

**Título del caso: Demasiado pronto para liderar: juventud, poder y responsabilidad pública**

*Elaborado por: Francisco Javier Ruiz Pérez, Ismael Frías Valderrabano y Juan Manuel Palomares Cantero.*

**Contexto del caso**

En México, la administración del deporte a nivel municipal se encuentra regulada por la Ley General de Cultura Física y Deporte, que establece como responsabilidad de los ayuntamientos el fomento, promoción y organización de actividades deportivas para la población. Sin embargo, esta atribución frecuentemente se ejerce en condiciones institucionales precarias, con estructuras administrativas débiles, recursos limitados y una profesionalización desigual del personal a cargo. En este escenario, es común que los puestos directivos en el deporte municipal se asignen más por vínculos políticos o compromisos personales que por méritos profesionales o experiencia en gestión pública.

El caso de Antonio se sitúa precisamente en este contexto. Tras graduarse en Ciencias del Deporte, es nombrado director del área deportiva de un municipio de tamaño medio, un cargo cuya complejidad no corresponde a su corta edad ni a su falta de experiencia en administración pública. Su designación responde más a relaciones personales que a un proceso técnico de selección, reflejo de una cultura institucional donde el acceso a ciertos cargos públicos no siempre está guiado por criterios de idoneidad profesional. A esto se suma la presión social de encabezar con éxito un área de alta visibilidad pública y gran demanda ciudadana, especialmente en entornos donde el deporte representa una vía clave para la cohesión comunitaria, la prevención del delito o la inclusión social.

En términos normativos, Antonio se enfrenta a la obligación de manejar recursos públicos conforme a principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, establecidos tanto por la legislación federal como por las leyes estatales de responsabilidad administrativa. Sin embargo, la falta de acompañamiento institucional, capacitación y supervisión efectiva puede hacer que dichas normas se vivan más como una carga formal que como un marco ético-operativo claro, especialmente para jóvenes profesionales inexpertos.

El entorno cultural también influye: en muchas administraciones locales, el liderazgo joven es percibido con escepticismo, lo que puede generar resistencias internas. Por otro lado, la cultura de resultados rápidos y de lealtades personales en la política local puede propiciar prácticas como el favoritismo, la opacidad en la asignación de recursos o la improvisación en la toma de decisiones. Estas condiciones estructurales permiten comprender mejor por qué Antonio, a pesar de su entusiasmo inicial, se ve progresivamente desbordado, y cómo esto desemboca en un dilema ético que va más allá de lo personal, al poner en juego la integridad del servicio público y el bienestar de la comunidad que confía en él.

**Análisis del contexto del caso**

1. ¿Qué condiciones estructurales, políticas y culturales del ámbito municipal influyen en el nombramiento de Antonio y en su desempeño inicial como directivo deportivo?
2. ¿Cómo impacta la falta de profesionalización en el servicio público municipal en la toma de decisiones y en la gestión de recursos humanos y materiales?
3. ¿Qué responsabilidad tienen las instituciones educativas, políticas y administrativas al colocar a un joven sin experiencia en una posición de alta visibilidad y complejidad operativa?

**Identificación del dilema ético**

4. ¿Es éticamente justificable que Antonio continúe en un cargo para el que no está preparado si ello implica tomar decisiones que pueden dañar a la comunidad o comprometer recursos públicos?

5. ¿Debe renunciar por responsabilidad moral, o perseverar en el cargo con la esperanza de adquirir experiencia y enmendar errores, aun a costa de riesgos institucionales?
6. ¿Qué tensiones éticas surgen entre la ambición personal, el deseo de superación y el compromiso con el bien común y la integridad pública?
7. ¿Qué consecuencias éticas podría tener seguir encubriendo errores o decisiones cuestionables frente a asumir con humildad los límites personales?

### **Identificación de valores y principios en conflicto**

8. ¿Qué tipo de liderazgo promueve el contexto institucional: uno basado en méritos y servicio o uno centrado en relaciones y beneficios personales?
9. ¿Cómo se tensionan en este caso los valores de responsabilidad pública, justicia administrativa y honestidad personal frente al deseo de éxito profesional?
10. ¿Se respeta el principio de subsidiariedad cuando se otorgan cargos sin acompañamiento ni formación continua?
11. ¿Qué valores se ven más comprometidos: la integridad, la transparencia, la humildad, la competencia técnica?
12. ¿Qué virtudes éticas deberían cultivar quienes ejercen funciones públicas en etapas iniciales de su carrera: prudencia, templanza, docilidad, justicia?
13. ¿Qué exigencias éticas recaen sobre las autoridades que designan a jóvenes sin experiencia en puestos de dirección?
14. ¿Cómo evitar que la gestión pública se convierta en un medio de instrumentalización personal, sin renunciar al desarrollo legítimo de una vocación profesional?
15. ¿Cuál es el papel de la verdad y la autocrítica en el aprendizaje ético-profesional frente al fracaso?

### **Exploración de alternativas éticas**

16. ¿Qué opciones éticamente viables tiene Antonio: solicitar mentoría, renunciar al cargo, transparentar sus errores, asumir un rol subordinado mientras se forma?
17. ¿Qué valores se fortalecen o se vulneran con cada una de estas alternativas?
18. ¿Cuál de estas opciones promueve un equilibrio entre el bien institucional, la formación ética del servidor público y la justicia hacia la comunidad?

### **Toma de decisión ética y reflexión profesional desde tu disciplina**

19. ¿Qué decisión tomarías tú si estuvieras en la posición de Antonio, y cómo la fundamentarías desde tu campo profesional (administración pública, ética, derecho, pedagogía)?
20. ¿Cómo se articulan en esta decisión los ejes de la razón abierta: Verdad (competencia real, límites personales), Persona (formación, vocación, autoconocimiento), Bien (servicio a la comunidad), Sentido (corresponsabilidad institucional, aprendizaje humano)?
21. ¿Qué aprendizajes éticos y profesionales deja este caso para quienes inician su carrera en espacios de poder o visibilidad pública?

### **Conclusiones**

22. ¿Qué lecciones éticas ofrece este caso sobre la humildad, la formación gradual y el ejercicio responsable del poder?
23. ¿Cómo fortalece este análisis tu discernimiento moral y tu sentido del servicio en contextos públicos o institucionales?
24. ¿Qué tipo de liderazgo necesita la gestión pública para ser realmente transformadora, sobre todo cuando se trata de jóvenes con potencial pero sin experiencia?