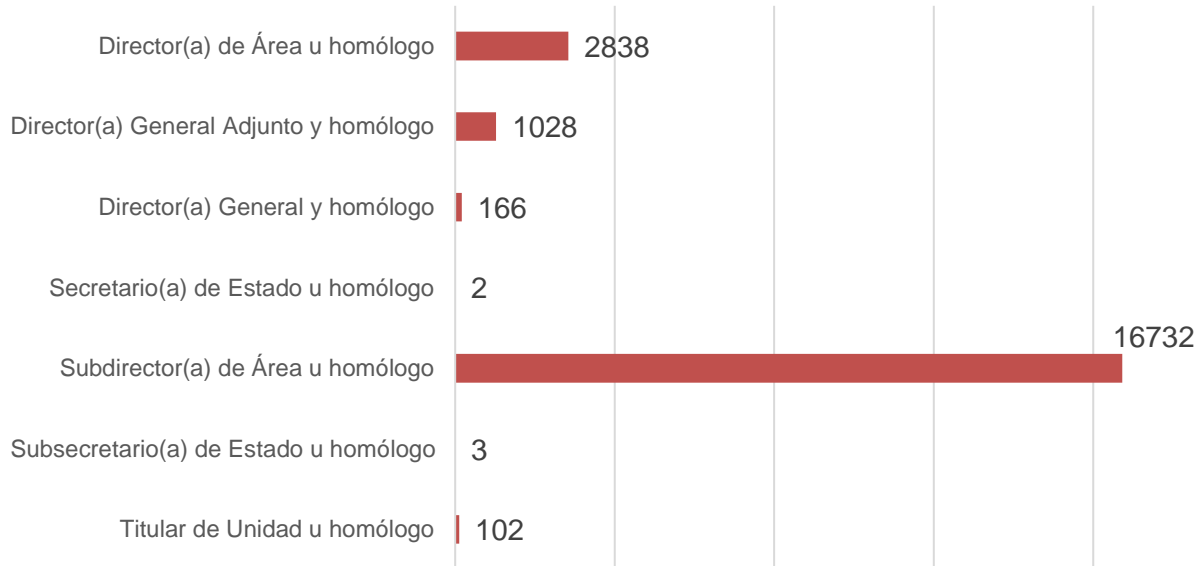


Fuente: elaboración propia.

Un 80% cuenta con un nivel de subdirección u homólogo, 14% dirección de área, 5% cuenta con el equivalente a un nivel de direcciones generales adjuntas u homólogos,<sup>14</sup> 1% cuentan con direcciones generales y el resto son titulares de unidad (102 personas), 3 personas ocupan subsecretarías, 2 personas ocupan secretarías de Estado u homólogas.

<sup>14</sup> Es preciso señalar que las Direcciones Generales Adjuntas fueron eliminadas durante la presente administración, sin embargo, el nivel de puesto, para efectos de tipo administrativo, sigue existiendo de manera homologada o equiparable por las funciones que realizan.

### Número de personas que ocupan cargos de autoridad

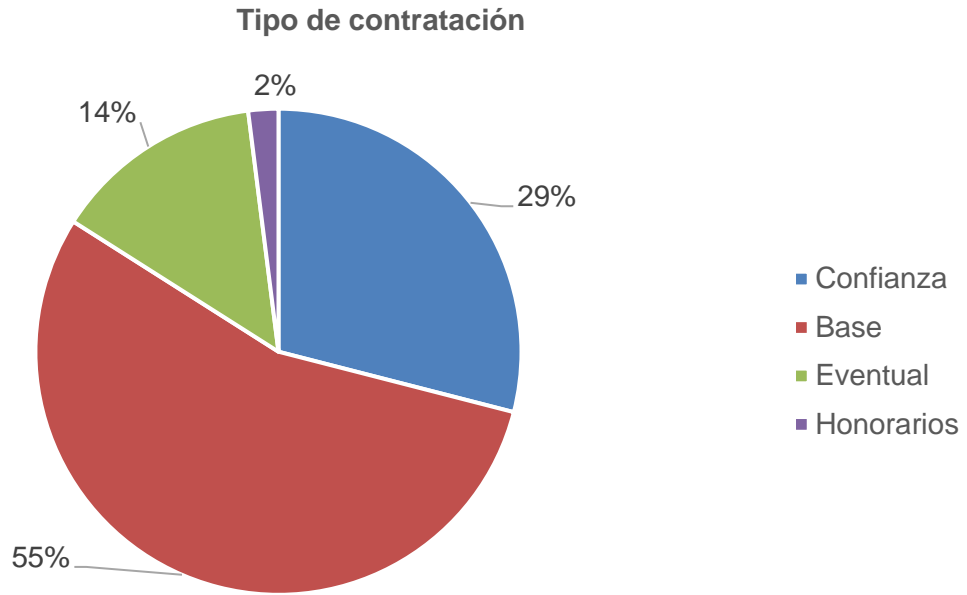


Fuente: elaboración propia.

Un 38% de las y los servidores públicos se concentran en la Ciudad de México, seguido de Veracruz con un 17%, Tamaulipas y Tabasco con un 9%, así como Campeche y Nuevo León con un 4%. Un 88% realiza actividades sustantivas, un 11% actividades administrativas y un 1% actividades de Órgano Interno de Control (OIC). Un 64% son hombres y un 36% son mujeres.

En términos del tipo de contratación, un 55% cuenta con un contrato laboral de base, un 29% es personal de confianza, un 14% tiene un contrato eventual y un 2% está contratado por honorarios. Finalmente, se identificaron 4 personas con alguna discapacidad física y 72 con algún tipo de discapacidad sensorial.

Cabe resaltar que el promedio de antigüedad en el puesto actual es de 1 año, en tanto que el promedio de antigüedad en la institución donde actualmente laboran es de 7.4 años y, finalmente, se tiene un promedio de 7.6 años de antigüedad en la APF en general. Esto último implica que pudieron haber laborado en diversas instituciones y no sólo en la que se encuentran adscritas al momento de esta investigación.



Fuente: elaboración propia.

### III. Análisis cualitativo de las autoridades jóvenes en México a partir de la información recabada por la Encuesta, los grupos focales y las entrevistas a profundidad

Una vez caracterizada la población de acuerdo con los datos obtenidos en la *Encuesta de Autoridades Jóvenes 2023* y en el RUSP, resulta necesario analizar la información que se generó en los grupos focales y en las entrevistas a profundidad.

Para la realización de esta tarea, los grupos focales tuvieron como objetivo conocer las experiencias y necesidades de las autoridades jóvenes, incluyendo sus experiencias en relación con los Encuentros Nacionales de Autoridades Jóvenes que se llevaron a cabo en 2021<sup>15</sup> y 2022.<sup>16</sup> Asimismo, se buscó conocer la colaboración que mantienen entre los distintos niveles de gobierno y, en particular, con el IMJUVE como instancia rectora de la política de juventud en el país.

Para lograr lo anterior, al concluir las respuestas de la *Encuesta de Autoridades Jóvenes 2023*, se solicitaba a las personas participantes que, de querer **formar parte del Directorio de autoridades jóvenes 2023** y/o **participar en los grupos focales** para este proyecto, debían ingresar sus datos personales en otro formulario que no vinculara sus respuestas. De esta manera, se pudo constituir un Directorio de las autoridades jóvenes y, a su vez, conformar los grupos focales de manera virtual, divididos en cuatro regiones (norte, bajío, centro, sur-sureste).

Durante el mes de mayo y junio se llevaron a cabo los grupos focales con el apoyo del IMJUVE, que facilitó los contactos de autoridades jóvenes ya identificadas (a partir de un directorio base), así como del UNFPA.

Para la conformación de los grupos focales se consideraron los siguientes criterios:

1. Integrar los grupos focales con base en cuatro regiones: norte, bajío, centro y sur-sureste. A partir de estas regiones, integrar dos grupos por región con un

---

<sup>15</sup> IMJUVE realiza el Primer Encuentro Nacional de Legisladores (as) y Presidentes (as) Municipales Jóvenes, 26 de noviembre 2021. <https://www.gob.mx/imjuve/articulos/imjuve-realiza-el-primer-encuentro-nacional-de-legisladores-as-y-presidentes-as-municipales-jovenes?idiom=es#:~:text=Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%2C%2026%20de,de%20toma%20de%20decisiones%20importantes>.

<sup>16</sup> Segundo Encuentro Nacional de Autoridades Jóvenes, 24 de agosto de 2022. <https://www.gob.mx/imjuve/articulos/segundo-encuentro-nacional-de-autoridades-jovenes?idiom=es>  
Video del Segundo Encuentro Nacional de Autoridades Jóvenes, 29 de agosto de 2022. <https://fb.watch/m2pwrBK1w/>

mínimo de 8 personas y un máximo de 10 personas por grupo, lo cual representa ocho grupos conformados por un total de 80 personas.

2. Integrar los grupos focales de acuerdo con los grupos etarios de la población: 18 a 25 años, 26 a 29 años y 30 a 35 años.
3. Garantizar que los grupos sean paritarios en su integración, procurando la misma integración entre mujeres y hombres, así como la inclusión de personas de diversidades sexogenéricas.
4. Procurar que los grupos estén integrados por representación de los tres poderes y los tres niveles de gobierno.
5. Procurar que los grupos consideren una diversidad de nivel jerárquico.

Asimismo, se tuvo en cuenta como criterio la diversidad de filiación partidista con la finalidad de mantener la pluralidad de participación entre jóvenes autoridades.

Por otro lado, la metodología que se utilizó en las sesiones con los grupos focales se basó en un conjunto de preguntas guía diseñadas a partir de categorías validadas por el UNFPA y el IMJUVE en términos del proceso general que implica ocupar un cargo de autoridad:

1. Condiciones de acceso.
2. Condiciones de trato.
3. Ocupación.
4. Condiciones de ejercicio de autoridad y procesos que realizan.
5. Actitudes y aptitudes en el ejercicio de autoridad.
6. Participación y toma de decisiones.

Lo anterior con el fin de:

- Identificar la participación y representación política de las personas jóvenes en los tres niveles de gobierno.
- Analizar y conocer los canales de participación política y acceso a puestos de representación de personas jóvenes.
- Contar con un diagnóstico de necesidades para el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades jóvenes para su función pública.

Con base en lo anterior, se elaboraron las preguntas guía para las sesiones virtuales con los grupos focales y entrevistas a profundidad, las cuales pueden ser consultadas en documento anexo.

Asimismo, en relación con las temáticas de capacitación se aplicó una encuesta para recabar la siguiente información:

Materia	Presencial	A distancia
Género	6	3
DD.HH.	4	4
Ética pública	3	7
Transparencia, rendición de cuentas, protección de datos	4	8
No discriminación e inclusión	4	4
Marco programático y normativo	3	3

De las 17 personas que participaron en los grupos focales y contestaron la encuesta:

- 3 recibieron más de 30 horas de capacitación en distintas materias.
- 8 recibieron de 10 a 30 horas de capacitación en distintas materias.
- 5 personas recibieron menos de 10 horas de capacitación en distintas materias.
- 1 persona manifestó no haber recibido capacitación.

Ahora bien, como se señaló previamente, las personas que respondieron la Encuesta de Autoridades fueron quienes expresamente señalaron su voluntad en dejar sus datos para participar en los grupos focales o para ser considerados en el Directorio de Autoridades Jóvenes, obteniéndose así 137 registros, que sirvieron para conformar los grupos bajo los criterios ya señalados.

No obstante lo anterior, no se presentaron en número suficiente para poder conformar todos los grupos focales previstos, por lo que se decidió modificar y complementar la estrategia integrando la modalidad de entrevistas a profundidad de manera individual con autoridades jóvenes.

Como resultado, se llevaron a cabo 5 grupos focales y 6 entrevistas en las cuales hubo participación de autoridades a nivel municipal, estatal y federal, así como presencia de personas del Poder Ejecutivo y Legislativo, además de una del ámbito universitario y otra más de un órgano constitucional autónomo.



- *Principales hallazgos*

Para poder identificar el tipo de participación y representación política de las personas jóvenes en los tres niveles de gobierno, así como conocer los canales de participación política y acceso a puestos de representación, las preguntas guía buscaban explorar de manera abierta y participativa las diferentes experiencias de las personas entrevistadas. En otras palabras, no se buscaba una respuesta cerrada o previamente elaborada, sino generar una conversación en la que se tocaran los temas que contenían las preguntas para, de esa manera, tener diversas aproximaciones personales y profesionales a los mismos.

En primer lugar, y a manera de preámbulo, se identificó la necesidad de diferenciar entre las actividades de índole política y partidista, de aquellas vinculadas a la administración pública, es decir, las que requieren un cierto grado de conocimiento técnico y habilidades especializadas para desempeñar las labores propias del cargo en el servicio público.

Esta distinción estuvo presente a lo largo de todas las actividades de esta etapa de la investigación, ya sea por la forma en que las personas llegaron a los puestos que ocupan o en donde iniciaron su carrera al interior del gobierno o, incluso, en cuanto a las funciones que desempeñan actualmente. Sin olvidar, claro, la perspectiva de carrera que pudieran tener con base en uno y otro tipo de labor en el sector público, con todos los elementos que lleva aparejados: estabilidad laboral, autonomía técnica, toma de decisiones, nivel de responsabilidad, remuneraciones, desarrollo y progresión de carrera, entre otros.

Todos estos elementos deben ser considerados en la descripción de los hallazgos que se presentan en los siguientes apartados, los cuales contienen las categorías de información con las que se elaboraron las preguntas guía.

## **1. Condiciones de acceso a los canales de participación política y a puestos de representación de personas jóvenes**

Este rubro permite identificar los canales existentes de participación política y trabajo en la administración pública de las personas jóvenes, así como sus procesos y mecanismos de ingreso. De hecho, tal vez estas sean algunas de las preguntas que más han llamado la atención en el estudio de la administración pública y el gobierno: ¿Cómo se ingresa al servicio público? ¿Quiénes son las personas que lo integran? ¿Por

qué se decide ser parte del gobierno? ¿Cómo se logra tener un cargo de autoridad en el sector público?

En diversos sistemas políticos y administrativos la base fundamental para el ingreso lo constituye el mérito profesional. Por tal motivo, los servicios públicos de carrera se basan en el mérito para poder ingresar al sistema de profesionalización y progresión de carrera que establecen. Sin embargo, en nuestro país, además de la Ley del SPC en la APF, sólo 11 de 32 entidades federativas cuentan con leyes en la materia, de las cuales, la mayoría carecen de aplicación real y efectiva. No obstante, destacan los estatutos de servicio civil o profesional de carrera de diversos órganos constitucionales autónomos y, claro, la Ley del Servicio Exterior Mexicano que rige a las y los diplomáticos de nuestro país.<sup>17</sup>

Pese a lo anterior, en nuestro país el ingreso por mérito profesional en el sector público es la excepción. Esta investigación identificó tres vías principales por las que las personas jóvenes ingresan a cargos de autoridad y muchas están relacionadas al tipo de puesto y responsabilidad al que pertenecen:

- a) Invitación directa.** El caso más común para ingresar a laborar en el sector público fue el de la invitación directa a través de conocidos, colegas o jefes y jefas en cargos anteriores. Esto se vincula directamente a la formación de grupos o equipos de trabajo que regularmente siguen a una persona quien, una vez nombrada en alguna posición al interior del gobierno, los integra como parte de su equipo.

En este sentido, una práctica que se llegó a observar fue que los equipos de trabajo migran de una dependencia a otra cuando la cabeza del equipo es invitada a trabajar en otro puesto. De hecho, cuando existe la posibilidad, se invitan a las y los colaboradores más cercanos a participar y, así, el grupo continúa trabajando.

Esto implica un cierto grado de “profesionalización” a nivel interno de los equipos al conocerse ya en sus métodos y ritmos de trabajo, pero esa fortaleza que pueden tener no se mantiene en las organizaciones. Esto produce una debilidad institucional cada que sucede algún cambio. Además, fomenta la lealtad hacia la persona que hace la invitación, que pocas veces se empareja

---

<sup>17</sup> Se anexa cuadro comparativo de la legislación mexicana en materia de Servicio Profesional de Carrera.

con la lealtad a la institución, lo cual debería acompañarse de la identificación de los valores personales y profesionales con los institucionales.

Resaltó, asimismo, el caso de las direcciones o titularidad en los institutos municipales de la juventud pues, en su inmensa mayoría, el cargo se da por invitación directa por parte de las y los presidentes municipales, con la particularidad de que había un trabajo político con anterioridad.

- b) A través de una carrera política.** En el caso de los puestos de elección pública tales como presidencias municipales o diputaciones locales, la vía de acceso se da, generalmente, a partir de una carrera política en su partido o, incluso, como consecuencia de la militancia o el activismo universitario.

Varias de las personas entrevistadas señalaron haber “hecho méritos” para lograr la postulación o designación al cargo, tales como actividades de apoyo a candidatos o candidatas, tener capacidad de convocatoria y organización de eventos de tipo político, así como participar en campañas políticas.

En este caso, es relevante que los “méritos” no se refieran al mérito profesional, el cual tiene que ver con capacidad técnica, así como con evaluaciones estandarizadas y objetivas, sino con la lealtad y militancia política o partidista. Por ende, podría suponerse que sus perfiles personales y profesionales no necesariamente cuenten con las competencias requeridas para los puestos que asumen.

No obstante, cabe subrayar que, en varios de estos casos, las cuotas de representación joven constituyeron un factor para que las personas fueran consideradas a aspirar a competir por un puesto de elección popular, lo cual denota un interés por integrarlas en la vida pública y en la toma de decisiones.

- c) A través de un sistema de profesionalización o servicio profesional de carrera.** Esta modalidad de acceso se observó, particularmente, en las personas que ejercen un cargo en las distintas dependencias de la administración pública federal que forman parte del SPC. Así, este subgrupo participó en los concursos convocados a través del subsistema de ingreso que se publican en el portal Trabajaen de la SFP.

El ingreso al SPC se realiza a través de largos procesos de reclutamiento y selección que incluyen exámenes, entrevistas y valoraciones que, en general, se consideran competitivos, demandantes y desafiantes para quienes lo realizan. Sin embargo, una constante en los comentarios de las personas fue la desconfianza mostrada para acceder a un puesto por esta vía al señalar que estos mecanismos no siempre son transparentes en sus procesos de selección. De hecho, se tiene la percepción de que existen convocatorias hechas a modo y que los concursos ya están destinados a ciertas personas.

En este sentido, se hizo referencia también a los nombramientos por artículo 34 de la Ley del SPC, los cuales se consideran eventuales hasta por un periodo de 10 meses y, hoy en día, una persona puede tener hasta dos nombramientos con dicho fundamento en un periodo máximo de dos años. Sin embargo, se señalaron diversos comentarios al respecto: casi siempre, las personas que ingresan por artículo 34 de la Ley son las que resultan ganadoras en los concursos. Otros más, señalaron haber sido nombradas bajo ese supuesto legal, pero el concurso al puesto no fue convocado, pese a que la Ley obliga a hacerlo, teniendo que concluir con su encargo a los 10 meses y esperar nuevamente a ser nombrado de manera eventual. Por otro lado, los nombramientos por artículo 34 pueden producir situaciones en las que el perfil profesional de la persona que ocupa determinado puesto no coincida con las atribuciones y funciones del mismo. Esto se debe a que este fundamento legal permite hacer nombramientos sin cubrir el perfil del puesto, lo que genera que haya personas ocupando un puesto pero ejerciendo otro tipo de funciones que no corresponden a él.

Además de las tres vías anteriores, se manifestaron otras como ingresar al gobierno una vez que se había realizado el servicio social en alguna institución y, posteriormente, haber recibido invitación a integrarse. De igual forma, se señalaron algunos casos excepcionales que pasaron del sector social y privado al sector público.

En todos los casos, la experiencia en cargos similares, la preparación académica, el *expertise* generado a través de los años y la adquisición de conocimiento de manera autodidacta fueron elementos clave para un mejor desempeño del cargo e ingreso. Sin embargo, también se observó que existe una falta de conocimiento puntual sobre las tareas específicas en algunos de los cargos que se ejercen o con respecto al funcionamiento de la administración pública ya que, casi siempre, el énfasis se da más en el ingreso al puesto, que en la inducción a las funciones y a sus atribuciones.

## 2. Condiciones de trato

Asociado al primer bloque de preguntas, sobre la manera en que se accede al cargo, se revisó lo relativo a las condiciones de trato en el acceso al cargo y a su ejercicio.

Este tema resulta de suma importancia ya que implica desde el conocimiento que la persona tenga de la administración pública en general, hasta de la institución y puesto al que va a ingresar. En este sentido, si se asume que las tres vías de acceso principales al servicio público son las enunciadas en el numeral anterior, entonces se podría inferir que no siempre se trabaja en el lugar que se quiere o elige, sino al que se le invita. Visto así, podría ser incluso un privilegio decidir en dónde se quiere trabajar y lograrlo sin tener un contacto que le apoye para ello.

Además, las condiciones de trato refieren también al conocimiento pleno de los mecanismos de ingreso, algo que no ocurre de manera general en dichos procesos. Al respecto, la mayoría de las personas reportó haber hecho lo que se le indicó para poder ser contratado, pero no eran procesos estandarizados o plenamente establecidos a nivel normativo para que previamente pudieran consultarlos o, incluso, en caso de no ser seleccionados, poder ejercer algún medio de revisión o defensa. Este modo de operación fortalece la lealtad a la persona que influyó en la contratación y no a la institución o al gobierno mismo.

A continuación se presentan los hallazgos relacionados con las condiciones de trato para ejercer un cargo de autoridad.

En primer lugar, el principal reto al que se enfrentan las personas jóvenes que están por ingresar a un puesto de autoridad o se encuentran ya en funciones está asociado a la discriminación por edad; en segunda instancia, por condición de género; y, de manera complementaria, a la visión adultocéntrica que prevalece al interior de la administración pública.

De manera sostenida se comentó que dichos elementos aparecían casi siempre de la mano, señalando la necesidad de superar la brecha generacional ya que obstaculiza la dinámica de trabajo y el trato respetuoso en distintos ámbitos, demostrando, por ejemplo:

- Menosprecio o trato discriminatorio por ser una persona joven, ya que se tiene la percepción de que no se cuenta con la experiencia o el conocimiento necesario para ejercer un cargo de autoridad y, por ende, tomar decisiones.
- Comentarios misóginos, sexistas u homofóbicos, lo cual se manifestó, principalmente, en cargos de elección pública o en puestos políticos, pero no quedó exento en los puestos de nombramiento directo.
- Resistencia a adaptar nuevas propuestas o formas de trabajo hechas por personas jóvenes, incluyendo no aceptar su trabajo -ni reconocerlo-, y su participación en temáticas o áreas distintas a aquellas consideradas “para jóvenes”, como lo pueden ser gobierno o finanzas.
- Diferencias de trato en la manera en que se dirigen hacia las personas jóvenes, mostrando mayor intensidad hacia las mujeres, al hablarles como si estuvieran bajo tutela de las personas adultas o como si fuera necesario explicarles las cosas porque “no entienden”<sup>18</sup>.

Lo anterior evidencia mecanismos organizacionales y dinámicas funcionales que se repiten generacionalmente ya que el aparato estatal (en cualquier poder y nivel de gobierno), opera con esquemas adultocéntricos que, de manera sostenida y tácita, exigen a las personas jóvenes “crecer” o “madurar” para ser tomadas en serio. Mientras tanto, se les encarga la agenda con los temas considerados para jóvenes, como lo son becas, deportes, actividades culturales, sociales, de convivencia vecinal o eventos artísticos como conciertos, al tiempo que se les relega de otras actividades de la vida pública relacionadas con las finanzas públicas, gobierno y administración, seguridad, planeación, diseño e implementación de políticas públicas, entre otros.

Se recibieron comentarios relativos al menosprecio que se tenía por parte de las personas adultas a recibir instrucciones por parte de un superior jerárquico más joven o, incluso, se cuestionaba su capacidad con base en su edad e inexperiencia y se suponía que tenían el puesto por alguna otra razón que no estaba vinculada a su capacidad profesional.

---

<sup>18</sup> La situación puede ser identificada como *mainsplaining*, en la que un hombre explica a una mujer algo que ella en realidad ya entiende o conoce, de forma condescendiente y paternalista y presuponiendo de forma injustificada que la desconoce. También puede ser derivado del “adultocentrismo”, es decir frases que consideran que las personas adultas son superiores sobre otras generaciones como niñez, adolescencia y juventud.

Ahora bien, pese a lo que se ha expuesto en líneas anteriores, también se recibieron testimonios distintos en los que varias de las personas participantes utilizaron su condición como persona joven a su favor para mejorar el ejercicio de su cargo, logrando una percepción en la que:

- Ser joven se ve como una ventaja por el dinamismo, energía y disposición en el trabajo.
- Ser joven implica tener una mayor disponibilidad al trabajo ya que al no contar, en muchos de los casos, con personas a su cargo, se puede desempeñar un puesto con mayor solvencia y dedicación.

Esto, sin embargo, remite también a ciertos estereotipos que se tienen respecto a las personas jóvenes y generan condiciones laborales y climas organizacionales que no necesariamente son los óptimos para el desempeño de las funciones. En efecto, una persona joven puede dedicarle más tiempo al trabajo si no tiene a su cargo a nadie más, empero, eso genera la extensión de las jornadas de trabajo, privándole de tiempo libre y, por consiguiente, del desarrollo de una vida personal, social y familiar equilibrada. La ampliación de las cargas de trabajo también puede estar relacionada con la poca capacitación para el desempeño de sus funciones, por lo que necesitan dedicar mayor tiempo a sus actividades; así como, en menor medida, por una cultura laboral relacionada a “estar presente el mismo tiempo que el superior jerárquico”.

De igual forma, el considerar que por ser joven se tiene más energía puede generar mayores cargas de trabajo que requieren un mayor esfuerzo y dedicación por parte de la persona en detrimento de las condiciones óptimas de trabajo.

Lo anterior nos hace pensar que, si bien la mayoría de las personas jóvenes señaló estos últimos elementos como ventajas o condiciones favorables para su desempeño e ingreso al puesto, en realidad pueden evidenciar entornos laborales que se aprovechan de ello para asignar mayores tareas a las personas y no garantizar horarios de trabajo adecuados para un sano desarrollo profesional, por mencionar sólo un ejemplo.

De igual forma, dentro de las condiciones de trato se ubican los diversos comentarios recibidos en cuanto a que varias de las personas jóvenes señalan no contar con instalaciones propias (inmuebles y oficinas) para desempeñar su encargo, como es el caso de varios institutos municipales de la juventud. También se señaló no contar con

recursos materiales desde papelería, equipo informático y mobiliario, hasta software funcional y actualizado e, incluso, artículos de limpieza para las oficinas y baños.

En algunos casos se señaló estar en oficinas de otras dependencias o instituciones que les “prestaron” el espacio para trabajar, así como llevar sus propias computadoras para laborar ya que las existentes en las oficinas son obsoletas. De igual forma, se señaló la necesidad de pagar de su propio salario paquetes de datos para su celular, el cual utilizan como instrumento de trabajo, así como también asumir los costos de la gasolina de sus autos particulares, utilizados también en funciones laborales.

De hecho, se señaló en un caso que diversas personas que trabajan en institutos municipales de la juventud llegan a reunir dinero mediante colectas para poder pagarles a sus homólogos de otros municipios viáticos para que puedan asistir a reuniones o eventos organizados en el marco de su trabajo. En todos estos casos señalan que, no obstante saber que la política de austeridad en el gobierno es algo loable, la situación es más difícil con las personas jóvenes pues no cuentan con los recursos que personas adultas en otras instituciones sí tienen. Por esta razón dependen de la buena voluntad o “la buena fe” de otras personas para poder desempeñar sus funciones.

Asimismo, destacan algunos elementos que de manera repetida se expusieron, por ejemplo, el trabajo de mentoría realizado por personas que ocupan puestos de mayor responsabilidad o que cuentan con más experiencia en el cargo. Si bien es cierto que no hay procesos formales de inducción al puesto, sí hay personas que se encargan de manera informal de esto al mostrarles cómo deben hacer ciertos procesos (desde administrativos hasta sustantivos en relación con sus funciones) e, incluso, poniéndoles en contacto con las personas adecuadas para colaborar en el desempeño de su cargo, todo lo cual es apreciado y valorado por las personas jóvenes.

Así pues, se encuentra que las condiciones de trato no se refieren solamente a las relaciones humanas que se desarrollan en los entornos laborales, sino también a las condiciones en que el trabajo se desempeña: horarios, carga laboral, toma de decisiones, reconocimiento, incentivos, entre otros. Abundaremos en estos aspectos en las conclusiones de esta investigación.



### 3. Ocupación

Las condiciones de ocupación van de la mano con las condiciones de trato ya que se refieren a aquellas vinculadas a los trámites administrativos para lograr la contratación, el nombramiento, el primer pago, hasta las condiciones materiales para el ejercicio del encargo.

Un punto clave en la ocupación es el conocimiento que la persona tenga de la estructura en que se inserta, la descripción del puesto y sus atribuciones, así como las metas y objetivos del área en que se encuentra en relación con la misión de la institución a la que pertenece. Todo ello, sin olvidar, el conocimiento del marco normativo y programático en que se inserta su labor y por el que se rige su comportamiento.

Aquí se denota la importancia de los procesos de inducción al puesto, a la institución y al gobierno, lo cual incluye tanto el conocimiento de los procesos administrativos de contratación, remuneraciones y condiciones laborales, como el conocimiento - cuando menos inicial- de materias tales como responsabilidades de las personas servidoras públicas, género, derechos humanos, ética pública, transparencia y rendición de cuentas, entre otras.

Estos procesos tienen por objetivo reducir la curva de aprendizaje de la persona y hacer más eficiente su inserción laboral en la institución, además de fomentar en la persona el apego a la ley y la convicción y compromiso con el servicio público. Laborar en el sector público implica responsabilidades y condiciones que no están presentes en los demás ámbitos, como el privado y el social. Por ende, conocer las respuestas que a este respecto se contribuye a delinear el entorno laboral en que se desarrollan las autoridades jóvenes.

Al respecto, hubo una gran variedad en el tipo de respuestas recibidas, ya que existieron casos en los cuales no hubo problemas para la designación del cargo, ni con los procesos administrativos para recibir su pago y, además, se manifestó que se cuentan con los recursos materiales y de infraestructura suficientes para un correcto desempeño.

Sin embargo, hubo otros casos en los que se manifestó estar trabajando en condiciones de precariedad al punto en que se tiene que disponer de recursos materiales propios para poder desempeñar el cargo o en donde se han tardado varios

meses en procesar los pagos, por señalar algunos ejemplos. Si bien esto puede estar asociado a la suficiencia presupuestal de cada dependencia, poder o nivel de gobierno en el que se trabaja, fue un hecho generalizado la dificultad y falta de recursos para trabajar en condiciones óptimas, sobre lo cual ya se ha hablado con anterioridad.

Algunos de los casos más graves se encontraron en personas servidoras públicas que pasaron de tener un puesto de estructura a ser contratados por honorarios, lo cual no sólo les hizo perder distintas prestaciones laborales (como el aguinaldo o las vacaciones, por señalar dos ejemplos), sino también certeza en sus funciones y estabilidad laboral. De igual forma, hubo personas que señalaron ya no recibir viáticos a razón de la austeridad presupuestaria, a pesar de que estos continúan siendo indispensables para las funciones sustantivas que realizan.

Otro de los casos recurrentes, como ya se expresó en el apartado anterior, es operar o tener que aportar recursos propios para el correcto funcionamiento del cargo. Sobre este punto, hubo casos en los que se manifestó el robo de mobiliario y material por administraciones pasadas, lo cual dejaba a las nuevas personas titulares y personal operativo sin las condiciones mínimas necesarias para laborar. De igual forma, se afirmó que ha habido momentos en que han tenido que comprar utensilios de limpieza para llevar a cabo labores de intendencia en las oficinas y baños.

Lo importante de esto es el impacto directo que tiene en la motivación y compromiso de las personas, así como en el clima y cultura organizacional de las instituciones, pues produce que los trabajos al interior del sector público pierdan atractivo. Pese a ello, las reacciones son muy diversas entre las personas: hay quien señaló que eso era algo que se debía asumir si se quería seguir trabajando y hacer un cambio en el gobierno, mientras que otras personas manifestaron estar desmotivadas al punto de no querer continuar trabajando en el sector público en un futuro cercano, pues no cuentan tampoco con certidumbre ante una terminación unilateral debido a la desaparición del seguro de separación.

Lo anterior es preocupante ya que, por un lado, que las personas jóvenes manifiesten no querer seguir trabajando en los gobiernos denota una pérdida de capital humano, sumado a una falta de recambio generacional y formación de nuevos cuadros. De modo tal que se pierden capacidades institucionales y, eventualmente, esto redundará en la calidad de los servicios prestados y la atención a las necesidades de la población en general.

Por otro lado, en un ambiente laboral óptimo no resulta conveniente que las personas se acostumbren a no contar con las condiciones de trabajo mínimas para desempeñar sus funciones. Esto implica también la existencia de incentivos, estímulos y recompensas que motiven al personal para el reconocimiento de su trabajo e, incluso, generen atractividad en los puestos. De hecho, aquí juega un papel importante una de las características de las autoridades jóvenes en México: su formación profesional.

En efecto, es una población que cuenta con estudios universitarios, habilidades digitales y conocimiento de idiomas en mayor proporción que generaciones anteriores. Estas características les permite evaluar la posibilidad de buscar trabajo en otros sectores (como el privado y el social), o en otros ámbitos, como el internacional. Por esta razón, se evidencia la necesidad de fortalecer las condiciones de ocupación para no perder el atractivo de los puestos de trabajo ni el capital humano que está construyendo experiencia.

Ahora bien, es de suma importancia señalar que casi todas las personas participantes en este estudio hicieron referencia a la necesidad de establecer políticas de profesionalización del servicio público. En este sentido, se identifica que la mayoría de las personas asocia “profesionalización” a “capacitación”. De igual forma manifiestan, a lo largo de sus respuestas, la importancia de contar con procesos profesionalizantes como concursos que garanticen objetividad, capacitación adecuada a las necesidades de la administración pública (de hecho, se comentó la necesidad de hacerlo con instituciones especializadas en gobierno) y esquemas de movilidad.

Asimismo, se tuvieron referencias explícitas a la necesidad de contar con un SPC sólido y confiable. Incluso, en una de las entrevistas a profundidad se identificó a una persona que forma parte del Servicio Profesional Electoral y que manifestó su satisfacción con el sistema, con las prestaciones y con las condiciones laborales que tiene, particularmente la estabilidad laboral, la progresión de carrera, la formación continua y las remuneraciones.

De igual forma, se señaló que cuando menos debería haber un área diseñada específicamente para cubrir estas necesidades de las instituciones en general. Una constante que se comentó es que los cursos que se llegan a tomar son de sensibilización o muy generales para las necesidades que tienen. Es decir, todas las áreas toman los mismos contenidos, aunque cada departamento tenga requerimientos técnicos diferentes.

La ausencia de procesos de inducción se suple, en su mayoría, con capacitación autodidacta por parte de las autoridades jóvenes. En este mismo sentido, se observó el uso de plataformas electrónicas dispuestas por el gobierno para la capacitación del personal público, tales como el Sistema de Capacitación para Servidores Públicos (SICAVISP) de la SFP. Sin embargo, existen necesidades específicas dependiendo del tipo de puesto que no son cubiertas por dichas plataformas o en las que la capacitación se ve más como un trámite que como una oportunidad para especializarse. Así, pocas son las instituciones que brindan una capacitación específica e inducción al cargo y que dan un acompañamiento al ejercicio del mismo, como es el caso del servicio profesional electoral del INE, el cual se manifestó en diversos momentos como uno de los más confiables por las personas entrevistadas.

Con tales elementos, resulta evidente la necesidad e interés por contar con políticas públicas de profesionalización, ya sea a través de sistemas de servicio profesional de carrera o con procesos estandarizados de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación especializada para el gobierno y la administración pública.

#### **4. Condiciones de ejercicio de la autoridad**

En complemento al numeral anterior, uno de los elementos clave para el desempeño del cargo es conocer la normatividad interna de la institución y las funciones del puesto. Un principio fundamental en el ejercicio profesional al interior del sector público es que las personas servidoras públicas sólo pueden hacer lo que están autorizadas a hacer por una norma legal que así se lo establezca. Por ende, resulta de suma importancia que conozcan sus atribuciones, la misión de la institución en la que laboran y las metas establecidas a nivel programático en sus respectivas áreas.

Para ello, también es necesario contar con las condiciones materiales para el desempeño efectivo de las funciones y conocer, precisamente, cómo se puede disponer de los recursos humanos, financieros, materiales e informáticos en el ejercicio de su labor. Asimismo, resulta indispensable el conocimiento de las responsabilidades de las personas servidoras públicas, del marco programático de la administración pública y de materias transversales como género, derechos humanos y transparencia y acceso a la información, por señalar algunas de ellas.

Al ser cuestionadas sobre estos temas, la mayoría de las personas afirmó desconocer sus atribuciones al entrar al puesto y haberlo solventado de manera autodidacta en el ejercicio mismo del encargo. En todos los casos se manifestó que se deben realizar

tareas complementarias a las que están descritas por normativa, incluyendo aquellas que llegan a ser solicitadas por los superiores jerárquicos. Llamó la atención, de manera particular, un comentario que señaló que realizaba funciones que incluso no tenían nada que ver con su perfil de puesto, pero que eso estaba autorizado ya que en el mismo había una fracción que señalaba “y todas aquellas que le encomiende el superior jerárquico”, por lo cual no le parecía fuera de norma que lo hiciera.

Lo anterior resulta de sumo interés ya que denota una interpretación errónea de la norma, puesto que ese tipo de formulación normativa debe ser entendida siempre con relación al puesto y la naturaleza de sus funciones. Por lo que toda instrucción que se le dé a la persona y que no esté contemplada en el perfil, debe ser de la misma naturaleza de éste y en razón de sus funciones en el esquema organizacional al que está adscrito. Así pues, si la interpretación fuera que la persona debe hacer todo lo que se instruye porque existe esa fracción, entonces no tendría razón de ser ninguna estructura organizacional, ya que quien fuera, con el perfil que tuviese, podría -y debería- hacer todo lo que se le instruyese, sin importar si está capacitada para ello o, siquiera, si está dentro de sus atribuciones.

Esta situación rompe completamente con el principio de que las personas servidoras públicas sólo pueden hacer aquello que la ley expresamente les faculta. Aún más, se presta a la precarización del trabajo al desempeñar funciones ajenas a su perfil de puesto, con cargas laborales adicionales a las que normalmente tendría que asumir y sin la debida remuneración.

En este sentido, destacan también los comentarios que señalan el adelgazamiento de las estructuras organizacionales (las llamadas reestructuras) que generan que dos o más áreas sean reducidas a una sola, produciendo, supuestamente, economías, pero haciendo que el trabajo que antes era realizado por más personas, ahora lo lleven a cabo menos. El resultado es mayor carga laboral para menos personas, con la misma remuneración, lo cual impacta directamente en el salario real de las personas servidoras públicas.

Por su parte, en el caso de las autoridades legislativas locales, mucho del trabajo que desempeñan va más allá del legislativo y tiene que ver con acciones políticas y de trabajo directo con su distrito dando trámite y atendiendo las necesidades de las personas de su localidad. Igualmente, realizan distintas actividades sociales que no pueden estar vinculadas al gasto presupuestal legislativo, pero que son necesarias para establecer un vínculo con el electorado.

Todo esto repercute en la necesidad de recursos materiales y financieros que se encuentran limitados y para los que se señala nuevamente como causa a la política de austeridad presupuestaria, teniendo que hacer uso de cooperación entre distintos colegas o instituciones para poder solventar gastos de eventos, traslados y becas de estudio para poblaciones que lo requieren.

Como se señaló en numerales anteriores, esta situación se encuentra de manera muy marcada en las autoridades que laboran en los institutos municipales de la juventud quienes señalan bajos presupuestos asignados. Al respecto, destacó un caso que afirmó tener sólo cuatro mil pesos mensuales para desempeñar las funciones del Instituto. Asimismo, estas dependencias señalaron falta de recursos para la organización de eventos, traslados e, incluso, oficinas, como ya se ha señalado.

Nuevamente el tema de capacitación fue mencionado en las condiciones de ejercicio de autoridad reiterando la necesidad de contar con capacitaciones en temas como habilidades gerenciales, marco programático y normativo e, incluso, otras más específicas como la toma de palabra en público, gestión de equipos y negociación, y toma de acuerdos, estos últimos señalados de manera enfática en el Poder Legislativo.

En la mayoría de los casos, estos vacíos en materia de capacitación son llenados de manera autónoma por parte de las autoridades y las realizan en sus tiempos libres, lo que revela otra área de oportunidad ya que, normativamente, toda capacitación debe impartirse en horario laboral y es parte de los derechos de las personas trabajadoras.

Destacan otros casos en donde se ha solicitado el apoyo de otras dependencias para tener alguna capacitación específica, y de forma individual las autoridades jóvenes han tomado cursos, diplomados o maestrías para desarrollar este tipo de habilidades o conocimiento, a su cargo o mediante la obtención de becas o financiamientos.

Llama la atención, igualmente, la ausencia de estímulos o incentivos tales como becas, financiamientos o apoyos a las personas servidoras públicas para concluir sus estudios de licenciatura -lo cual podría hacerse mediante convenios con las universidades e instituciones de educación superior-, para continuar su formación profesional con maestrías o especialidades o para dar formación continua en temas de interés para la administración pública.

Al tocar el tema salarial, la mayoría de las personas señaló que recibían un salario “justo” –(no en el sentido de justicia, sino en el sentido de “apretado”), que apenas alcanzaba para sus necesidades básicas y que, en varios casos, lo veían reducido por los gastos que debían asumir para el ejercicio de sus funciones. Muchas personas hicieron el comparativo de su salario con otros puestos similares en el sector privado y reconocían no estar al mismo nivel.

Hubo algunos comentarios relativos a la necesidad de contar con seguros de gastos médicos debido al riesgo que implicaba su trabajo y otros más reconocieron haber perdido poder adquisitivo en los últimos años pese a haber subido de nivel jerárquico.<sup>19</sup> En este sentido, hubo personas que señalaron tener trabajos adicionales para “completar el sueldo”, como comerciantes y cuidadores de mascotas.

Finalmente, algo que destacó fue la disposición a ser evaluadas pues, aunque las personas servidoras públicas de la APF señalaron aplicar la evaluación del desempeño de la SFP, también reconocieron que lo ven más como un trámite administrativo en donde se llenan formatos que como un ejercicio de evaluación o de mejora. Esto tiene que ver también con la ausencia de consecuencias -ya sean estímulos o sanciones-, y la falta de explicación respecto a los beneficios de la evaluación del desempeño al interior de las áreas e instituciones.

En el caso de las administraciones locales y municipales, se mencionó que no se tiene ningún tipo de evaluación; sin embargo, en todos los casos se señaló llevar a cabo reportes de actividades mensuales solicitados por el OIC al área a la que pertenecen y en el que se informa de las actividades realizadas durante el periodo solicitado. Esto no constituye propiamente una evaluación del desempeño, pero varias personas lo mencionaron al ser cuestionadas al respecto.

Es importante señalar que no hay criterios homogéneos respecto a los instrumentos que podrían ser utilizados para dichas evaluaciones. Por tanto, de existir alguna evaluación, ésta obedece a distintos objetivos y depende mucho de quién la lleve a cabo. De hecho, de manera generalizada se manifestó la inexistencia de evaluaciones internas que midan el desempeño relacionado con objetivos o metas planteadas en los planes de trabajo o al interior de los equipos.

---

<sup>19</sup> Una de las discusiones existentes en la actualidad se da en el marco del artículo 22 de la Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos y el Presupuesto de Egresos de la Federación en cuanto a los montos mínimos y máximos en las remuneraciones de las personas servidoras públicas, lo que conlleva el análisis del impacto en su salario real.

En lo que respecta a las y los legisladores locales, se observó que existen evaluaciones más bien relacionadas con el desempeño político al interior del partido y respecto a la percepción de sus colegas de bancada para ocupar ciertos tipos de puestos como coordinaciones o en las propias comisiones. Adicionalmente, señalaron que su mejor evaluación es la que la gente les da en los eventos a donde acuden o en las redes sociales, lo cual muestra el impacto que tienen en la percepción ciudadana.

En cuanto a las autoridades municipales, el desempeño es evaluado por lo que dictan las auditorías locales o Hacienda, y está relacionado con el ejercicio de presupuesto, pero no con los resultados de su desempeño o el logro de objetivos específicos.

## **5. Actitudes y aptitudes en el ejercicio de autoridad**

El servicio público es un trabajo distinto al que se puede desarrollar en otros ámbitos de la sociedad y en otros sectores. Su ejercicio requiere compromiso y vocación, pero también formación continua, reconocimiento, respeto y planeación estratégica de conformidad al Plan Nacional de Desarrollo que cada administración establece como proyecto de Nación.

Reclutar y seleccionar personal para el gobierno requiere perspectiva a mediano y largo plazo, pues no sólo implica satisfacer los requisitos del perfil de puesto, sino también tener la capacidad de ver el perfil potencial de la personal para su desarrollo al interior de la administración pública. Así como hay un perfil de ingreso, hay un perfil de desarrollo, y esto requiere la planeación estratégica de los recursos humanos y la formación de cuadros directivos. Adicionalmente, se consideran también los cambios generacionales y las aptitudes y competencias a desarrollar de acuerdo con los avances científicos, tecnológicos y administrativos que se susciten y que tengan impacto en el ejercicio de la acción pública.

En este rubro se cuestionó sobre las capacidades y competencias que se deben tener como autoridad joven, así como las motivaciones que tienen para laborar en el sector público, su proyección de carrera, perspectiva laboral y la conciliación de vida laboral y familiar.

En primer lugar, se señaló que la capacitación debe darse de manera constante y que la falta de experiencia no necesariamente está asociada a la falta de conocimiento o a la capacidad para ejercer un cargo. Esto se debe a que la experiencia se va



adquiriendo con el tiempo y la práctica en el ejercicio profesional. Sobre este punto, se volvió a señalar que uno de los desafíos constantes es tener que demostrar que son capaces de ejercer sus funciones, de tomar decisiones y de hacer valer su jerarquía, siendo esto una situación muy notoria.

Estas actitudes provienen de personas que han estado en el gobierno desde muchos años atrás, siendo también, en su momento, personas jóvenes y, sin embargo, replican esquemas y prácticas laborales añejas que no corresponden con una mejora de la gestión. Antes bien, pareciera que el tránsito de la juventud a la adultez en el servicio público pasa también por este tipo de desafíos en donde al ser “maduro” y tener experiencia se considera válido adoptar estas actitudes adultocéntricas hacia las personas jóvenes.

No obstante, casi en la totalidad de los casos se identificó que existe una auténtica vocación por el quehacer público. De este modo, se manifiesta que varias personas, desde temprana edad, han estado asociadas al trabajo social y político, lo que les ha hecho identificar como principal motivación el deseo de cambiar y mejorar las cosas a partir de un puesto público.

Este señalamiento resulta de gran trascendencia, ya que constituye una de las mayores fortalezas de nuestro servicio público: personas jóvenes en cargos de autoridad motivadas y comprometidas con su país, su estado y su municipio. Consideramos que es el mejor capital que se tiene y, por consiguiente, requiere ser salvaguardado y fortalecerse con las condiciones idóneas para su ejercicio profesional.

De manera que uno de los elementos que debe considerarse como área de mejora es el relativo al deseo de hacer carrera profesional dentro del servicio público, ya que una gran parte de las personas entrevistadas y encuestadas señala no tener seguridad respecto a querer hacerla. Entre las razones señaladas destacan las siguientes:

- La incertidumbre y poca estabilidad laboral dentro de las administraciones públicas ante cada cambio de gobierno o, incluso, de titular en la dependencia o institución. En los puestos de elección popular, en particular, los intereses políticos y partidistas generan inestabilidad laboral. A este respecto, se tiene la percepción que entre más alto es un puesto, menos certidumbre hay sobre la permanencia en el mismo, todo lo cual remite nuevamente a la necesidad de procesos de profesionalización asociados al desarrollo de una carrera.

- El descontento con el servicio público, el cual está asociado a distintos elementos como la pérdida de prestaciones laborales, la falta de profesionalización, la presencia de corrupción y otros factores políticos que afectan o interfieren con el trabajo que se realiza, llegando a desmotivar a las personas.
- Las escasas oportunidades de crecimiento, pues se tiene la percepción de que hay pocas oportunidades de crecimiento o que no siempre es claro y está supeditado a lo que pase con su mando superior, la lealtad que se le guarde o la cercanía que se tenga con los equipos, nada de lo cual está asociado al mérito profesional o al desempeño laboral mostrado.
- La falta de condiciones materiales para el desempeño efectivo de las funciones encomendadas, lo cual desmotiva pues, incluso, se debe aportar de su propia remuneración para contar con recursos materiales.

En otros casos sí existe un interés en realizar una carrera política o de continuar dentro del servicio público. Sin embargo, se tiene la idea de que esto queda, muchas veces, fuera de su alcance y está relacionado más a cuestiones políticas o de buena suerte, y no necesariamente al buen desempeño.

Únicamente en aquellas instituciones que ofrecen un servicio profesional de carrera con procedimientos claros, legales y transparentes, se tiene la suficiente confiabilidad para hacer una carrera pública con posibilidades de crecimiento y estabilidad. En este orden de ideas, aunque el SPC en la APF recibió duras críticas por parte de las personas entrevistadas, se señaló la necesidad de fortalecerlo y mejorarlo. El sistema de profesionalización más reconocido fue el del INE.

Finalmente, ser joven es visto como una oportunidad en términos de la disponibilidad, tiempo, energía y dinamismo para ejercer un cargo al no tener, en la gran mayoría de los casos, funciones de cuidado de personas a su cargo en el entorno familiar. Sin embargo, existen otras acciones que se llevan a cabo que deben ser consideradas, tales como las labores domésticas, la vida personal y académica, todo lo cual redundará en la búsqueda de una conciliación de vida laboral y profesional, situación que resulta muy compleja en razón de los horarios y jornadas de trabajo. Se señaló que la demanda de tiempo en un cargo de autoridad conlleva implícitamente dejar ciertas actividades personales de lado para tener mayores oportunidades de crecimiento.

## 6. Participación y toma de decisiones

Sin duda alguna, este rubro resulta de gran importancia para continuar el análisis sobre los canales de participación y representación política de las autoridades jóvenes en relación con: ¿Cómo toman decisiones? ¿Qué tipo de decisiones toman y con qué elementos lo hacen? ¿Participan en todos los ámbitos de la vida pública?

En esta área existe una percepción bastante positiva sobre la capacidad de impacto y acciones que se llevan a cabo para mejorar procesos, implementar políticas y realizar acciones en beneficio de la sociedad. De manera específica, destaca la acción a nivel local y, principalmente, municipal, ya que se observa un trabajo de primera mano con la ciudadanía, lo cual brinda un resultado tangible para las autoridades en su quehacer cotidiano y brinda satisfacción personal y profesional. De hecho, la motivación de muchas personas en estos niveles de gobierno radica en querer mejorar su entorno inmediato, su lugar de origen y, justamente, el ver los resultados de manera tangible y directa es motivo de entusiasmo y compromiso.

A nivel federal es diferente ya que el impacto no es tan palpable. Esto se podría explicar con que la labor en este nivel de gobierno requiere mayor tiempo para ser evaluada y medida y que la incidencia en la ciudadanía no parece ser tan directa como en los otros dos niveles de gobierno.

Los principales obstáculos están asociados a la falta de recursos materiales, presupuestarios y humanos para tener un mejor desempeño. En este punto destacan las reestructuras de áreas en donde el trabajo que se hacía con un mayor equipo y una mayor estructura, ahora se realiza por menos personas y con un salario menor.

Asimismo, los trámites burocráticos son ampliamente comentados ya que absorben mucho tiempo del trabajo sustantivo que se puede y debe realizar. De igual forma, se señalan las limitaciones propias del puesto al estar acotados a una línea de acción específica y a una visión adultocéntrica, pues se considera que las y los jóvenes no pueden ejercer puestos de alta responsabilidad, dejándolos muchas veces fuera de puestos clave o de mayor responsabilidad.

Las áreas que se encomiendan a las personas jóvenes son las que regularmente se asocian como temas de juventud y se limita su participación en otras de gran incidencia en la vida pública, tal como se ha expresado con anterioridad. Este señalamiento podría modificarse, eventualmente, con capacitación específica en las

materias a las que se busca acceder. De esta manera, no habría motivo para decirles que no tienen las competencias necesarias para ser parte de ese tipo de decisiones. Por tal motivo, se requiere aprovechar los espacios de capacitación e inducción, como los servicios sociales, para brindar una verdadera experiencia profesional a las personas jóvenes durante estos periodos. Se espera que esto mejoraría las condiciones laborales y de trato para que, en los casos que así lo consideren, las y los jóvenes permanezcan en sus localidades y evitar una fuga de talento.

En el mismo sentido, hay un énfasis en la necesidad de abrir caminos y oportunidades a las nuevas generaciones ya que el asunto de juventud debe de ser visto como un tema transversal que no sólo compete a la gente joven. Al respecto, al ser cuestionadas las personas sobre si conocen las labores del IMJUVE, señalaron la necesidad e interés por trabajar con mayor cercanía y recibir, eventualmente, algún tipo de capacitación en materia de juventudes. Destaca la solicitud realizada por las personas al frente de los institutos municipales de la juventud de realizar convenios de colaboración o, cuando menos, actividades en conjunto, así como capacitaciones de inducción a los puestos, al marco normativo y a los programas que se llevan a cabo por parte de la institución que consideran la cabeza de sector en la materia.

Una vez expresados los principales hallazgos obtenidos a partir de los grupos focales y las entrevistas a profundidad, y atendido ya el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos de la *Encuesta de Autoridades Jóvenes 2023*, corresponde ahora hacer una reflexión que permita interpretar esta información con relación al ejercicio del servicio público para el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades jóvenes y su participación en la acción pública. Este análisis permitirá también identificar las áreas de oportunidad para que los gobiernos federal, estatales y municipales brinden los elementos necesarios con el fin de atraer, formar y preservar a personas servidoras públicas comprometidas, competentes y con vocación al interior de sus estructuras organizacionales.

## **Consideraciones finales y recomendaciones**

Como se advirtió al inicio del presente documento, en México las autoridades se integran también por población joven. Con base en la *Encuesta de Autoridades Jóvenes en México 2023* realizada para este proyecto, se pudo identificar que, de una muestra de 750 personas participantes que cubrieron todos los requisitos establecidos, un 44% de las personas están en un rango de edad de 30 a 35 años, un 50% están entre los 25 y 29 años y un 6% tiene entre 18 y 24 años.

Por su parte, de la información de la APF obtenida a través del RUSP, se observa que, de los más de veinte mil registros de personas jóvenes en puestos con capacidad de toma de decisión, únicamente 5 personas jóvenes, a la fecha, forman parte de la “alta función pública”, es decir, titulares de Secretarías (2 personas)<sup>20</sup> y subsecretarías de Estado u homólogas (3 personas). Asimismo, casi 4 mil personas se encuentran en niveles de Titulares de Unidad (1%), Dirección General Adjunta u homóloga (5%) y Direcciones de Área (14%); lo que hace que la inmensa mayoría (casi el 80%) se encuentre en un nivel de subdirección u homólogo (más de 16 mil personas), es decir, en un nivel de mando medio.

Las características sociodemográficas de esta población, conforme a lo recabado en este ejercicio de análisis, reflejan que nuestras autoridades jóvenes son diversas en varios sentidos, retomando a continuación aquellas que las caracterizan en lo general:

- **Diversidad sexo-genérica.** De las 750 personas, 52.5% son mujeres y 46.5% son hombres, observándose que en identidad de género las personas manifestaron ser cisgénero, no binarias, mujeres trans, persona trans, hombre trans, género fluido, cuir / queer, entre otros. En contraste, a partir de los registros del RUSP de la APF (que sólo desagrega los datos por mujer u hombre), el 36% son mujeres y el 64% son hombres.
- **Presencia geográfica.** En cuanto a la distribución geográfica identificada de la Encuesta, más de una tercera parte (un 38%) de las y los servidores públicos se concentran en la Ciudad de México.
- **Diversidad étnica y funcional.** Además de haber identificado a las personas con alguna ascendencia, adscripción o pertenencia étnica, destaca que dos de ellas viven con una discapacidad física y una vive con una discapacidad mental. De las personas con discapacidad, ellas son mujeres, mujeres queer y hombres, ocupando cargos principalmente de mando medio en, al menos, siete entidades federativas.
- **Formación académica.** De la Encuesta destaca que muchas personas cuentan con una formación superior (más de un 60% con al menos nivel de licenciatura), pero también que el resto se encuentra realizando sus estudios superiores o en un estatus de “terminado o pasante”, lo que debe ser considerado para los

---

<sup>20</sup> Este dato corresponde al 1° de junio de 2023, fecha en que se formuló la solicitud de acceso a la información a la SFP. Al 24 de julio de 2023, sólo dos personas de 35 años de edad ocupan puestos de nivel de titular de Secretaría de Estado: Luisa María Alcalde Luján, Secretaria de Gobernación, y Marath Baruch Bolaños López, Secretario del Trabajo y Previsión Social.

procesos de desarrollo, profesionalización y mejora continua. Asimismo, muchas personas externaron contar con diferentes niveles de conocimiento o dominio de idiomas extranjeros, aunque también expresaron que difícilmente los utilizan en el ejercicio profesional cotidiano.

Sin el propósito de ser una muestra exhaustiva de la población joven en México, el aporte de los resultados obtenidos permite un análisis cuantitativo de las condiciones en que se encuentran las autoridades jóvenes en el país. Este análisis puede ser profundizado por medio de otros estudios, así como por la identificación de necesidades de fortalecimiento de sus capacidades para el ejercicio de su cargo, lo que ha sido la parte medular de este diagnóstico.

Lo que se buscó fue que tanto el proceso de obtención de datos como la interpretación que se hizo para obtener información de calidad y pertinente al objeto de estudio, permitiera consolidar un diagnóstico que respondiera a las preguntas de inicio pero que también permitiera abrir nuevos caminos de estudio y análisis.

Asimismo, se buscó no sólo presentar hallazgos, sino también una visión prospectiva de las autoridades jóvenes en nuestro país con el fin de dar elementos suficientes para el fortalecimiento de sus capacidades como individuos, en el ánimo de mostrar las áreas de oportunidad de las instituciones en donde laboran. Lo anterior se hace desde una perspectiva de análisis funcional que, sin duda alguna, muestra elementos relativos al clima y cultura organizacional, políticas públicas en materia de profesionalización, género, derechos humanos, ética pública y, claro, gestión pública.

En este sentido, a continuación se exponen diferentes consideraciones finales que dan paso a un conjunto de recomendaciones a tomar en cuenta al momento de diseñar e implementar acciones y políticas públicas en materia de juventudes, específicamente en lo que se refiere al fortalecimiento de sus capacidades como autoridades:

### *Políticas públicas, democracia y Estado de derecho*

En términos generales, cabe recordar que la perennidad y permanencia de un gobierno (y de forma más amplia, de toda instancia pública que integra la estructura del Estado mexicano) se basa no sólo en el carácter democrático de sus fines y acciones, sino en la fortaleza técnica y profesional del personal que le da vida, además del reconocimiento y confianza que le brinde la ciudadanía.

En este sentido, para que los fines políticos puedan hacerse efectivos el diseño e implementación de políticas públicas es indispensable. Para ello, resulta claro que una política de acceso de las personas jóvenes a cargos públicos de autoridad es necesaria pero también lo es la formación profesionalizante de estas personas.

Aunque se tiene la percepción de que esto ya ha ocurrido y ha mejorado en la actual administración, aún hay cosas que se pueden hacer. De manera particular, destaca que se pone más énfasis en el ingreso al cargo público que en el desarrollo profesional de las personas al interior del gobierno. Es decir, se entiende la ocupación de un cargo del servicio público como la meta profesional (“tener un trabajo”), cuando en realidad ese es apenas el inicio del compromiso que toda persona servidora pública asume para con su país, estado o municipio.

En efecto, a diferencia de cualquier otro trabajo, el servicio público compromete a quien labora en él con la sociedad y con fundamento en el marco legal que ella misma se ha dado. Por ende, acceder a un puesto público implica, ante todo, responsabilidad y, por consiguiente, la necesidad de formarse para desempeñar sus funciones no sólo con compromiso sino con un alto nivel de eficiencia y calidad, pues sus efectos impactarán directamente en la sociedad.

De aquí la **necesidad de establecer una política pública de profesionalización** que garantice la implementación de procesos basados en el mérito profesional de las personas, el respeto al derecho a la buena administración pública y, de manera concreta, la progresión de carrera de las personas jóvenes. No como acto de voluntad de las y los gobernantes en turno, sino como un sistema institucionalizado que motive a las personas jóvenes a ingresar al gobierno y desempeñar sus funciones con compromiso, solidez y estabilidad laboral.

En ese sentido, se requiere llevar a cabo **reformas para que más jóvenes puedan acceder a cargos de elección popular**. Es necesario revisar los mecanismos existentes para el acceso a puestos de autoridad de las personas jóvenes para conocer su efectividad y resultados. Asimismo, **se requiere que el acceso a un cargo esté acompañado de una capacitación e inducción adecuada para el correcto desempeño** del mismo. Si bien las cuotas jóvenes son una acción afirmativa, no garantizan el buen desempeño en un cargo público.

Bajo esta perspectiva, la profesionalización no persigue sólo el establecimiento de sistemas que den orden a cada uno de los procesos profesionalizantes a nivel individual de las personas servidoras públicas, sino que, a través de ellos, las personas

obtengan conocimientos sólidos en la materia y desarrollen habilidades específicas para su implementación. Esto con el fin de tener un perfil profesional en el que dichas competencias se orienten al cumplimiento ético de la misión pública institucional, consolidando así un **sentido de pertenencia e identificación con los principios del servicio público**. Así pues, **la profesionalización de las personas debe redundar en el fortalecimiento institucional y mejora de la gestión pública**.

La importancia de la profesionalización radica pues, en tener a personas servidoras públicas suficientemente formadas y evaluadas, al tiempo que se encuentran plenamente comprometidas e identificadas en sus valores personales con los valores institucionales. Esto permitiría crear un “espíritu de cuerpo” en el que la persona está consciente de su compromiso con el cumplimiento de los derechos ciudadanos, en un contexto democrático y como elemento indispensable para erradicar la corrupción.

Con tales elementos, resulta evidente la necesidad e interés de contar con políticas públicas de profesionalización, ya sea a través de sistemas de servicio profesional de carrera o con procesos estandarizados de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación especializada para el gobierno y la administración pública.

En este sentido, una política pública de acceso de las personas jóvenes a cargos públicos no se enfocará en el ingreso al puesto, sino en el **fortalecimiento de sus capacidades para el ejercicio del mismo y la progresión de carrera al interior del gobierno**.

### *Profesionalización y servicio público*

Con base en la información disponible de las personas servidoras públicas, se puede constatar que la inmensa mayoría de las personas en puestos de mando son personas adultas, lo que hace notar también que los mecanismos que se implementan hoy en día para lograr acceder a esos puestos son los mismos que existían cuando esas personas fueron jóvenes. No se han renovado. Aún más, se da por hecho que así es y no hay nada que cambiar.

No sólo no hay concursos de ingreso al SPC dirigidos exclusivamente a personas jóvenes en puestos de primer nivel, sino que tampoco hay procesos de promoción y desarrollo para las personas jóvenes que ya están dentro del gobierno. Esto hace que las grandes decisiones de la vida pública las continúen tomando las personas adultas sin la participación destacada y decidida de las personas jóvenes.



Esto es un signo de los gobiernos democráticos a nivel internacional: las estructuras y medios de participación fueron pensados para otro tipo de sociedad. A manera de ejemplo, se observa que los partidos políticos ya no son la única vía de participación ciudadana en la vida pública. De hecho, las juventudes no necesariamente se van a afiliar a un partido político para participar en la vida pública, pues tienen otras formas de organizarse, y esto debe ser considerado para poder diseñar e implementar nuevos mecanismos de acceso al gobierno.

De ahí la necesidad de establecer sistemas de servicio profesional de carrera acordes con la realidad actual. Las generaciones de personas jóvenes tienen un mayor nivel de formación profesional que las anteriores y están acostumbradas a pasar evaluaciones para ingresar, por ejemplo, a las instituciones de educación superior. Su formación ha sido -en su mayoría- basada en el mérito y en el esfuerzo del trabajo cotidiano. Por ende, necesitan sistemas de ingreso al gobierno y progresión de carrera que sigan esos mecanismos a los cuales están habituadas.

**Se recomienda, pues, la profesionalización de las y los servidores públicos**, ya que hay una necesidad generalizada de llevar a cabo una profesionalización del servicio público para un mejor ejercicio de su cargo. Profesionalización entendida como política pública con los procesos señalados anteriormente, pero también con los espacios, recursos y tiempo destinados para ello, trascendiendo las capacitaciones de tipo generalista que ya se ofrecen. **El establecimiento y homogeneización de un servicio profesional de carrera** en las distintas instituciones públicas es necesario para brindar estabilidad laboral, certidumbre, legalidad y transparencia a los procesos de ingreso al servicio público.

Los datos obtenidos en este proyecto nos sirven para pensar en la absoluta **necesidad de establecer un sistema de profesionalización que permita hacer carrera a las personas jóvenes y que les brinde seguridad, estabilidad y atractividad en los puestos**. Si bien es cierto que no todas las personas podrían llegar a los puestos políticos como aquellos considerados dentro de la alta función pública, sí podrían aspirar a Titulares de Unidad o Direcciones Generales, pues son puestos que se encuentran entre el conocimiento técnico y la toma de decisiones de índole política y, por ende, forman parte de un sistema de profesionalización.

A este respecto, es necesario **establecer una formación especializada para el desarrollo de competencias que permitan progresar hacia un puesto de mayor nivel**, tales como la toma de decisiones, talleres de desarrollo de habilidades para la negociación y toma de acuerdos, evolución y análisis de escenarios complejos, comunicación estratégica y comunicación en crisis, integración de equipos

pluridisciplinarios y gestión de habilidades para la obtención de resultados, por señalar tan sólo algunos ejemplos.

Pareciera que nada de eso está contemplado para el desarrollo de las personas al interior de las instituciones pues, de acuerdo a lo registrado, el acceso y permanencia en un puesto de autoridad depende más de la invitación de una persona de mayor jerarquía que de las capacidades profesionales que se demuestren.

### *Estructuras organizacionales y funciones*

Con tales antecedentes, lo que este estudio identifica es que las personas jóvenes, al llegar a ocupar puestos públicos, se insertan en estructuras anquilosadas con mecanismos que no corresponden con la realidad dinámica en que se vive. De hecho, la percepción que las personas jóvenes tienen de los procesos administrativos de ingreso y promoción es que son lentos, burocráticos y, sobre todo, que no corresponden con sus formas de trabajo.

De manera adicional, las instituciones no aprovechan las competencias profesionales que las nuevas generaciones poseen derivadas de su formación académica, tales como el uso de los idiomas extranjeros u originarios, el uso de las tecnologías de la información o sus competencias de adaptabilidad a modelos distintos de desarrollo laboral como el trabajo a distancia. Esto se explica por estructuras que no han sido renovadas en sus mecanismos pero tampoco en sus modelos de gestión.

En la mayoría de los casos, las personas jóvenes simplemente aceptan esta situación porque “así es”, pero una vez en sus cargos, su ejercicio profesional busca otros medios, otros mecanismos, para dar cumplimiento a sus obligaciones (siempre dentro del marco legal). No obstante, se encuentran también con la constante presión de saber que su desempeño, por muy destacado que sea, no les garantiza la continuidad en el puesto, ni la posibilidad de mejora, lo cual, a largo plazo, genera falta de motivación.

Lo anterior, si se suma a las condiciones materiales del ejercicio del puesto, los salarios, la falta de incentivos, los horarios laborales, entre otros, constituyen razones suficientes para una posible salida o fuga del capital humano hacia otras fuentes laborales más atractivas que las que el sector público ofrece.

Esto nos permite llegar a la siguiente línea de reflexión. **Una política de profesionalización no se refiere sólo a los procesos de gestión de personas per se (ingreso, capacitación, formación, evaluación del desempeño), sino a las estructuras organizacionales que los sustentan y los sistemas que permiten su gestión.**

Para quien labora o ha laborado en la administración pública resulta claro que un proceso de reestructura puede eliminar puestos, cambiar funciones y modificar la naturaleza de áreas enteras, si no es que desaparecerlas. Pues bien, cada que esto sucede, se afecta la ocupación y, por ende, la progresión de carrera de las personas que ocupan los puestos involucrados y **produce para la institución una pérdida de talento ya formado y con experiencia.**

En este sentido, la presente reflexión considera la profesionalización como política pública y no sólo como sistema o mecanismo profesionalizante, lo cual implica que no sea sólo una propuesta de tipo normativa (el establecimiento de una ley de SPC), sino que, además, **establezca las bases para su implementación con mecanismos y estructuras organizacionales coherentes a ese desarrollo.**

Por consiguiente, **es fundamental articular un sistema de profesionalización con los diseños de las estructuras organizacionales, orientados a una mejora de su gestión interna para el ejercicio óptimo de las atribuciones conferidas en los ordenamientos legales** y para dar una respuesta eficiente a las demandas y condiciones sociales, políticas y democráticas de México, en las diferentes materias en las que se distribuyen las competencias de las instituciones públicas que conforman el Estado mexicano en cualquiera de sus órdenes y niveles de gobierno.

Es común escuchar hablar sobre la necesidad de profesionalizar el servicio público casi siempre asociado a impartir capacitación. Sin embargo, si se quiere lograr lo antes expuesto, resulta necesario identificar el panorama general del diseño y funcionamiento de las estructuras organizacionales de las instituciones públicas y los cambios que se requieran realizar a sus puestos, distribución, mecanismos de coordinación, flujos de información que la integran y, principalmente, esquemas de incorporación de las personas servidoras públicas. Esto tiene la finalidad de establecer estructuras flexibles y eficientes, sustentadas normativa, sustantiva y administrativamente, y adecuadas a las políticas públicas en sus respectivas materias y a otras políticas y criterios de mejora de la gestión pública. Tal es el caso de la anticorrupción, la eficiencia del gasto público, los derechos humanos y, por supuesto, la progresión de carrera de las personas jóvenes en cargos públicos.

Para esto, es necesario conocer las estructuras organizacionales en que se insertan los puestos desde los que se ejercen los cargos y los modelos de progresión de carrera y promoción. De hecho, por eso son tan importantes los perfiles de puesto, pues deben ser diseñados atendiendo a la misión de las instituciones, pero también al perfil de las personas que se desea reclutar, seleccionar y formar para lograr dichos objetivos.

## *Perfiles de los cargos públicos basados en competencias profesionales*

Los perfiles de puesto, en la inmensa mayoría de las instituciones, no se han renovado en años, lo que implica que, pese a no exigir un mínimo de edad, sí establezcan un mínimo de años de experiencia a las personas que los ocupan, lo cual cierra la puerta a numerosas personas jóvenes.

Por otro lado, esta situación hace que los perfiles de puesto no reflejen la realidad actual de las necesidades de las Instituciones, ni las funciones y actividades que efectivamente desempeñan las personas jóvenes en cargos de autoridad. Esto abona al desconocimiento de sus atribuciones pero también a la exigencia de cumplimiento de funciones que no necesariamente son las que deberían atender de conformidad con la estructura organizacional ni con la descripción del puesto.

Respecto a lo anterior, es necesario señalar que las respuestas obtenidas en la Encuesta en relación a la denominación del cargo que ejercen las personas jóvenes, van desde puestos operativos y jefaturas de departamentos hasta encargados/as de despacho, presidencias municipales y diputaciones. Esto es sumamente relevante, ya que, no obstante que se pudieron hacer precisiones sobre lo que es o no un cargo de autoridad, la finalidad de la Encuesta no era delimitar o establecer dichos criterios, sino realizar un ejercicio de participación en el que las personas respondieran el formulario precisamente a partir de criterios propios y su propia información disponible. Esto resulta de relevancia, pues, aunque la denominación del puesto puede no reflejar un cargo de autoridad, la persona considera que sí lo es.

Por consiguiente, conviene valorar, de igual forma, cuántas personas jóvenes se encuentran realmente en puestos de mando, ya que una cosa es estar en un cargo de autoridad, como lo pueden ser incluso jefaturas de departamento o subdirecciones y, otra muy diferente, es tener a su cargo una dirección de área, una dirección general, la titularidad de una unidad, una subsecretaría o una secretaría de Estado. Si se piensa esto, en el Poder Legislativo, una vez que las personas ocupan un puesto al interior de un órgano legislativo, convendría analizar cuántas de ellas participan en comisiones de gran trascendencia e incidencia política y no sólo en aquellas que se ocupan de “temas de jóvenes”.

Así pues, resulta claro que no por ejercer un cargo de autoridad se tiene, efectivamente, el ejercicio de un puesto de mando. Es más, la materia de la que se encargan las personas jóvenes puede ser relegada o restringida, como ya se ha dicho, a temas que se considera sólo les compete a ellas, tales como becas, actividades culturales, deportivas o de esparcimiento.

**Garantizar los canales de participación de las personas jóvenes en cargos de autoridad al interior de los gobiernos requieren fundamentalmente un sistema basado en el mérito profesional** inserto en estructuras organizacionales que permitan su desarrollo de carrera.

Fortalecer las capacidades de las personas servidoras públicas requiere institucionalizar los procesos de profesionalización a través del diseño e implementación de un sistema profesionalizante que les brinde perennidad, constancia y pertinencia. **No es conveniente seguir brindando cursos iniciales o actividades sólo de sensibilización a las personas.** Se requiere estructurarlos de forma tal que permitan a la persona progresar a lo largo del tiempo y las materias les sean útiles para acceder a otros cargos de mayor responsabilidad, con la **posibilidad de recibir estímulos e incentivos -no necesariamente económicos-, y ser evaluados con base en su desempeño profesional** pero también en la formación que han recibido.

Aquí se encuentra uno de los elementos que se pueden destacar más: **si la inmensa mayoría de las personas servidoras públicas se encuentran en puestos de mando medio, eso significa que requieren desarrollar habilidades no sólo de tipo técnico o de sensibilización a temas transversales, sino de tipo gerencial para la toma de decisiones que les permita aspirar a puestos de Dirección** en los que sus conocimientos técnicos puedan ser utilizados desde una perspectiva de alto mando.

Todo esto se integra también a la **implementación de políticas tendientes a la mejora del clima y cultura organizacional.** Fortalecer las capacidades de las personas implica brindar un entorno laboral óptimo para el ejercicio de sus funciones, que ponga de manifiesto la dignidad del cargo que ejercen y reconozca las necesidades materiales que dicho ejercicio profesional requiere.

Esto implica una **revisión de los perfiles de puesto en las instituciones** que considere las **condiciones particulares de las personas jóvenes** como no se ha hecho hasta la actualidad, por ejemplo, de **años de experiencia, de adscripción étnica, de condición de discapacidad, de la posibilidad de tener personas a su cargo, de ritmos laborales,** entre otros. La razón es que se sigue viendo a las personas que ocupan los cargos como una población homogénea que se adapta a la institución y al puesto, cuando resulta ser que cada persona es diferente y, aunque el puesto tenga ciertas condiciones de ocupación, deben considerar, precisamente, mecanismos para hacerla asequible a todas las personas que se postulen a él.

*Un enfoque de la gestión de los recursos humanos conforme a los procesos del servicio profesional*

En sintonía con lo anterior, se puede afirmar que actualmente se administran los recursos humanos pero no se profesionaliza a las personas ni se hace una gestión estratégica de ellas. Como ya se ha dicho, la participación de las personas jóvenes en el gobierno (desde su ingreso, hasta su promoción y separación del cargo) se hace a través de las mismas vías por las que se ha hecho en las últimas décadas. Los sistemas de administración de recursos humanos en el sector público no se han actualizado a los contextos actuales.

En este orden de ideas, si bien el RUSP es una herramienta de gestión de la información para el manejo de los recursos humanos, tiene varias áreas de mejora si lo vemos con una perspectiva de juventudes. Por ejemplo, sólo considera “hombre” o “mujer” en sus registros, ignorando así la importancia de la identidad sexual de las personas, especialmente, de aquellas que son jóvenes hoy en día. De igual forma, no se interesa por conocer las particularidades de las personas que ocupan un cargo (por minoría de edad, por enfermedad, por discapacidad), algo que sería muy importante para la gestión de los ritmos y horarios laborales y el impulso de una agenda de cuidados.

Esto tiene que ver con que el diseño y operación de sistemas se realiza desde una perspectiva globalizadora, que concibe a las personas como homogéneas, sin ver las particularidades de cada una. No se piensa sobre su origen, sus condiciones - personales y laborales- de ejercicio del cargo y, mucho menos, su edad. De hecho, hoy en día, los puestos de alto mando en la APF están ocupados por personas en un rango de edad mucho mayor a aquel considerado como persona joven.

Sin embargo, esto difícilmente va a cambiar si no se **modifica desde el diseño estructural el sistema de captación y retención de talento joven**; si no se implementan **mecanismos de incentivos y reconocimientos**, así como **de promoción y acceso a puestos de mando en igualdad de condiciones** y, en su caso, con **implementación de cuotas para personas jóvenes en el ingreso y en el ejercicio** de ciertas funciones hasta ahora restringidas para ellas.

A esto se refiere la **gestión estratégica de personas**. Un instrumento como el RUSP permite hacer proyecciones tales como saber cuántas personas, en promedio, al año se separan de sus cargos (ya sea por jubilación, rescisión de contrato, muerte, incapacidad), y, a su vez, saber cuántas nuevas personas se requieren para ingresar a la administración pública, en qué áreas y en qué tiempo. De hecho, **esto permitiría conocer también cuántas personas podrían aspirar a un puesto de mayor responsabilidad o, incluso, a los movimientos laterales**.

De esta forma, conceptos como “**semillero de talento**” tendrían sentido en tanto serían el **vínculo idóneo entre las universidades e IES con el gobierno para atraer a personas jóvenes recién egresadas a integrarse en el sector público** y proveerles de los medios para hacer carrera. Asimismo, este tipo de gestión de recursos humanos permite ver el recorrido de las personas desde su ingreso a la administración pública hasta todos los puestos que ha tenido y la interconectividad con otros sistemas como el de profesionalización (ingreso, capacitación, certificación).

Lo que se aprecia en la gestión del recurso humano en nuestro país, de conformidad con los testimonios recabados, es la existencia del llamado “esquema de botín”. Éste se caracteriza por el uso, ocupación y distribución de puestos de acuerdo con la voluntad y decisión de la persona o grupo que logró el poder en el gobierno. Este sistema es contrario, en su base y mecanismos, a un sistema meritocrático de acceso al puesto, en donde lo fundamental son las características profesionales de la persona y no la cercanía al grupo en el poder.

En el primero, el acceso y la estabilidad laboral dependen de la voluntad del superior jerárquico o del grupo en el poder, en tanto que en el segundo, la estabilidad laboral es una condición *sine qua non* de un desempeño profesional basado en normas establecidas en un sistema de profesionalización institucionalizado que no depende del criterio individual de una persona o un grupo de personas provisionales en los cargos. En este esquema prima la solvencia y la evaluación técnica de la persona; en el otro, la afinidad política o laboral.

Ante estos elementos, resulta claro porqué la necesidad de impulsar políticas públicas de profesionalización que incluyan **procesos profesionalizantes de ingreso, capacitación inductiva, formación continua, certificación de competencias, evaluación del desempeño y separación, vinculados a esquemas de desarrollo organizacional y gestión de personas**. Su efectiva implementación generará atractividad en los puestos para las personas jóvenes, quienes verán en ello la posibilidad de hacer carrera sin que ésta dependa de la voluntad de alguien más, de los “tiempos políticos” o de la “buena suerte”, pues la estabilidad será consecuencia del propio sistema de profesionalización. Esto les garantizará autonomía para actuar con base en su conocimiento técnico, sin que esto les genere animadversión de sus superiores jerárquicos o, incluso, la separación del puesto.

En ese sentido, habrá que considerar, además, elementos que permitan **planear la gestión de los recursos humanos**, tales como el promedio de años que pasa una persona en el servicio público, el número de años que tardan en ascender en el nivel de puesto, el número de separaciones que hay anualmente por diversos motivos y el

número de personas que se requiere reclutar anualmente para diversas áreas del gobierno.

En sintonía con lo anterior, para lograr una efectiva gestión de los recursos humanos, resulta de primera necesidad la **implementación de plataformas similares al RUSP**, ya que constituyen la herramienta idónea para mantener actualizados los datos de las personas que ocupan los puestos en cualquier administración pública.

Una de las características que definen a los gobiernos en nuestro país en la actualidad, y que fue señalada en numerosas ocasiones por las personas entrevistadas, es la excesiva rotación de personal. Hoy en día, el único ejemplo de una plataforma que actualice de manera constante los datos de todas las personas servidoras públicas que gestiona es el RUSP de la APF e, incluso, los datos que presenta tienen un desfase de una quincena, ya que estos se generan contra quincena caída.

Por esta razón, una de las propuestas de fortalecimiento institucional es promover la puesta en marcha de este tipo de plataformas a nivel estatal y, de ser posible, a nivel municipal, pues su implementación servirá, entre otras cosas, para:

1. Mantener actualizados los campos de información relativos a la persona servidora pública en cuanto a su información personal y a la información vinculada a su cargo y a su desarrollo profesional (cargos anteriores, responsabilidades, nivel de mando, entre otros).
2. Tener un registro actualizado con los datos relativos al cargo vigente de la persona (remuneraciones, perfil de puesto, datos de contacto, nivel salarial, entre otros).
3. Constituir dicha plataforma en el centro de un “sistema de sistemas” al interior de cada gobierno o administración, es decir, que haya interconectividad de esta base de datos con otras como la que lleva el registro de las personas públicas sancionadas, las declaraciones patrimoniales o la infraestructura física, por señalar sólo tres ejemplos de vinculación.

Resulta recomendable la **celebración de un convenio de colaboración entre el IMJUVE y la SFP en materia del uso de datos del RUSP** e, incluso, **para la propuesta de creación de campos adicionales de información relativa a jóvenes**, ya que el cruce de datos que se podría hacer con los rangos etarios, discapacidad, origen étnico, entre otros, podría constituir una fuente de información de gran utilidad para la toma de decisiones y proyección de escenarios que permitan una adecuada gestión de las personas.

*Acceso a los cargos públicos de autoridad*



Ya antes se ha hablado de la edad mínima que se requiere para el ejercicio de determinados cargos públicos, así como los requisitos de experiencia, en años, que se solicita para el desempeño de otros. No obstante, destaca la existencia de cuotas de representación joven que se han implementado con el ánimo de que las personas jóvenes fueran consideradas a aspirar a un puesto de elección popular.

Esto resulta interesante porque denota un interés por integrar a las personas jóvenes en la vida pública y en la toma de decisiones. No obstante, conviene analizar más a fondo esto para saber en qué medida participan en las decisiones trascendentales del gobierno y si realmente tienen una representación política destacada. Es decir, puede ser que se cumpla una cuota de participación en observancia al marco normativo, pero que esto no trascienda en el ejercicio del cargo y las personas jóvenes vean limitada su participación política.

Una constante que se presentó en los testimonios recabados en el ámbito legislativo fue que a las personas jóvenes las integraban en las comisiones de juventud. Sin embargo, era muy complicado, si no es que altamente excepcional, que las integraran en las comisiones de mayor impacto o trascendencia política, las cuales son ocupadas por legisladores y legisladoras de mayor edad.

De hecho, cabe recordar que, de acuerdo a los datos recopilados por la Encuesta, la mayoría de los y las jóvenes (un 44.8%) ingresaron a su cargo de autoridad por un proceso de selección distinto al del SPC, y apenas una cuarta parte lo hizo por este último medio. Pero, además de que el ingreso mediante el servicio profesional es débil, es de interés que el resto de las personas encuestadas manifestaron haber ingresado sin proceso de selección o, incluso, no conocer cuál fue el tipo de proceso de ingreso que tuvo. Lo anterior nos lleva a reflexionar nuevamente sobre el punto antes abordado sobre a qué se pone mayor énfasis en el **ingreso que en el ejercicio del cargo**.

Aún así, en otros contextos, como el del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, la mayoría de las personas señalaron que no confiaban en los concursos de ingreso (pese a que creían que en algún momento habían servido). La razón es que veían que, la mayoría de las veces, los ganaban personas que previamente estaban “destinadas” a ganarlos, como es el caso de las personas ocupantes del puesto por artículo 34 de la LSPC. Al respecto, se señaló el caso de una persona que ha trabajado por aproximadamente dos años al amparo de un nombramiento por artículo 34, pero que, en ninguno de los dos casos, se ha convocado al concurso correspondiente. Como resultado, esta persona se encuentra

en una situación de precariedad laboral, ya que no tiene los derechos que tendría de ser persona servidora pública titular de carrera.

Estos elementos son ejemplo de que los **procesos de ingreso**, a los que tanta importancia se les da, son perfectibles, requieren ser adecuados a la realidad actual y, sobre todo, necesitan ser fortalecidos para considerarse confiables y con certeza jurídica. La fiabilidad de todo sistema u organización se dan en la solidez de sus procesos y la confianza que estos brinden. Sin duda alguna, **los procesos de ingreso al gobierno requieren ser mejorados.**

Si bien el **sistema de cuotas para el ingreso de personas jóvenes a cargos de autoridad son importantes en tanto acciones afirmativas de carácter temporal, también lo es garantizar que dicha medida no se restrinja sólo a la ocupación de los puestos, sino que establezca condiciones que lo hagan válido también en el ejercicio de sus funciones.** Por ejemplo, a nivel legislativo las comisiones también deberían tener presencia de jóvenes sin excepción alguna y no sólo en aquellas que tengan temas considerados sólo de juventudes.

**Los sistemas de profesionalización, como el SPC, podrían convocar a concursos dirigidos sólo a personas jóvenes en puestos de primer nivel de Enlace o equivalente, ya que en dichos puestos inicia la carrera profesionalizante al interior de gobierno. Estos concursos pueden, a su vez, tener otro tipo de medidas que permitan una apertura y priorización a personas con una identidad vinculada a algún pueblo originario, a personas que han gozado de alguna beca de desempeño, personas con un alto desempeño académico o con alguna discapacidad, por señalar algunos ejemplos. En otras palabras, lo que se requiere es establecer políticas diferenciadas que reconozcan la diversidad de las juventudes mexicanas y brinden los elementos básicos para un ingreso equitativo, basado en el mérito y en el reconocimiento de las diferencias.**

De manera concreta, se pueden **implementar pruebas de ingreso que incluyan exámenes, entrevistas, resolución de casos prácticos, entre otros, pero que sean coordinados desde un solo ente y no desde el área misma que recluta,** ya que esto se presta a una posible manipulación de los resultados o al tráfico de las propias pruebas. De hecho, **las pruebas mismas se pueden hacer en bancos de reactivos que, posteriormente, de manera aleatoria, se pueden aplicar al momento mismo de presentación del examen.** De este modo, también sería factible calificar las pruebas sin la intervención de las personas, pues el propio sistema lo haría, disminuyendo así el riesgo de alteración de calificaciones.

En este sentido, **los procesos de ingreso deben vincularse a los procesos de inducción al puesto, a la institución y al gobierno.** Es decir, que la persona conozca los aspectos administrativos que debe tener en cuenta siempre (salario, horarios, prestaciones, recibos de nómina), así como el marco normativo y programático en que sus funciones deberán insertarse desde sus facultades y atribuciones de conformidad a su perfil de puesto.

Esta inducción preferiblemente debe hacerse desde la institución misma a través de la Dirección de Recursos Humanos o equivalente y, en el caso de las materias específicas como gestión pública, género, derechos humanos, transparencia, entre otras, deberá hacerse por las áreas o instituciones especialistas en los temas.

No es conveniente que se lleve a cabo por universidades, ya que no tienen el enfoque de administración pública y gobierno, pues lo que se requiere es que las personas entiendan cómo funcionan estos. Estas materias deberían constituir una **especie de “tronco común” de capacitación inicial para toda aquella persona que ingrese a la administración pública,** ya que es lo mínimo que deberían conocer para ejercer sus funciones iniciales.

No obstante lo anterior, es necesario **establecer vinculación con las universidades e IES para la captación de talento desde los programas de servicio social y prácticas profesionales, así como de personas recién egresadas.** Las personas que realizan su servicio social logran tener una capacitación que supera muchas veces a la inductiva; sin embargo, pocas veces son reclutadas para su contratación en la institución. Esto pudiera ser un desperdicio, pues son personas que ya conocieron el funcionamiento de la institución y participaron en el mismo.

De igual forma, **la vinculación con las universidades e IES se puede realizar para que las personas concluyan sus estudios universitarios, se titulen e, incluso, puedan desarrollar algún otro tipo de formación continua,** fortaleciendo con esto un aspecto de la profesionalización de las personas al interior del gobierno. No debe olvidarse que las generaciones jóvenes están acostumbradas a ser evaluadas, a concursar para ingresar a las universidades y a compaginar estudios con trabajo.

### *Condiciones de igualdad de trato y no discriminación*

Los procesos de ingreso siguen siendo homogéneos. Consideran a las personas en igualdad de condiciones, aunque en la realidad haya brechas de desigualdad y condiciones de desventaja para las juventudes y su diversidad. Una de estas condiciones es, precisamente, la edad y los años de experiencia. Esto llega a hacer que las personas jóvenes compitan en desventaja en los procesos de ingreso, o incluso

que, una vez ocupado el cargo, sus intervenciones no sean tomadas con la misma seriedad y confianza como lo serían con una persona adulta.

Al respecto, se identificaron elementos que no permitían un desempeño de funciones adecuado en cuanto a las condiciones materiales y de infraestructura. A manera de ejemplo, personas jóvenes con menores de edad a su cuidado señalaron recintos que no contaban con lactarios y que, incluso, no existían las condiciones de respeto o reconocimiento para que acudieran a sus labores con sus menores..

Estas situaciones se daban también con relación al género. Las generaciones jóvenes reconocen con mucha mayor constancia y naturalidad la existencia de una diversidad sexo-genérica, así como la igualdad entre mujeres y hombres. No obstante, en el ejercicio cotidiano de su labor, varias mujeres jóvenes señalaron no haber sido tomadas en cuenta de la misma manera que un hombre de la misma edad o, incluso, ser menospreciadas por las personas adultas, llegando en algunos casos a tener actitudes infantilizantes con ellas, como llamarles por sobrenombres (“nena”, “corazón”, “mi amor”) o sentir una diferencia de trato, incluso en los regaños por algo presuntamente realizado de manera errónea.

Esta diferencia de trato se presenta también al asumir que una persona joven no tiene otras obligaciones más que las laborales. Se da por hecho que no tienen familia o dependientes económicos, por ende, no deberían tener objeción o pretexto para quedarse a trabajar más tiempo que los demás, a desplazarse con mayor facilidad y, en pocas palabras, a estar disponible en cualquier momento.

El tránsito, pues, de la vida laboral de una persona joven a la de una persona adulta resulta ser, con estos antecedentes, muy abrupta y llena de incomprensiones entre las generaciones. No obstante, se identificaron conductas que rompen esta regla de trato diferenciado al haber personas adultas que orientan y acompañan a las personas jóvenes en su ingreso al cargo y en el desempeño de sus funciones.

Es por ello que en los **procesos de inducción al puesto**, como se ha dicho anteriormente, no participan sólo las personas que acceden al cargo, sino también aquellas que ya laboran en el área que las va a recibir. Esto implica que haya una actualización de conocimientos relativos, en este caso, a la perspectiva de juventudes, de modo tal que conozcan también a las nuevas generaciones que ingresan y comprendan más sus mecanismos de convivencia.

Este tipo de **formación basada en la actualización de conocimientos** deberá tener como fin fomentar una cultura de paz, fundada en el reconocimiento de la libertad individual de las personas, de la diversidad y, sobre todo, de la necesidad de colaborar

profesionalmente en un ambiente digno y respetuoso. Es recomendable establecer **programas de mentorías** en los que personas adultas con experiencia orienten y acompañen a las personas jóvenes en los primeros meses de su inducción al puesto. Para esto, convendría pensar en los estímulos que llevaría aparejado el fungir como persona mentora, así como el tiempo que duraría.

### *Condiciones de ocupación del cargo*

Se observó una falta de conocimiento puntual sobre las tareas específicas en algunos de los cargos que se ejercen o respecto al funcionamiento de la administración pública. Esto se debe, en parte, a la falta de conocimiento de los perfiles de puesto o de actualización de los mismos. Asimismo, existen otros factores como la falta de conocimiento técnico, capacitación, inducciones al cargo o por ser la primera vez que se ocupa un puesto de autoridad.

La ausencia de procesos de inducción se suple, en su mayoría, con capacitación autodidacta por parte de las autoridades jóvenes. De hecho, se observó el uso de plataformas electrónicas dispuestas por el gobierno para la capacitación del personal público (tales como el SICAVISIP de la SFP). Sin embargo, existen necesidades específicas, dependiendo del tipo de puesto, que no son cubiertas por dichas plataformas, o en donde la capacitación se ve más como un trámite que como una oportunidad para especializarse.

Es posible identificar estas mediante la determinación de competencias profesionales derivadas de la aplicación de un análisis funcional. Sin embargo, existen áreas cuyos conocimientos y habilidades pueden ser fácilmente señaladas, como las áreas jurídicas, las administrativas o las de control interno, por dar sólo tres ejemplos.

Como autoridades se ha señalado la **necesidad de contar con capacitaciones** no sólo en temas transversales como derechos humanos, género, transparencia y rendición de cuentas, sino también **en habilidades gerenciales, marco programático y normativo e, incluso, otras más específicas como la toma de palabra en público o gestión de equipos.**

En la mayoría de los casos, estos vacíos en materia de capacitación son llenados -como ya se ha dicho antes- de manera autónoma por parte de las autoridades. En otros se ha solicitado apoyo de otras dependencias para tener alguna capacitación específica. También están los cursos, diplomados o maestrías que se toman fuera de los horarios laborales para desarrollar este tipo de habilidades o conocimiento. El costo de estos procesos de formación especializada muchas veces está a cargo de las propias personas, o los logran cursar con la obtención de becas o financiamientos.

Ahora bien, otro elemento importante de la ocupación de un puesto lo constituyen las **remuneraciones**, entendidas éstas no sólo como el salario que se obtiene, sino como el conjunto de prestaciones e ingresos que integran toda la masa de percepciones de una persona trabajadora. En este sentido, se identifica un impacto a la baja en el salario real de las personas, así como dificultades asociadas a la pérdida de beneficios o prestaciones que había hace 5 años, pero que ahora no están presentes. Esta situación dificulta el reclutamiento y selección de perfiles altos, ya que no se les ofrece un **salario competitivo** ni encuentran atracción en el puesto, pues hay bajos salarios, horarios extendidos y mínimas prestaciones laborales, aunado a una inestabilidad laboral y la imposibilidad de hacer carrera por medios plenamente establecidos.

Aunado a lo anterior, se identificó también que, en términos de las condiciones de ocupación de los cargos de autoridad, las personas jóvenes tienen características que deben motivar diferentes políticas laborales y de cultura organizacional. Por ejemplo, las posibilidades de **estabilidad y movilidad de las personas en el cargo o en las instituciones** donde laboran no sólo están determinadas por plazos formales del ejercicio de su función, sino también por responsabilidades de cuidados de otras personas, particularmente niñas, niños, personas mayores, personas enfermas, con alguna discapacidad, en alguna otra situación de vulnerabilidad o en alguna combinación de lo anterior. Esto implica tiempo dedicado a los cuidados que deben ser conciliados con el trabajo, sin considerar todavía el tiempo personal ni las condiciones laborales y materiales que se requieren (y están o no disponibles) para ello.

A pesar de ser una atribución de la Cámara de Diputados, a través de la aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación, con base en el proyecto presentado por el Ejecutivo a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, varios de estos aspectos requieren una **discusión amplia respecto a las remuneraciones de las personas servidoras públicas** y su vinculación con el desarrollo de carrera, la profesionalización de la función pública, la **formación de cuadros y la retención de talento**.

Se requiere **diseñar e implementar procesos de formación continua especializada por áreas o temáticas concretas que transmitan conocimientos y desarrollen habilidades**. Por ejemplo, para las áreas jurídicas sería necesario impartir talleres de interpretación y argumentación jurídica, elementos que serían muy útiles para la presentación de alegatos o informes justificados. En materia de órganos internos de control, se recomendaría tocar los temas de planeación y ejecución de auditorías, políticas anticorrupción, obra pública, entre otros.

Derivado de lo anterior, se puede entender la **importancia y necesidad de crear Escuelas o Institutos de Administración Pública**, ya que éstas se encuentran especializadas en la formación profesionalizante para el sector público. Además, son un gran aliado para la **investigación aplicada** a problemas públicos y al desarrollo de herramientas y metodologías propias a la **implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas**. Al respecto, se recomienda revisar el caso de la Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México, así como las acciones que se han realizado a nivel regional en las que el CLAD tiene gran impacto e influencia.

La capacitación también se puede realizar a través de la **red de Escuelas e Institutos que participan en el CLAD** y los programas que el Centro mismo ofrece en su plataforma. De hecho, existen **programas de becas dirigidas específicamente a personas servidoras públicas**.

**La cooperación internacional en materia de profesionalización también es indispensable**, ya sea a través de organismos internacionales o con los gobiernos de otros países. A manera de ejemplo, la Embajada de Francia en México tiene diversos convenios de colaboración con el gobierno federal y los gobiernos estatales para promover buenas prácticas en la materia. Asimismo, este actor ofrece **becas a personas servidoras públicas para formarse en el Instituto Nacional del Servicio Público**. Estas acciones resultan de suma importancia, ya que las generaciones jóvenes tienen una buena formación en idiomas extranjeros y pudieran aprovechar estos elementos para ser partícipes de esta cooperación internacional. Sin embargo, muchas veces no conocen los programas en los que pueden concursar para especializarse en el servicio público.

Conviene, igualmente, **establecer programas de formación profesionalizante** en los que se conjuguen, cuando menos, dos elementos. En primer lugar, la realización de programas de formación basados en el estudio de casos y la aplicación efectiva de conocimientos y habilidades en situaciones reales. En segundo lugar, la impartición de dicha formación por dos tipos de ponentes: **a) Docentes y b) Personas servidoras públicas de alto nivel en funciones o retirados, pero con experiencia probada. De esta manera se conjuga la teoría con el ejercicio profesional en el gobierno.**

En articulación con lo anterior, es indispensable **ofrecer políticas de conciliación de los diferentes ámbitos de la vida y medidas de corresponsabilidad de los cuidados**. El objetivo es que las políticas laborales sean fortalecidas y dejen de ser percibidas como “apoyos”, “prestaciones” o “recursos disponibles” únicamente, de tal forma **que se orienten a una redistribución de las responsabilidades entre todas las partes**

**de la sociedad:** Estado, mercado, familias, comunidades, mujeres y hombres en su diversidad.

Cabe señalar que muchas de estas políticas han sido impulsadas y verificadas por regulaciones o certificaciones, por lo que al trabajar en ellas **se recomienda hacerlo en el marco de estos procesos de certificación**, tales como la **Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015** en Igualdad Laboral y no Discriminación, y la **NOM-035-STPS-2018** Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo; Identificación, Análisis y Prevención.

### *Ejercicio de la autoridad*

En sintonía con lo anterior, hubo otros casos en donde se manifestó que se trabajaba en condiciones de precariedad al punto en que se tiene que disponer de recursos materiales propios para poder desempeñar el cargo. Asimismo, se reportaron casos en los que se han tardado varios meses en procesar los pagos, por señalar algunos ejemplos. Si bien esto puede estar asociado a la suficiencia presupuestal de cada dependencia, poder o nivel de gobierno en el que se trabaja, fue un hecho generalizado la dificultad y falta de recursos para trabajar en condiciones óptimas.

Todos estos elementos perfilan una **creciente precarización laboral** en la que la retención de talento es cada vez más complicada. Esto hace que muchas personas salgan del gobierno para integrarse al sector privado o social para continuar con su vida profesional. Esto se incrementa al no existir mecanismos claros de promoción o progresión de carrera, lo que produce desmotivación y la búsqueda constante de otro tipo de trabajos para “completar el sueldo” o, incluso, cambiar de giro laboral.

Además de una formación profesionalizante, se requiere un **entorno laboral seguro y con los medios necesarios para su ejercicio**. Desde el mobiliario que garantice cuando menos una cierta ergonomía, hasta el equipo de cómputo con acceso a internet y desempeño óptimo para las labores encomendadas, ya que estas son las condiciones mínimas para un adecuado ejercicio del cargo de autoridad. La mayoría de las personas jóvenes está acostumbrada a laborar con sus propios *gadgets* sin embargo, incluso esto tendría que tener una cierta regulación por el tipo de información que se maneja.

Es necesario **verificar**, de acuerdo con la naturaleza de los trabajos, **los requerimientos técnicos que las personas necesitan para satisfacer sus necesidades técnicas laborales**. Por ejemplo, aquellas que trabajan en sectores especializados como minas, petróleos o algún otro similar.



Es necesario **establecer mecanismos de promoción con reglas claras y verificables para dar estabilidad laboral a las personas jóvenes y motivarlas a hacer carrera al interior del gobierno y la administración pública.**

Establecer una **cultura laboral que considere la conciliación de la vida laboral y personal** e integre actividades (a través de **estímulos e incentivos**) que motiven a las personas jóvenes.

### *Actitudes y aptitudes*

En un modelo de gestión por competencias, las actitudes de las personas se desarrollan una vez que los conocimientos han sido adquiridos y movilizados en contextos laborales específicos a través de las habilidades que desarrollan. A continuación, existen evaluaciones que permiten identificar si la persona posee dichos conocimientos y habilidades y, por consiguiente, verificar si es apta para el desempeño de las mismas.

Bajo esta perspectiva, la gestión por competencias atiende el saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades) y concluye su integración cuando logra atender el saber ser (actitudes). En el caso del servicio público, es aquí en donde se integran los principios y valores del servicio, la ética pública, con los principios y valores individuales de la persona. Es en este punto en donde se podría verificar su honestidad, su institucionalidad y, particularmente, su compromiso por servir.

Así, pues, una persona que labora en el gobierno no sólo debe saber y saber hacer, sino saber ser servidora pública. Es decir, debe poner en marcha sus conocimientos y utilizar sus habilidades para garantizar un servicio público eficiente, de calidad y en beneficio de la población en general.

Por supuesto que esto es lo más difícil de lograr. Sin embargo, por este motivo es que se ha afirmado a lo largo del documento que profesionalizar no es sólo capacitar ni evaluar, sino que es formar de manera integral a las personas para que estén convencidas de manera consciente del trabajo que desempeñan en la sociedad democrática.

En el caso de las autoridades jóvenes, ésta es una de sus mayores virtudes, la capacidad que, tan sólo por edad, se tiene para hacer una carrera basada en estos principios y valores, así como en seguimiento a una carrera profesionalizante. Sin embargo, resulta evidente que hay una serie de dificultades que les impiden asumir y ejercer totalmente sus atribuciones y, a la vez, para las instituciones, resulta clara la

dificultad que tienen para lograr un relevo generacional, pues no hay una gestión estratégica de recursos humanos.

Lo anterior es importante debido al impacto directo que tiene en la motivación y compromiso de las personas, así como en el clima y cultura organizacional de las instituciones, pues si no se logra transmitir lo antes expresado, genera una pérdida de atraktividad el trabajar en el sector público.

Al tocar estos temas las reacciones son muy diversas entre las personas. Hay quien señaló que las dificultades del entorno laboral era algo que se debía asumir si se quería seguir trabajando y hacer un cambio en el gobierno. Por otro lado, otras personas manifestaron estar desmotivadas al punto de no querer continuar trabajando en el sector público en un futuro cercano debido a que no veían esa posibilidad de desarrollarse, pues ni siquiera creían que dependiera de ellas y de su desempeño.

Lo antes expresado resulta preocupante. Que las personas jóvenes manifiesten no querer seguir trabajando en los gobiernos denota una pérdida de capital humano, sumado a una falta de recambio generacional y formación de nuevos cuadros. Aún más, denota una desconfianza y una falta de interés que redundan en la pérdida de capacidades institucionales, lo cual, eventualmente, terminará por mermar la calidad de los servicios prestados y la atención a las necesidades de la población en general.

En la mayoría de los casos las dificultades están asociadas al trabajo con personas de mayor edad, ya que se observa una resistencia a recibir instrucciones de una persona con menor edad o, incluso, colaborar activamente con ella.

**Es necesario establecer modelos de gestión de personas y profesionalización basados en la gestión por competencias**, ya que estos permitirían formar y evaluar (incluso a través de procesos de certificación) **la labor de las personas servidoras públicas, y sus resultados permitirán identificar las áreas de mejora** para fortalecerlas con capacitación especializada.

De hecho, **mecanismos como la certificación de competencias evalúan de manera multidimensional a las personas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en el ejercicio de su encargo**. De igual forma, permiten la toma de decisiones en cuanto a la gestión de personas, pues se puede descubrir en qué áreas es mejor una persona y en qué otras requiere fortalecerse. Es más, podrían incluso identificar así los casos de éxito personal y **reconocerles su desempeño y calidad** en el trabajo.

Ya antes se ha hablado de las **mentorías**, las cuales tienen una naturaleza de acompañamiento no sólo técnico, sino también axiológico y ético en el actuar y en la toma de decisiones; algo que incluso, en ciertos supuestos, podría derivar en una especie de **formación de formadores**, constituyendo así, un proceso autogestivo al interior de las instituciones.

Estas ideas pueden ser llevadas a la práctica. De hecho, existen innumerables experiencias nacionales, regionales e internacionales que pueden ser compartidas y aprendidas por los gobiernos y administraciones públicas. Hoy en día se cuenta con numerosos recursos (a los cuales ya están acostumbradas las nuevas generaciones) que podrían ser utilizados para lograr la implementación de estas políticas.

Para llevar esto a cabo es conveniente **establecer un ente específico que se encargue de su gestión** o, cuando menos, **un área dentro de la institución** encargada de los recursos humanos en el gobierno de que se trate para implementar estos esquemas de profesionalización.

Piénsese tan sólo que, de las 32 entidades federativas del país, ni siquiera la mitad cuenta con leyes de profesionalización o servicio profesional de carrera y de ellas, muy probablemente, la mayoría ni siquiera las haya implementado. De modo tal que las personas jóvenes se encuentran ante un sistema gubernamental que no les brinda la perspectiva de desarrollo profesional a su interior, lo que rompe con la progresión profesional que hacían desde su formación universitaria.

Adicionalmente, los gobiernos invierten recursos en formaciones y, en el mejor de los casos, evaluaciones en instituciones que no conocen el funcionamiento de la administración pública. En ese sentido, sus aportaciones, aunque valiosas de cierta manera, no son óptimas ni pertinentes a las necesidades del servicio público. Por ende, se requiere establecer programas de formación como los que ya se han señalado en los rubros anteriores.

Todo esto deberá estar acompañado de la **generación de espacios para el fortalecimiento de capacidades a través del diálogo intergeneracional**, así como encuentros en donde personas servidoras públicas en cargos de autoridad de diferentes edades se vean, discutan y presenten los panoramas que visualizan en distintas áreas del desarrollo social y de gobierno.

### *Participación y toma de decisiones*

Hasta hoy en día, la participación en la vida pública del país y el acceso al poder se ha hecho a través de los partidos políticos. Sin embargo, a nivel global se denota que las

personas jóvenes no sólo no participan a través de ellos (de hecho, cada vez menos se afilian), sino que lo hacen desde otros medios como el activismo estudiantil, las organizaciones de la sociedad civil, las redes sociales e, incluso, plataformas digitales de activismo..

Lo anterior muestra una necesidad de crear nuevos canales de participación de las personas jóvenes y reconocer legalmente a aquellos que ya utilizan para hacerse notar en la vida pública del país. Esto implica reformas legales (constitucionales, incluso) para fortalecer el derecho a ser votado, pero también otros medios de participación y organización política.

Todo sistema político requiere renovarse de cuando en cuando, en sus mecanismos, en sus estructuras, pero, sobre todo, en su visión de la vida pública. En el caso de las democracias esto constituye uno de los fundamentos mismos del sistema. Por ende, la participación de las juventudes en la construcción y manejo de las instituciones del Estado es indispensable.

Los derechos de los pueblos originarios y de poblaciones migrantes, el cambio climático, la sustentabilidad, el acceso al agua y a la vivienda, la movilidad, el respeto a la diversidad sexual, la eliminación de la violencia de género, son sólo algunos ejemplos de temas que no se encontraban en la agenda pública hace dos décadas con la urgencia que tienen hoy en día. Las personas jóvenes en cargos de autoridad deben ser apoyadas para que puedan tomar las decisiones adecuadas para hacer frente a todo ello.

Los sistemas políticos contemporáneos fueron puestos a prueba en la pandemia por COVID-19 y, de manera constante, se identifica cómo cambia el mapa político a nivel mundial. De hecho, una de las características visibles de estos movimientos políticos es la retención del poder entre personas adultas, quienes en algunos casos se encuentran renuentes a entablar diálogos intergeneracionales con personas jóvenes.

Como se ha señalado en diferentes momentos, la diversidad de la población joven que ocupa cargos de autoridad nos da una señal inequívoca relativa a la necesidad de adaptar los mecanismos y sistemas de participación política y de gestión administrativa de recursos humanos a la realidad actual. Por ende, si bien es cierto que **se recomienda establecer instrumentos o plataformas como el RUSP para la gestión de personas, éstas también deben considerar la realidad de las generaciones jóvenes, sus características y necesidades.**

Todo lo que se ha mencionado hasta ahora confluye en este momento: ¿Cómo fortalecer las capacidades de las personas jóvenes? ¿Cómo ensanchar y, en su caso,

abrir los canales de participación política que tienen? Pues bien, este trabajo presenta reflexiones al respecto, pero también recomendaciones. La perspectiva es, sin duda alguna, interesante, pues contamos con generaciones jóvenes formadas, ávidas de participar en el gobierno y, sobre todo, con el interés legítimo de ser parte de dicho cambio.

Para concluir, cabe señalar que este mismo apartado se encuentra estructurado en un cuadro que facilita su lectura entre conclusiones y recomendaciones por rubro en el último Anexo de este estudio, lo cual se emite como resultado del mismo.

**Anexo 1.** Cuadro resumen de los requisitos de edad en las entidades federativas.

Disponible en:

[https://drive.google.com/file/d/1-tAbX02CN7NYZ-1-52ZP9LOanihR-Pgu/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1-tAbX02CN7NYZ-1-52ZP9LOanihR-Pgu/view?usp=drive_link)

**Anexo 2.** Cuadro comparativo de la legislación mexicana en materia de Servicio Profesional de Carrera.

Disponible en:

[https://drive.google.com/file/d/19oOISqq648H3bMVFypra5UThZr\\_HTMgM/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/19oOISqq648H3bMVFypra5UThZr_HTMgM/view?usp=drive_link)

**Anexo 3.** Solicitud de acceso a la información a través de la Plataforma Nacional de Transparencia, con el folio 330026523002586.

*“En el marco de la Encuesta de Autoridades Jóvenes 2023 que lleva a cabo el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Instituto Mexicano de la Juventud, cuyo objetivo general es identificar a las autoridades jóvenes para conocer sobre sus condiciones de ingreso al servicio público, su trayectoria, así como diversos elementos que permitan caracterizar a dicha población.*

*Con base en lo anterior, se definieron tres rangos etarios considerando lo establecido por la normativa en México y a nivel internacional, siendo tales: de 18 a 25 años, de 26 a 29 años y de 30 a 35 años. De esos tres grupos o rangos etarios solicitamos saber, a fecha primero de junio del 2023, en los niveles de subdirección de área y equivalentes, dirección de área y equivalentes, Dirección General y equivalentes, Titulares de Unidad y equivalentes, Subsecretarios y equivalentes y, finalmente, Secretarios o Titulares de Organismos descentralizados, desconcentrados o equivalentes, los siguientes datos:*

- 1. Entidad federativa y municipio o alcaldía en que radican.*
- 2. Tipo de mando en el servicio público (administración pública centralizada y paraestatal).*
- 3. Tipo de plaza.*
- 4. Tipo de puesto estratégico (si es posible tenerlo).*
- 5. Tipo de funciones.*
- 6. Tipo de personal.*
- 7. Sexo.*
- 8. Discapacidad.*

9. *Tipo de contratación.*
10. *Tipo de persona servidora pública.*
11. *Nivel de escolaridad.*
12. *Estatus de nivel de escolaridad.*
13. *Idioma.*
14. *Antigüedad en el puesto, en la institución y en la administración.*
15. *Descendencia familiar.*
16. *Datos de contacto institucionales: Correo electrónico y teléfono con extensión."*

Datos complementarios:

*"Los datos pueden ser obtenidos del RUSP, el cual se encuentra alojado en la Unidad de Políticas de Recursos Humanos de la APF (UPRH) de la Secretaría de la Función Pública."*

**Anexo 4.** Guía de preguntas para grupos focales y entrevistas semiestructuradas.

### **1. Condiciones de acceso**

- ¿Cómo te enteraste de ese cargo?
- ¿Cómo ingresaste al cargo que actualmente ejerces?
- ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaste para acceder a tu cargo?
- ¿Consideras que tus competencias profesionales/académicas influyeron o fueron determinantes para acceder a tu cargo?

### **2. Condiciones de trato**

- ¿Consideras que existió alguna facilidad o dificultad al acceder/ejercer tu cargo?
- ¿Qué tipo de facilidad o desventaja fue?
- En caso de haber enfrentado alguna desventaja, ¿Consideras que se podría implementar algún tipo de mecanismo para evitar esa desventaja? ¿Cuál sería?
- ¿Visite algún tipo de discriminación? Si es así, ¿te gustaría comentarla?

### **3. Ocupación**

- ¿Qué tipo de contratación tienes?

- ¿Cuánto tiempo tardaste en obtener un nombramiento para el ejercicio de tu cargo?
- ¿Cuánto tiempo tardaste en que se procesara tu primer pago?
- ¿Recibiste alguna inducción/capacitación para el ejercicio de tu cargo?
- ¿Recibiste alguna capacitación o inducción específica en materia de declaración patrimonial y de no conflicto de intereses?

#### 4. Condiciones de ejercicio de la autoridad

- ¿Consideras que actualmente desarrollas las funciones previstas en tu cargo o desempeñas alguna(s) otra(s)?
- ¿Consideras que tienes las condiciones técnicas y materiales para el correcto desempeño de tu cargo?
- ¿Recibes algún tipo de capacitación para la mejora del ejercicio de tu cargo?
- ¿Promueves algún tipo de capacitación para la mejora del ejercicio de tu cargo y el de tus subalternos?
- En el último año, ¿has recibido algún tipo de capacitación?
  - ¿En qué materias, modalidad, obligatoria/opcional, relacionadas con tu cargo?

Materia	Presencial	A distancia	Duración
Género			
DDHH			
Ética pública			
Transparencia, rendición de cuentas, protección de datos			
No discriminación e inclusión			
Marco programático y normativo			

- ¿Has tenido alguna evaluación de desempeño?



- Previo al ejercicio de tu cargo, ¿habías desempeñado actividades relacionadas con la materia que ejerces?

## 5. Actitudes y aptitudes en el ejercicio de autoridad

- Para el ejercicio de tu cargo, ¿consideras que te hacen falta aptitudes para su óptimo desempeño? Si es así, ¿cuáles consideras que te hacen falta?
- ¿Cuáles fueron tus motivos/alicientes para acceder o contender por un cargo de autoridad?
- ¿Quieres hacer carrera dentro del servicio público?, ¿por qué sí o por qué no?
- ¿Cuál es tu perspectiva laboral en 5 o 10 años?
- ¿Cuáles son las posibilidades que ves para realizar una carrera en el servicio público?
- ¿Cuáles son las dificultades/retos que enfrentas para el desempeño de tu cargo?
- ¿Realizas labores domésticas o de cuidado? En caso de que sí, ¿qué tanto interfieren éstas con el desempeño de tu cargo?

## 6. Participación y toma de decisiones

- ¿Cuál es la participación que puedes tener desde el ejercicio de tu cargo?
- ¿Consideras que tus decisiones tienen algún tipo de impacto?, ¿cuál(es)?
- ¿Consideras que tu participación y las decisiones que tomas corresponden al nivel de cargo que ejerces?
- ¿Has visto limitado el ejercicio de tu cargo por algún motivo? En caso afirmativo, ¿te gustaría comentarlo?

## Propuestas/Cierre

- ¿Cuáles consideras que son los principales obstáculos a los que se enfrenta una persona joven para acceder y ejercer un cargo de autoridad?
- ¿Qué propondrías para mejorar las condiciones de acceso y ejercicio a estos cargos?
- Comentarios adicionales.

## Preguntas específicas en relación al IMJUVE

- ¿Conoces las acciones que lleva a cabo el IMJUVE?

- ¿Has participado en actividades del IMJUVE?

**Anexo 5.** Cuadro integrador de las consideraciones finales y recomendaciones del informe final.

Disponible en:

[https://drive.google.com/file/d/1S\\_GbeSzjEv5Zv1tMgz6X08y5ePZNTou/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1S_GbeSzjEv5Zv1tMgz6X08y5ePZNTou/view?usp=drive_link)



2023  
AÑO DE  
*Francisco*  
VILLA

EL REVOLUCIONARIO DEL PUEBLO



IMJUVE  
Instituto Mexicano  
de la Juventud



@ImjuveMX



Imjuve\_MX