

Guía para la presupuestación participativa con perspectiva de género

Derechos Reservados © 2024
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Montes Urales 440
Col. Lomas de Chapultepec, Alcaldía Miguel Hidalgo
Ciudad de México. C.P. 11000

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Esta publicación fue realizada en el marco del proyecto 00111181 “Implementación de la Agenda 2020 en el ámbito subnacional”. El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva, ni de sus Estados Miembros.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de personas expertas y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

www.undp.org/es/mexico

Redacción técnica: José Adrián Escudero, Alejandra Correa, Jesús Pacheco y Fiódor Rodríguez

Revisión: Sol Sánchez y Edgar Esquinca

Administradora del proyecto: Dominique Rodríguez

Diseño editorial: Comunicación para la Paz / Gabriela Estrada

Directorio

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México

Lorenzo Jiménez de Luis

Representante
Residente

Sandra Sosa

Representante
Residente Adjunta

Cynthia Martínez

Oficial Nacional de Desarrollo
Social y Económico

Jesús Pacheco

Coordinador del proyecto
Implementación de la Agenda 2030
a nivel subnacional

José Adrián Escudero

Asociado para la generación y
análisis de evidencia para la toma de
decisiones

Fiódor Rodríguez

Especialista en formación para la
localización de la Agenda 2030 y
planeación del desarrollo

Dominique Rodríguez

Administradora de Proyecto

Grupo Financiero Banorte

Carlos Eduardo Martínez González

Director General Banca
de Gobierno e Infraestructura

Samir Abud Espinosa

Director General Adjunto Gobierno,
Estados y Municipios

Ricardo Emiliano Salazar Torres

Director Análisis y Relaciones
Gubernamentales

Italia Ugalde Amparán

Subdirectora de
Relaciones
Gubernamentales

Fernando Espinosa Calderón

Analista Inteligencia de Mercado

Agradecimientos

Extendemos nuestro más profundo agradecimiento a las personas funcionarias de los gobiernos locales que han mostrado interés y han participado en las jornadas de capacitación y los estudios realizados en el marco de la presente colaboración, a quienes desde su labor han contribuido con la difusión de los presentes materiales a nivel local. Asimismo, agradecemos de manera general al equipo de la oficina de país del PNUD en México, en particular a Fiódor Rodríguez, Dominique Rodríguez y Edgar Esquinca. Igualmente se extiende el agradecimiento a Sol Sánchez y al equipo de la Unidad de Género por su orientación y revisión del documento.

Asimismo, agradecemos de manera general al equipo de colegas y colaboradores de Grupo Financiero Banorte: Alejandro Bustos Cruz, Antonio Calatayud Vázquez, Benjamín Castañeda Cuevas, Brenda Azuara Mariel, Carlos Ignacio Rojas del Valle, Dagoberto Ortega Prieto, Enrique José Camps Álvarez, Eréndira Hernández Fonseca, Franco Arturo Canseco Castro, Gabriela Gallegos de la Torre, Gabriela Poceros Bazo, Julio Gabriel Salazar Limón, Karina Martínez Mejía, María Angélica Rodríguez Ochoa, Mariana Ledezma Rodríguez, María Elena Villegas Ramírez, Mario Jesús García Camacho, Mario Maldonado Márquez, Miguel Ángel Friscioni Villafaña, Nadya Ramírez Serrato, Osvaldo Luján Muruato, Pedro Luis Godínez de la Rocha, Rafael García Carrillo, José Luis Gonzalez Martín y Víctor Palma Villarreal.

Contenido

Prólogo PNUD	11
Prólogo Banorte	12
Introducción	14
Capítulo 1. Contexto de la presupuestación en México: Presupuesto basado en Resultados	18
1.1 Gestión por Resultados para el Desarrollo	18
1.2 Presupuestación por Resultados	21
Capítulo 2. Marco conceptual de la presupuestación participativa con perspectiva de género	25
2.1 Motivación: la presupuestación con perspectiva de género y su relación con la participación social	25
2.1.1 La perspectiva de género en las políticas y presupuesto públicos	25
2.1.2 ¿Qué son los presupuestos públicos con perspectiva de género y por qué son importantes?	29
2.1.3 Los procesos participativos de presupuestación	30
2.1.4 ¿Por qué buscar la participación social en los procesos de presupuestación?	34
2.1.5 Facultades de los gobiernos locales en México para realizar procesos de presupuestación participativa	35
2.2 Marco normativo: las facultades de las administraciones públicas para realizar procesos de presupuestación participativa con perspectiva de género	38
2.2.1 Marco normativo para los presupuestos con perspectiva de género en México	38
Capítulo 3. Procesos de presupuestación participativa con perspectiva de género	42
3.1 Instancias encargadas de organizar y coordinar el proceso participativo	44
Etapa 1. Preparación	45
1.a Proceso de planeación	45
1.b Proceso de diseño	48
1.c Proceso de formalización	51
Etapa 2. Ejecución	52

Contenido

2.a Proceso de participación	52
2.b Proceso de análisis de la información	56
2.c Proceso de asignación	56
Etapa 3. Seguimiento y rendición de cuentas	58
3.a Conformación del Comité de Seguimiento	58
3.b Definición de la estrategia de seguimiento del proyecto	58
3.b Seguimiento	60
3.c Transparencia y rendición de cuentas	60
Capítulo 4. Experiencias en la implementación de la presupuestación participativa y con perspectiva de género	64
<i>Porto Alegre, Brasil</i>	64
<i>Azuay, Ecuador</i>	65
<i>Villa El Salvador, Lima, Perú</i>	65
<i>Buenos Aires, Argentina</i>	66
<i>Rosario, Argentina</i>	67
<i>Barcelona, España</i>	69
<i>Ciudad de México, México</i>	69
Anexo 1: Ejercicio	71
A1.1 Presentación del caso	71
A1.2 Preparación	72
A1.2.1 Planeación	72
A1.2.2 Diseño	76
A1.2.3 Formalización	77
A1.3 Ejecución	81
A1.3.1 Proceso de participación	81
A1.3.2 Análisis de la información	86
A1.3.3 Asignación	88
A1.4 Seguimiento y rendición de cuentas	89
A1.4.1 Definición de la estrategia del proyecto	89
A1.4.2 Seguimiento	91
A1.4.3 Transparencia y rendición de cuentas	94
Referencias	95

Tabla de cuadros

Cuadro 1. Características generales del proceso de presupuestación participativa	31
Cuadro 2. Elementos del reglamento del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género	46
Cuadro 3. Programación de las acciones del proceso participativo	50

Tabla de figuras

Figura 1. Principios de la GpRD	18
Figura 2. Elementos de la cadena de resultados propuesta desde la GpRD	19
Figura 3. Marco normativo para la GpRD en México	19
Figura 4. Pilares de la GpRD en México	20
Figura 5. Carácter transversal del ejercicio de presupuestación orientada a resultados	21
Figura 6. El ciclo presupuestario en México	21
Figura 7. Ejemplo de la estructura programática en ejercicios de presupuestación en México	24
Figura 8. Niveles de incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas	29
Figura 9. Importancia de los presupuestos públicos con perspectiva de género	30
Figura 10. Elementos para el diseño e implementación de procesos de presupuestación participativa	31
Figura 11. Instrumentos para la participación social en el diseño, implementación y monitoreo de procesos de presupuestación	32
Figura 12. Ventajas del diseño e implementación de procesos de presupuestación participativa	35
Figura 13. Marco normativo mexicano en materia de género	38
Figura 14. Etapas básicas para llevar a cabo un proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género	42
Figura 15. Comités encargados del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género	44

Figura 16. Actores que forman parte del Comité Ejecutor	31
Figura 17. Diagrama resumen y preguntas guía del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género	48
Figura 18. Proceso de presupuesto participativo en Rosario, Argentina	62

Tabla de recuadros

Recuadro 1. Instrumentos normativos y compromisos internacionales relacionados con presupuestos con perspectiva de género	39
Recuadro 2. Anexo Transversal 13, Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres	41
Recuadro 3. Consideraciones iniciales para la incorporación de la perspectiva de género en los presupuestos participativos	43
Recuadro 4. Perspectiva de género en la conformación del Comité Organizador	47
Recuadro 5. Análisis y delimitación territorial con perspectiva de género	49
Recuadro 6. Delimitación temática con perspectiva de género: inversión en sectores clave	50
Recuadro 7. Difusión de procesos participativos con perspectiva de género	51
Recuadro 8. Diagnósticos de problemas públicos con perspectiva de género	55
Recuadro 9. Diseño de proyectos con perspectiva de género	55
Recuadro 10. Implementación de proyectos con perspectiva de género	57
Recuadro 11. Monitoreo y evaluación de proyectos con perspectiva de género	59
Recuadro 12. Transparencia y rendición de cuentas de proyectos con perspectiva de género	61

Acrónimos

ASF	Auditoría Superior de la Federación
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
GpRD	Gestión por Resultados para el Desarrollo
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PbR	Presupuesto basado en Resultados
PE	Planeación Estratégica
PED	Plan Estatal de Desarrollo
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PMD	Plan Municipal de Desarrollo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
PAE	Programa Anual de Evaluación
POA	Programa Operativo Anual
Pp	Programa público

Prólogo PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México tiene un compromiso con el Estado mexicano para el fortalecimiento de las estrategias de desarrollo social y combate a la pobreza y la desigualdad. Para ello, uno de sus ejes de trabajo centrales es el empoderamiento de los actores locales del desarrollo, quienes desempeñan un papel fundamental en la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y en la mejora de las condiciones de vida de las personas en sus propias comunidades.

El “Informe de Desarrollo Humano 2010-2020: Una década de transformaciones locales en México” nos ha dejado claro que una de las capacidades funcionales en los gobiernos municipales que más oportunidades de mejora tiene es la relacionada al involucramiento de actores relevantes. En México existen 32 gobiernos estatales, 2 mil 446 gobiernos municipales y 16 demarcaciones territoriales que son diferentes en características, dinámicas y contextos, en función de sus recursos y capacidades funcionales. Es en este sentido que tienen una gran oportunidad para diagnosticar, diseñar e implementar acciones en sus propios contextos, propiciando la participación ciudadana en la planeación, toma de decisiones y rendición de cuentas.

Por su parte, el PNUD reconoce que para construir una sociedad más justa e inclusiva y avanzar en la reducción de las brechas del desarrollo, la participación de las mujeres en las esferas pública y política es fundamental. Para ello, el PNUD desarrolla alianzas con instituciones que tienen un papel estratégico en el fortalecimiento de los actores locales y que promueven la igualdad de género, a través de diferentes iniciativas y acciones que aseguren la participación plena y efectiva de las mujeres en todos los niveles de la toma de decisiones en la vida política.

Es por eso que desde 2022 se han sumado esfuerzos con el Grupo Financiero Banorte, a través de la Dirección General de Banca de Gobierno e Infraestructura, y desarrollado una estrategia integral de fortalecimiento de capacidades para el ejercicio presupuestal en los gobiernos locales en México.

Esta Guía tiene el ambicioso objetivo de lograr que los gobiernos locales reconozcan la importancia de los presupuestos públicos con perspectiva de género y participación social y que cuenten con herramientas para fortalecer estos procesos en sus contextos.

No queda más que agradecer el trabajo conjunto que los equipos del PNUD y el Grupo Financiero Banorte han realizado para hacer posible esta Guía, y felicitar a los estados y municipios que estarán participando en los próximos meses para transversalizar la perspectiva de género en los procesos de presupuestación participativa en los gobiernos locales en México.

Lorenzo Jiménez de Luis
Representante Residente del PNUD en México

Prólogo Banorte

En Banorte, buscamos que nuestros productos y servicios impacten de manera positiva a nuestros clientes, colaboradores y miembros de la comunidad a la que pertenecemos, ya que ellos constituyen el núcleo fundamental de nuestro sistema, por lo que nos dedicamos plenamente a velar por su bienestar sin excepción alguna.

Conscientes de los desafíos que supone la desigualdad de género en la actualidad, hemos adoptado un enfoque proactivo en la promoción de la igualdad social en todas nuestras estrategias empresariales y actividades. Desde 2014, Grupo Financiero Banorte ha sido signatario de los Principios de Empoderamiento de la Mujer de ONU Mujeres, estos principios se centran en la promoción de la igualdad de género, la equidad de oportunidades y la inclusión, así como en la erradicación de la discriminación y la violencia.

Alineados a esta visión institucional, desde la Banca de Gobierno e Infraestructura Banorte, nuestro compromiso es fortalecer la formación continua en finanzas públicas de los estados y municipios de México. Por ello, continuamos nuestra estrecha colaboración con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que ha demostrado comprender las necesidades locales y proponer soluciones integrales. Nuestra primera colaboración, centrada en un diagnóstico sobre el presupuesto basado en resultados (PbR) y su relación con la Agenda 2030, involucró a 3 estados: Baja California, Michoacán, Nuevo León, y dos municipios: Monterrey y Comitán de Domínguez, Chiapas; cuyo objetivo principal fue identificar desafíos, oportunidades y estrategias clave para impulsar un desarrollo sostenible.

Esta segunda colaboración con el PNUD, tenemos como objetivo proporcionar herramientas de mejora continua a los gobiernos, mediante la promoción de la presupuestación participativa. Esta estrategia garantiza la integración efectiva de la transparencia, la responsabilidad y la legitimidad en la gestión de los recursos públicos al reflejar las necesidades reales de la comunidad en todos los procesos y decisiones relacionados con el PbR, a través de dos metodologías relevantes tanto para las personas funcionarias fiscales, como para las personas funcionarias públicas en general.

Como dice Naciones Unidas, es importante trabajar “sin dejar a nadie atrás” es por ello que el enfoque participativo busca integrar a todos los grupos prioritarios: discapacidad, diversidad sexual, indígenas, adolescentes, etc. y mujeres, siendo este último el grupo prioritario más grande a nivel global, por ello, integrar la perspectiva de género dentro de los procesos presupuestales es importante dado que permite visibilizar las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres, reduciendo así la disparidad. Además, promueve la transparencia y la rendición de cuentas al desglosar la información presupuestaria por género, facilitando el monitoreo del impacto de la inversión pública en la calidad de vida de las mujeres y fomentando la transversalización de la perspectiva de género en las actividades gubernamentales.

Prólogo Banorte

En la Banca de Gobierno e Infraestructura de Banorte, estamos comprometidos con el desarrollo continuo de herramientas que promuevan el progreso de los gobiernos estatales y municipales. Creemos firmemente que al fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos no solo beneficiamos a nuestra institución, sino que también contribuimos al fortalecimiento de nuestra nación en su conjunto. Es a través de este esfuerzo y de la mano con los gobiernos estatales y municipales, que podemos construir un país más sólido y próspero para todos sus ciudadanos.



Carlos Eduardo Martínez González
Director General Banca de Gobierno e Infraestructura

Introducción

El presupuesto público es una herramienta primordial con la que cuenta el Estado para reducir la pobreza y las desigualdades y promover el desarrollo incluyente y sostenible para todas y todos. Desde la instauración del Presupuesto basado en Resultados (PbR) en 2007, se fortaleció en México un andamiaje institucional que promueve la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD), la eficiencia presupuestaria, la generación de evidencia y la rendición de cuentas (PNUD, 2023). Sin embargo, las capacidades funcionales en las administraciones públicas en México para la gestión de los presupuestos públicos son muy diversas, particularmente en términos de los efectos que éste tiene para garantizar la inclusión social y avanzar en la eliminación de la desigualdad.

En el marco de la Agenda 2030 y la GpRD, el presupuesto público se vuelve la herramienta por medio de la cual se materializan los esfuerzos de cada unidad presupuestal para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), y refleja la vinculación entre los instrumentos de planeación, la implementación de políticas públicas y el logro de resultados concretos en el avance, el cumplimiento de las metas y la reducción de las desigualdades.

La “Guía para la presupuestación participativa con perspectiva de género” es un esfuerzo conjunto entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México y el Grupo Financiero Banorte, a través de su Dirección General de Banca de Gobierno e Infraestructura, para fortalecer capacidades de los gobiernos estatales y municipales de México en sus procesos de presupuestación participativa desde el principio de inclusión que permitan alcanzar los compromisos comunes, asegurar la prosperidad para todas y todos, y reducir las brechas del desarrollo.

Esta Guía surge del reconocimiento de que en los procesos participativos es indispensable la incorporación de la perspectiva de género para que estos sean una herramienta que favorezca la inclusión social al priorizar y acelerar el avance del empoderamiento de las mujeres. La perspectiva de género permite identificar elementos estructurales—en este caso en el gasto público— que son mediados por la dimensión de género, y reproducen o profundizan las condiciones que colocan en desventaja a las mujeres como grupo mayoritario. Estas desventajas se ven reflejadas tanto en la asignación de recursos, así como en su limitada participación en los mecanismos dispuestos para la toma de decisiones, condiciones que no sólo obstaculizan la reducción de la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres, sino que podrían incrementarla.

Diferentes esfuerzos institucionales han incorporado la perspectiva de género y el enfoque participativo de manera separada en los procesos de presupuestación. La

Introducción

principal contribución de esta Guía es el análisis y descripción de las implicaciones prácticas para integrar el enfoque participativo y la perspectiva de género en los procesos de presupuestación, para el logro de un ejercicio que efectivamente favorezca a la inclusión social. En otras palabras, la presupuestación participativa no logrará ser verdaderamente integral si no se hace desde un análisis de género.



¿A quién está dirigida esta Guía?

Esta Guía está dirigida a las personas de las administraciones públicas locales en México que tienen facultades relacionadas con el proceso presupuestal. Técnicamente, pretende resultar en una herramienta para los estados y municipios que buscan fortalecer sus procesos de presupuestación; desde la sola sensibilización sobre la pertinencia de la perspectiva de género en la presupuestación, hasta la creación de una hoja de ruta propia para implementar procesos participativos con esta perspectiva.

Para ello, la Guía se divide en cuatro capítulos. El primero presenta una caracterización del contexto del proceso de presupuestación en México, particularmente en el marco del Presupuesto basado en Resultados (PbR), por encontrarse en el centro de su marco institucional y normativo tanto a nivel nacional como en los contextos locales. El segundo capítulo brinda el marco conceptual de la Guía, útil para facilitar la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque participativo para la toma de decisiones presupuestarias. Adicionalmente, el capítulo describe el panorama normativo necesario para conocer las facultades y compromisos de las administraciones públicas en México en relación con estos procesos, particularmente en los contextos locales.

En el Capítulo 3 se describen los procesos de presupuestación participativa desde una perspectiva de género en sus tres etapas generales: preparación, ejecución y seguimiento y rendición de cuentas. Se propone cómo asegurar la perspectiva de género en la implementación de cada etapa y se brindan directrices para que las personas servidoras públicas locales diseñen e implementen un proceso de presupuestación participativa. Sin embargo, se debe considerar que estas etapas ocasionalmente presentan particularidades normativas según el contexto local, por lo que corresponderá a las personas usuarias identificar estas etapas dentro de sus facultades normativas locales.

Por último, el Capítulo 4 describe algunas experiencias destacadas en la implementación de procesos participativos y otras en los que se han incorporado la perspectiva de género en los presupuestos locales. En su mayoría, estos ejemplos refieren a la incorporación del enfoque participativo o la perspectiva de género y no de manera conjunta, dado que no se identifican experiencias en las que se implementen el enfoque participativo integral e incluyente propuesto en esta Guía.

A partir de la facilitación de herramientas que orienten a las y los servidores públicos sobre cómo participar con perspectiva de género en el proceso de presupuestación, esta Guía también busca contribuir al fortalecimiento de capacidades en las funciones locales. Es importante señalar que la publicación de este documento será acompañada de una estrategia de capacitación a personas funcionarias locales con el objetivo de facilitar la comprensión de sus alcances y su uso.

La principal contribución de esta Guía es el análisis y descripción de las implicaciones prácticas para integrar el enfoque participativo y la perspectiva de género en los procesos de presupuestación, para el logro de un ejercicio que efectivamente favorezca a la inclusión social.



Capítulo 1

Contexto de la presupuestación en México: Presupuesto basado en Resultados

Desde el 2007, con la adaptación e introducción de la Presupuestación basada en Resultados, el marco institucional y la normativa en México en materia de presupuesto público se ha construido alrededor de la noción de creación de valor público. En sintonía con lo anterior, el presente capítulo contextualiza los procesos presupuestarios en los estados y municipios en México y caracteriza los pilares y elementos a través de los cuales se expresa la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) y su influencia en la presupuestación en los contextos locales.

1.1 Gestión por Resultados para el Desarrollo

La GpRD constituye un conjunto de acciones y procesos enfocados a incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia de las intervenciones gubernamentales, el ejercicio y administración de los recursos públicos¹ (BID & CLAD, 2007). Integra un enfoque basado en resultados que orienta la gestión gubernamental hacia la generación de valor público², con base en cinco principios (ver **Figura 1**).

En la GpRD la generación de valor público es el producto de una gestión gubernamental diseñada mediante una cadena de resultados (ver **Figura 2**), similar a

Figura 1. Principios de la GpRD



Fuente: elaboración propia.

¹ Conjunto de acciones y procesos enfocados a lograr una administración eficaz y eficiente de los recursos públicos en la búsqueda por maximizar el beneficio social (PNUD, 2021).

² Desde el enfoque de la Agenda 2030, se expresa como bienestar y desarrollo de las personas mediante el ejercicio efectivo de los derechos y la atención de las demandas sociales.

un proceso productivo que requiere de insumos³ que, mediante las actividades y procesos de la gestión pública, permitan generar bienes o servicios con los que se genere valor público al atender las demandas sociales en cada contexto local (PNUD, 2023).

Tal cadena está integrada por las actividades, componentes y procesos (García y García, 2010) necesarios para alcanzar los resultados esperados a partir de la definición de:

- La mejor combinación de insumos, actividades y productos, bienes y servicios públicos para generar el mayor valor público posible.
- La estrategia para dar seguimiento y analizar, de forma integrada, el avance y los resultados en un periodo determinado a partir del cual se analice el desempeño de la gestión pública.

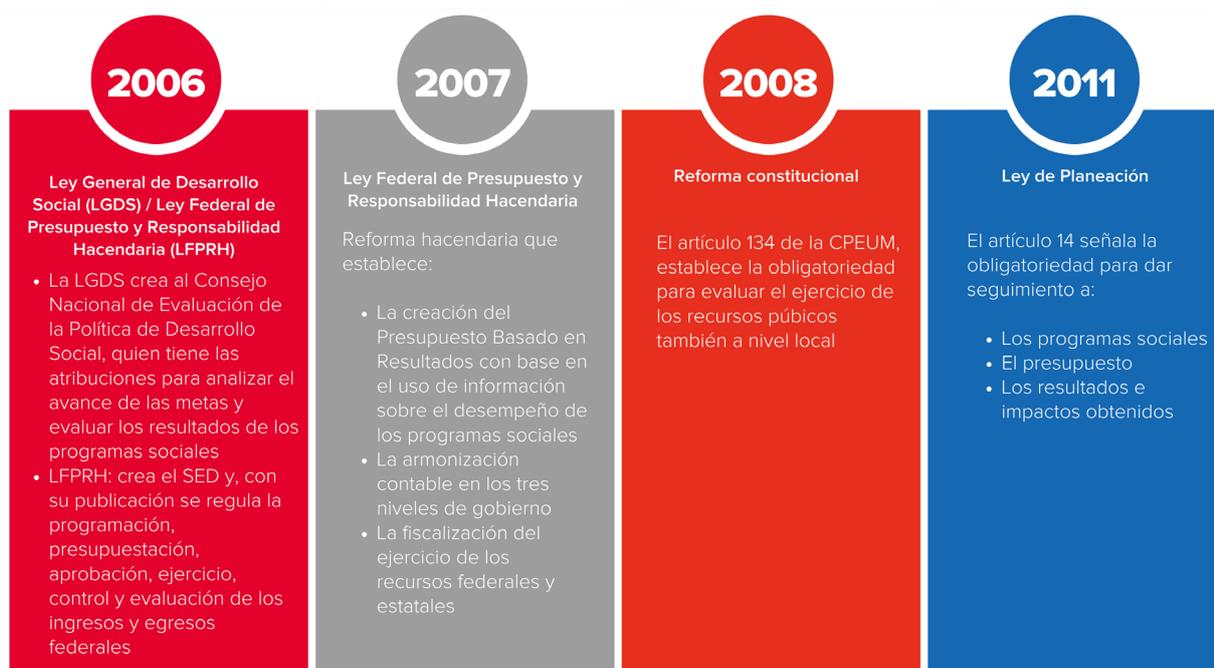
Figura 2. Elementos de la cadena de resultados propuesta desde la GpRD



Fuente: elaboración propia.

En México, se han fortalecido los instrumentos normativos (ver **Figura 3**) que sirven como marco de referencia para la consolidación de la GpRD en los diferentes ámbitos de gobierno.

Figura 3. Marco normativo para la GpRD en México



Fuente: elaboración propia.

³. Entendidos como recursos técnicos, financieros y humanos, necesarios para llevar a cabo el desarrollo de actividades y procesos de la gestión pública.

Con base en lo anterior, en México, la GpRD se basa en tres pilares: Planeación Estratégica (PE), Presupuesto basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño⁴ (SED) (ver **Figura 4**) (PNUD, 2023); estructura con la que se busca que el ejercicio de los recursos públicos alcance los objetivos de desarrollo en los ámbitos nacional, estatal y municipal.

Figura 4. Pilares de la GpRD en México



Fuente: elaboración propia.

- **PE:** En ella se definen los objetivos y metas de la administración; se orienta en función de los requerimientos normativos, tanto en el ámbito nacional como en el estatal y municipal.
- **PbR:** Es un mecanismo de presupuestación que pone énfasis en alcanzar los objetivos de desarrollo determinados en los ámbitos nacional, estatal y municipal, que tiene como objetivo lograr una asignación eficiente de los recursos públicos disponibles.
- **SED:** Sirve de vínculo entre la planeación y presupuestación, pues a partir de la información de desempeño es posible que las y los tomadores de decisiones ajusten la planeación -como guía de acción- y el presupuesto -como medio- para ejercer los recursos para lograr resultados.

De manera que, el ejercicio de los recursos será monitoreado y evaluado en función de los avances, retrocesos y áreas de oportunidad identificadas y que, a partir de ello, se fortalezcan los procesos de planeación, asignación, distribución y ejercicio de los recursos públicos, y de las acciones para su seguimiento y evaluación.

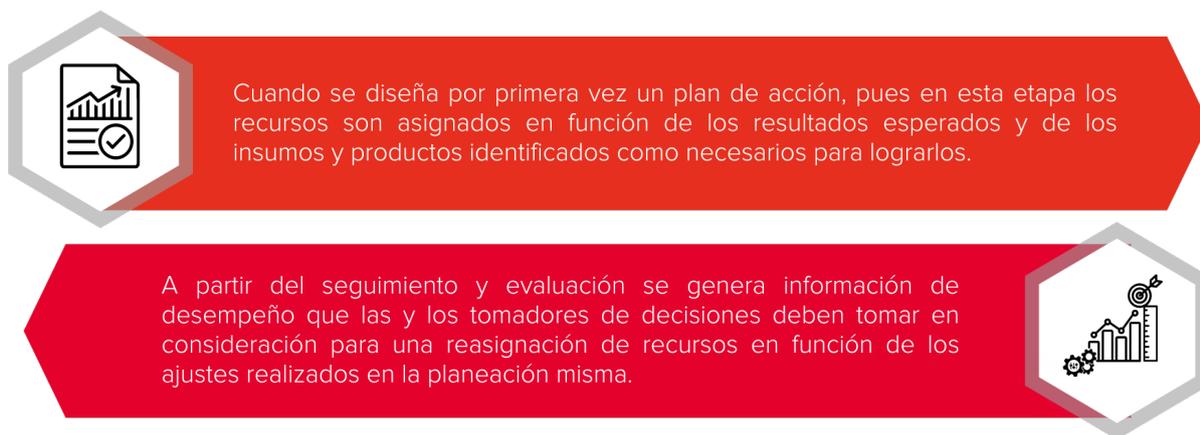
⁴. Analiza el desempeño de los programas y la política pública a través del seguimiento y la verificación del cumplimiento de las metas y objetivos, con base en indicadores que permiten medir el desempeño con base en la introducción de criterios como la eficacia, la eficiencia, la economía y la calidad del gasto (SHCP, S.F.).

1.2 Presupuestación por Resultados

El PbR es una estrategia metodológica que vincula, de forma integrada y sistemática, la planeación estratégica, la asignación de los recursos públicos y el análisis de los resultados obtenidos con su ejecución (SHCP, S.F.). Su objetivo es asignar y distribuir los recursos con mayor eficacia y eficiencia para incrementar la creación de valor público, lo que se logra con el análisis de la información del desempeño sobre el ejercicio de los recursos (CLEAR, 2018; PNUD, 2023).

En ese sentido, el PbR, como pilar de la GpRD, funciona como un elemento transversal en el proceso de la gestión gubernamental (OECD & BM, 2005; CEPAL, 2009) (ver **Figura 5**), que, por un lado, contribuye en la planificación y cuantificación de los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para llevar a cabo las actividades, los componentes y los programas de la gestión pública; mientras que, por otro, define parámetros e indicadores para monitorear los avances, retos y áreas de oportunidad para fortalecer las decisiones sobre la asignación y focalización de recursos con base en el análisis de su desempeño.

Figura 5. Carácter transversal del ejercicio de presupuestación orientada a resultados



Fuente: elaboración propia

Por ende, este carácter transversal de la presupuestación⁵ por resultados se materializa en las etapas del ciclo presupuestario (ver **Figura 6**) en donde se expresa, de manera concreta, la relación entre la planeación, asignación y ejecución de los recursos públicos.

Figura 6. El ciclo presupuestario en México



Fuente: elaboración propia con base en Transparencia presupuestaria, 2024.

⁵ Representa una estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos necesarios para que, mediante su asignación, distribución y ejercicio, se alcancen los resultados, metas e impactos definidos para las intervenciones públicas (Banco de México, s.f.).

- » **Planeación.** Se genera una ruta con objetivos y estrategias para alcanzar las prioridades de desarrollo social, económico y medio ambiental y, a partir de ella, se analiza la disponibilidad y distribución de los recursos de acuerdo con las metas de corto, mediano y largo plazo en cada ámbito de gobierno.

¿Qué documentos se generan? En México, esta etapa se lleva mediante el encadenamiento de objetivos y resultados entre los Pre-Criterios Generales de Política Económica, el Plan Nacional de Desarrollo (PND), los Planes Estatales de Desarrollo (PED), los Planes Municipales de Desarrollo (PMD) —y sus derivados (programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales)—y programas presupuestarios.

¿Quiénes participan? Las instituciones, organismos y dependencias públicas de los distintos ámbitos de gobierno, coordinadas por aquellas encargadas de la planeación, la gestión de los recursos y el seguimiento y evaluación.

- » **Programación.** Se diseña la estructura programática con base en la cual se distribuirán y asignarán los recursos públicos a través de los programas presupuestarios a nivel local. En términos generales, en esta etapa se define cuánto se estima recaudar y en qué se ejercerán dichos recursos, teniendo en consideración los Pre-Criterios Generales de Política Económica⁶.

¿Qué documentos se generan? La propuesta del paquete económico para el año posterior, conformado por: La Ley de Ingresos, el Presupuesto de Egresos y la estructura programática con la cual se asignarán y ejecutarán los recursos federales, estatales y municipales.

¿Quiénes participan? Las instituciones, organismos y dependencias de los distintos ámbitos de gobierno, la SHCP a nivel federal, las secretarías de finanzas estatales y las tesorerías municipales⁷.

- » **Presupuestación.** Se presentan los recursos aprobados en la Ley de Ingresos y las asignaciones establecidas en el Presupuesto de Egresos, con base en la estructura programática previamente definida y en la calendarización definida para ello⁸.

¿Qué documentos se generan? Ley de Ingresos y los programas de recaudación, y los Presupuestos de Egresos y su correspondiente estructura programática.

⁶ Es el documento presentado por la SHCP en el cual se presentan los aspectos relevantes sobre el marco macroeconómico y los objetivos de finanzas públicas para el cierre de 2022 y el año próximo. Con él se inicia el diálogo con el Congreso de la Unión sobre el proceso presupuestario para el ejercicio fiscal correspondiente, e inicia formalmente el ciclo presupuestario (Transparencia Presupuestaria, 2024).

⁷ Las instituciones, dependencias y personas funcionarias fiscales que participan en el proceso presupuestario tienen diferentes actividades y denominaciones en los gobiernos locales, pero para simplificar en cuanto a su referencia dentro de esta guía, se hace referencia a las secretarías de finanzas estatales y tesorerías municipales.

⁸ Para más información, revisar el Calendario del Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2023 por Programa Presupuestario. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5674997&fecha=20/12/2022#gsc.tab=0

¿Quiénes participan? La SHCP a nivel federal, las secretarías de finanzas estatales y las tesorerías municipales.

» **Ejercicio y control.** Se lleva a cabo el ejercicio de los recursos asignados a las instituciones, organismos y dependencias públicas conforme a los objetivos y metas definidas, con base en el uso eficiente de los recursos para el logro de los resultados. Esto sucede tomando como base la Cuenta Pública⁹ y los informes periódicos definidos según la normatividad.

¿Qué documentos se generan? Informes trimestrales sobre el ejercicio de los recursos, particularmente, sobre el cumplimiento, avance y áreas de oportunidad identificadas en relación con los objetivos propuestos.

¿Quiénes participan? Las instituciones, organismos y dependencias de los distintos ámbitos de gobierno, la SHCP a nivel federal, las secretarías de finanzas estatales y las tesorerías municipales.

» **Seguimiento.** A partir de la definición de los objetivos propuestos y sus metas, se diseñan los indicadores con los cuales se hace el análisis del desempeño. A partir de ello, se lleva a cabo el monitoreo de las acciones realizadas para su cumplimiento.

¿Qué documentos se generan? Estrategias de monitoreo, Matrices de Indicadores de Resultados (MIR), indicadores de desempeño y de resultados, reportes de avance y cumplimiento de las metas previamente definidas.

¿Quiénes participan? Las instituciones, organismos y dependencias de los distintos ámbitos de gobierno, la SHCP a nivel federal, las secretarías de finanzas estatales y las tesorerías municipales.

» **Evaluación.** Mediante la información generada con el seguimiento, se determina si la asignación de recursos es pertinente, eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos esperados. Como consecuencia, se generan recomendaciones y se definen las estrategias para fortalecer los procesos presupuestarios.

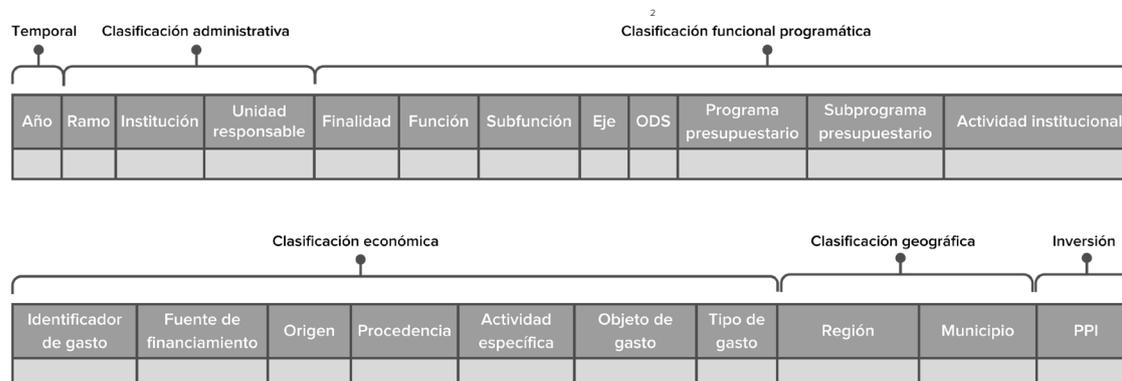
¿Qué documentos se generan? El Programa Anual de Evaluación (POA), los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y las recomendaciones para el fortalecimiento de los Programas públicos (Pp).

¿Quiénes participan? Las instituciones, organismos y dependencias de los distintos ámbitos de gobierno, la SHCP, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y la Auditoría Superior de la Federación (ASF) a nivel federal, las secretarías de finanzas estatales y las tesorerías municipales.

⁹La Cuenta Pública es el informe que integra la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y presenta a la Cámara de Diputados para su revisión y fiscalización, contiene la información contable, presupuestaria, programática y complementaria de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los Órganos Autónomos y de cada ente público del Sector Paraestatal, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 74, fracción VI de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los artículos 46 y 53 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (SHCP, 2022).

En México, a nivel federal, el ciclo presupuestario se lleva a cabo con base en la estructura programática (ver **Figura 7**) definida de forma anual por la SHCP (2023) y aprobada por la Cámara de Diputados (Cámara de Diputados, 2023), en la que se identifican los rubros y modalidades de gasto útiles en la asignación, ejercicio, seguimiento y evaluación (PNUD, 2023) de los recursos públicos.

Figura 7. Ejemplo de la estructura programática en ejercicios de presupuestación en México



Fuente: elaboración propia con base en PNUD (2023).

- **Clasificación temporal.** En esta sección se identifica el periodo que abarca el ejercicio de los recursos públicos.
- **Clasificación administrativa.** En esta sección se agrupa información acerca del ramo, la institución y la unidad responsable del ejercicio y control de los recursos públicos.
- **Clasificación funcional.** En esta sección se aborda la información sobre la finalidad, la función y subfunción, los instrumentos de planeación a los que se vincula y el programa presupuestario o la intervención pública a la que corresponde.
- **Clasificación económica.** En esta sección se muestra la fuente de financiamiento, su origen, procedencia y el objeto y tipo de gasto
- **Clasificación geográfica.** En esta sección se delimita el territorio y el área de influencia en la que se ejercen los recursos.

En el ámbito estatal este arreglo se traslada a las secretarías de hacienda o finanzas y a los congresos locales; mientras que, en los municipios, las tesorerías municipales y los ayuntamientos o cabildos las absorben¹⁰. Con independencia del ámbito de gobierno, la estructura programática favorece la generación de información para implementar, monitorear y evaluar el desempeño a través del análisis de sus avances, resultados e impactos (PNUD, 2023; CEFP, s.f.).

¹⁰ Es importante resaltar que, de acuerdo con el arreglo de coordinación fiscal, el PEF contempla entre sus erogaciones una serie de transferencias para los estados y municipios y que estas constituyen una proporción elevada de su gasto, alcanzando 81% y 80% de los ingresos de las entidades federativas en 2023 y 2024, respectivamente (LIF, 2023; 2024).

Capítulo 2

Marco conceptual de la presupuestación participativa con perspectiva de género

Al hablar de presupuestación participativa con perspectiva de género se deben tomar en cuenta las nociones particulares de cada concepto. Por un lado, la motivación, alcances y fundamentos normativos que enmarcan la figura de presupuestación participativa en las administraciones públicas locales en México; por otro, el conocimiento del marco conceptual que incorpora la perspectiva de género en los presupuestos públicos, de manera general y transversal, pero también desde el cumplimiento de los compromisos internacionales que el Estado mexicano ha contraído para alcanzar la igualdad sustantiva de género. Este capítulo establece el marco conceptual común de la Guía; inicialmente se presenta la motivación de esta propuesta para el logro de un enfoque participativo más integral para el que resulta imprescindible la perspectiva de género en la definición de presupuestos públicos y, posteriormente, se hace referencia a los marcos normativos nacional y local que brindan facultades para la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque participativo en los procesos de presupuestación.

2.1 Motivación: la presupuestación participativa y su relación con la perspectiva de género

2.1.1 La perspectiva de género en las políticas y presupuesto públicos

Dos de las principales funciones económicas del Estado son: 1) la asignación eficiente de recursos para asegurar la provisión de los bienes y servicios que el mercado no provee o lo hace inadecuadamente, y 2) la redistribución de la renta, con la finalidad de reducir las brechas de desigualdad entre los grupos poblacionales y garantizar el cumplimiento de sus derechos. Para su cumplimiento, el Estado cuenta con atribuciones que le permiten disponer de diversas herramientas como: impuestos, regulaciones normativas y el gasto público.

En materia de inclusión social, la presupuestación es un mecanismo para el logro de los objetivos de política del Estado que tendría que permitir prever el impacto potencial de la acción gubernamental en la reducción de las brechas de

desigualdad y el posible avance en materia de igualdad en el ejercicio de derechos de los grupos en mayor rezago. En este mismo sentido y como consecuencia, la presupuestación refleja las prioridades del gobierno al traducir los compromisos en recursos efectivamente asignados para su factibilidad.

Como garante de las condiciones para el ejercicio de derechos en igualdad, el Estado requiere que los presupuestos públicos (participativos o no) atiendan las necesidades específicas de grupos igualmente específicos y en condiciones de desventaja. Sin embargo, **reducir las brechas de desigualdad requiere además que la presupuestación tenga su base en un principio de equidad, de tal forma que asegure la eliminación de los obstáculos para el ejercicio de derechos de esos grupos en situación de mayor vulnerabilidad y propicie las condiciones para que todas las personas, sin distinción, accedan al ejercicio de sus derechos por igual y en la misma medida.**

En ese sentido, la integración, ejecución, seguimiento y evaluación de los presupuestos públicos deben considerar enfoques que coloquen a estos grupos al centro del proceso, así como la identificación y transformación de esas condiciones que dan lugar a la exclusión y discriminación. Es por ello por lo que el enfoque participativo tiene un papel fundamental en estos procesos.

Uno de los grupos poblacionales cuyo ejercicio de derechos se ha visto sistemáticamente vulnerado son las mujeres, sin embargo, atender desde las políticas públicas las condiciones que las colocan en una situación de desventaja comparativamente con los hombres en el acceso a sus derechos, va más allá de facilitar su participación en el proceso presupuestario y desarrollar programas o acciones diferenciados o específicos para mujeres; requiere que se considere al género de manera integral en todo el desarrollo de políticas, normas, planes, presupuestos (OSAGI, 2001).

Así, los ejercicios de presupuestación requieren sumar la perspectiva de género como una herramienta de análisis para identificar no sólo la participación limitada que las mujeres experimentan en sociedad, sino la profundización de las condiciones de desventaja y acceso al ejercicio de derechos al interactuar el género con cualquier otra categoría de discriminación. Si bien esta aproximación interseccional aplica a cualquier interacción entre categorías de discriminación, para el análisis de género resulta elemental, dado que, para las mujeres así como identidades percibidas como no normativas, requiere ser reconocida como una categoría estructural presente e interactuando en todo momento con cualquier otra. Es un análisis que requiere ser considerado independientemente de que ya haya una focalización de un grupo o población a partir de alguna otra categoría.

Esta perspectiva es en sí el reconocimiento de que las mujeres y grupos de mujeres enfrentan formas de discriminación por factores como su origen étnico, nacionalidad, edad, discapacidad, condición socioeconómica, identidad de género, orientación sexual, entre otros, los cuales, al interactuar paralelamente, generan o agravan las situaciones de exclusión social, marginación, desigualdad y vulnerabilidad (OACDH, 2022).

“

es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, monitoreo y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es conseguir la igualdad de género (ECOSOC, 1997).

”

El enfoque interseccional que brinda la perspectiva de género permite identificar las múltiples formas de discriminación y exclusión que experimentan las mujeres, y comprender que estas experiencias aparecen de diferentes formas en cada persona y grupo. Así, actuar con perspectiva de género promueve el ejercicio de los derechos de las niñas y mujeres, su empoderamiento y la erradicación de todo tipo de violencia en su contra. Implica asegurar una estrategia transformacional y de reivindicación de derechos.

Considerando lo anterior, la perspectiva de género implica asegurar un análisis interseccional para identificar los diferentes tipos de discriminación y las desigualdades que surgen del enlazamiento de las identidades. Con ello, se busca considerar las diversas experiencias de las mujeres detectando los efectos de las desigualdades e implementar acciones dirigidas a la ampliación de los derechos que son afectados por la desigualdad (Consolo y Bauger, 2023).

El artículo 2° de la Convención para la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), de la cual México es parte, vincula a los Estados suscriptores a seguir una política encaminada a eliminar la discriminación contra las mujeres; y el artículo 3° señala que los Estados Partes “tomarán en todas las esferas, y en particular en las esferas política, social, económica y cultural, todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre.” (OACDH, 1979). Asimismo, el Comité CEDAW, en su recomendación General No. 28, señala que “la política [para eliminar la discriminación contra las mujeres] debe estar vinculada a los procesos generales

de presupuestación gubernamentales con el fin de garantizar que todos los aspectos de la política estén adecuadamente financiados” (OACDH, 2010:28).

Asimismo, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, realizada en Beijing en 1995, los Estados miembros de la ONU acordaron “asignar recursos suficientes en el presupuesto del Estado y movilizar recursos locales para actividades relacionadas con la eliminación de la violencia contra la mujer” (ONU, 1995) y que “los gobiernos deberían tomar medidas para revisar sistemáticamente la manera en que las mujeres se benefician de los gastos del sector público; ajustar los presupuestos para lograr la igualdad de acceso a los gastos del sector público,...y lograr los compromisos en materia de género contraídos en otras cumbres y conferencias de las Naciones Unidas” (ONU, 1995).

Es así como en la Agenda 2030 se integra el “Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, posicionando en el centro la urgencia de “aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles”.



La perspectiva de género es “una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y las experiencias de mujeres y hombres sean un elemento integrante en la elaboración, instrumentación, supervisión y evaluación de políticas y programas a fin de que ambos se beneficien por igual y se impida que la desigualdad se perpetúe” (Hofbauer et al,2006: p.12).

La incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas se puede hacer a nivel institucional o a nivel programático, es decir programas, acciones, estrategias y proyectos específicos (ver **Figura 8**). Al respecto, es importante señalar que, en ambos niveles, la inclusión de la perspectiva de género debe buscar controlar los efectos adversos derivados de las intervenciones para no incurrir en discriminación por razón de género, sobre todo al considerar que muchos grupos de mujeres se enfrentan a la discriminación interseccional (ONU Mujeres, 2017).

Figura 8. Niveles de incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas



Fuente: elaboración propia elaboración propia con base en ONU Mujeres (s/f).

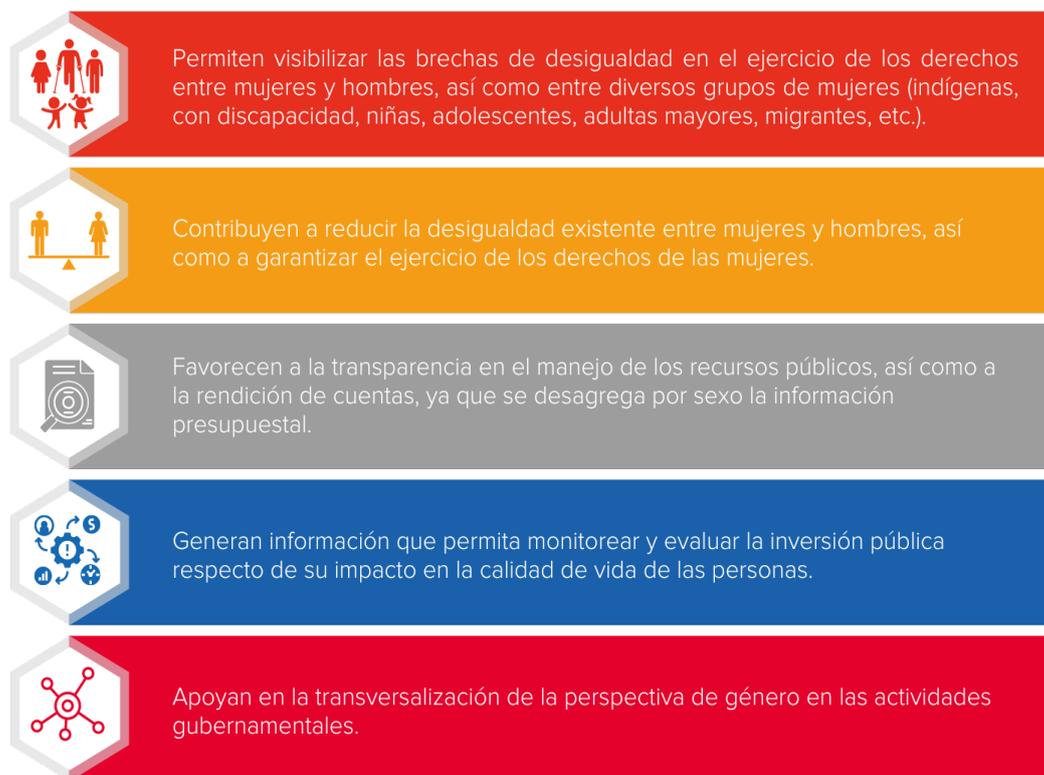
2.1.2 ¿Qué son los presupuestos públicos con perspectiva de género y por qué son importantes?

Los presupuestos públicos con perspectiva de género son estrategias de política pública cuyos objetivos son, por un lado, garantizar que los gobiernos cuenten con los recursos suficientes para contribuir de manera efectiva hacia el logro de sus objetivos en materia de género y, por otro, promover una distribución equitativa de los recursos en función del género, contribuyendo a reducir las desigualdades entre mujeres y hombres. En ese sentido, presupuestar con perspectiva de género no es contar con presupuestos separados para mujeres; sino, construir un presupuesto para garantizar el ejercicio de los derechos de las personas y, en consecuencia, en materia de igualdad de género (Hofbauer et al,2006; Oxfam, 2018).

Contar con presupuestos con perspectiva de género es importante por diversas causas (ver **Figura 9**), entre las que destaca el hecho de que es una de las principales estrategias a través de las cuales los estados y municipios operacionalizan su compromiso para lograr la igualdad sustantiva¹¹ entre mujeres y hombres; además, de que es una herramienta de transversalización de dicha perspectiva en la actividad gubernamental y la vida pública (INMUJERES, s/f).

¹¹ La igualdad sustantiva se refiere al acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Figura 9. Importancia de los presupuestos públicos con perspectiva de género



Fuente: elaboración propia.

La perspectiva de género puede incorporarse en la presupuestación por medio del análisis y evaluación del presupuesto vigente o bien, diseñar mecanismos, estrategias y procesos que permitan construir los presupuestos con esta perspectiva. Además, se puede tomar como unidad de análisis el presupuesto total de un gobierno o enfocarse en determinadas acciones, programas, estrategias e, incluso, componentes específicos de una intervención pública. En ese sentido, gobiernos nacionales y locales pueden construir presupuestos con perspectiva de género y, como se verá en el siguiente capítulo, este esfuerzo puede (idealmente, debería) estar acompañado por otros actores no gubernamentales como la academia y las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en su conjunto.

2.1.3 Los procesos participativos de presupuestación

El presupuesto participativo es una herramienta que utilizan los gobiernos para facilitar la participación de la sociedad en la toma de decisiones sobre la asignación, distribución y seguimiento de una parte del presupuesto anual para atender las necesidades de su comunidad. Por lo tanto, vincula las esferas política y ciudadana en un proceso de toma de decisiones sobre el uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos públicos, que requiere de una serie de elementos que se anuncian a continuación (ver **Figura 10**).

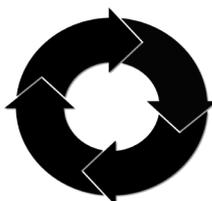
Figura 10. Elementos para el diseño e implementación de procesos de presupuestación participativa



Fuente: elaboración propia.

En ese sentido, el diseño e implementación de los procesos de presupuestación participativa en los contextos locales en México se lleva a cabo a partir de la definición de, al menos, las características descritas en el **Cuadro 1** a continuación.

Cuadro 1. Características generales del proceso de presupuestación participativa

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
<p>Participación</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Directa: participación de la ciudadanía. <i>Ejemplo: en instrumentos de consulta, una persona = un voto.</i> • Indirecta: participación de los actores sociales a través de organizaciones y agrupaciones sociales. <i>Ejemplo: democracia participativa mediante organizaciones civiles, sociales o políticas, públicas o privadas</i>
<p>Toma de decisiones</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la participación social es directa: la toma de decisiones la llevan a cabo las y los ciudadanos en conjunto con instituciones, dependencias y organismos públicos. • Cuando la participación social es indirecta: la toma de decisiones se lleva a cabo a través de asambleas, consejos, comisiones o asociaciones barriales y las instituciones, dependencias y organismos públicos.
<p>Responsabilidades de los actores</p> 	<p>En el proceso de presupuestación participativa los actores que participan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gobierno local: planea, organiza y coordina el proceso de participación. • Las y los ciudadanos: participan de forma paritaria, directa o representada, en los procesos de planeación, toma de decisiones y rendición de cuentas vinculados con el ejercicio de los recursos públicos asignados al presupuesto participativo. • Las asambleas, consejos, o comisiones barriales: participan en la organización, ejecución y seguimiento de las etapas del proceso de presupuestación participativa y en representación de los actores sociales. • Los institutos electorales: vigilan el cumplimiento de los requisitos, características y plazos definidos para que se lleven a cabo los procesos de participación.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
<p>Presupuesto disponible</p> 	<p>Los gobiernos definen el monto de presupuesto disponible para ser asignado por medio de procesos participativos.</p>
<p>Institucionalización</p> 	<p>El proceso de presupuestación, sus objetivos, sus alcances, las responsabilidades y actividades propias de cada actor social definidas formalmente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos • Lineamientos • Leyes • Decretos
<p>Proyectos de presupuestación participativa</p> 	<p>Para la atención de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemáticas de carácter local que implica la combinación de los ámbitos social, cultural, económico, ambiental o político y que ejercen influencia negativa en la comunidad. • Problemáticas de carácter sectorial que corresponden a los conflictos específicos en los ámbitos social, cultural, económico, ambiental o político.

Fuente: elaboración propia con base en Llamas (2004).

En este sentido, los actores sociales participan en los procesos de presupuestación y tienen posibilidad de influenciar en tres niveles de la gestión (ver **Figura 11**).

Figura 11. Instrumentos para la participación ciudadana en el diseño, implementación y monitoreo de procesos de presupuestación



Fuente: elaboración propia.

De tal manera que, algunos de los instrumentos generales disponibles en los lineamientos normativos locales, vinculados con el diseño e instrumentación de procesos participativos, se enlistan a continuación:

- » **Iniciativa ciudadana.** La sociedad puede presentar iniciativas de creación, reforma, adición, derogación o abrogación a las leyes o reglamentos estatales y municipales para que sean atendidas por las autoridades responsables. Con base en esto, la sociedad puede incidir impulsando el diseño y la aplicación de instrumentos normativos que enmarquen los procesos de presupuestación participativa.
- » **Plebiscito y referéndum.** El primero se refiere a una forma de consulta popular directa sobre temas políticos clave, que los estados y municipios implementan para determinar una alternativa entre dos o más posibilidades. El segundo, por otro lado, se refiere a las consultas popular directas para determinar la opinión social acerca de la normativa, las leyes o reglamentos o sobre los actos administrativos que se llevan a cabo como parte de la gestión pública. En ese sentido, al aparato gubernamental puede diseñar y formalizar los instrumentos normativos y los procedimientos administrativos que guíen el diseño e implementación de procesos de presupuestación participativa.
- » **Diálogo colaborativo.** La sociedad puede solicitar a las asambleas, consejos o comisiones barriales locales, municipales o estatales correspondientes el establecimiento de espacios de diálogo abiertos a la ciudadanía y a los actores sociales para deliberar, en conjunto, al respecto de temáticas de interés común, como la creación de un presupuesto participativo que asigne el monto de recursos disponibles para ser asignado, por medio de la participación social.
- » **Proyecto social.** La sociedad puede elaborar y presentar propuestas a los gobiernos correspondientes para asignar y distribuir un porcentaje de los recursos públicos en la implementación de proyectos específicos para atender las demandas sociales.
- » **Planeación participativa.** Mecanismo para la participación social en el proceso de elaboración y seguimiento de los instrumentos de planeación para el desarrollo estatal, sectorial, regional o municipal se dé de forma coordinada entre la ciudadanía y el Gobierno y se oriente a la atención de las prioridades locales.
- » **Consulta popular.** Mecanismo donde la autoridad correspondiente solicita la opinión de las y los ciudadanos sobre temas de carácter público o impacto social. Entre estos temas se encuentran la definición de las demandas sociales, su priorización y la asignación de un porcentaje de recursos públicos para su atención.
- » **Contraloría social.** La sociedad colabora en la vigilancia, observación y verificación del desempeño de las políticas, obras, programas diseñados a partir del ejercicio de los recursos públicos asignados a través de procesos de presupuestación participativa.

Con relación a estos instrumentos, en los contextos locales se identifican algunos elementos importantes a considerar antes de su diseño e implementación. Por un lado, es necesario definir el carácter que tiene la priorización de las necesidades, es decir, ¿se atienden las más inmediatas o las de mediano y largo plazo? Por otro lado, el monto de presupuesto disponible para ser asignado por medio de la participación social ¿debe asignarse con base en una estructura programática

formal o con base en una estructura más flexible que permita que los actores participantes tengan mayor libertad para decidir en qué rubros, a qué actividades y cuándo se programa la asignación de dichos recursos¹²? Estos elementos se discutirán con mayor detalle en el siguiente capítulo.

2.1.4 ¿Por qué buscar la participación en los procesos de presupuestación?

La participación de los actores sociales para coger el desarrollo local tiene el potencial de contribuir a identificar con mayor precisión cuáles son las problemáticas y prioridades y, con base en ello, cómo y en qué se deben invertir los recursos públicos para contribuir al desarrollo local mediante la atención de las demandas sociales¹³ en los contextos locales.

En ese sentido, es importante considerar la participación social desde dos perspectivas; por un lado, dentro del marco de la participación política y, por el otro, como parte de los procesos de presupuestación. Razón por la cual, esta Guía constituye un instrumento para promover el fortalecimiento de la participación social en las etapas del ciclo presupuestario.

Este potencial responde a que, debido a su localización y conocimiento de los contextos locales, pueden contribuir en la identificación, caracterización y definición de la forma e intensidad con la que las problemáticas ejercen influencia en sus comunidades, así como en la generación de propuestas para su atención.

De ahí que el diseño e implementación de procesos participativos pueda contribuir en la identificación de las prioridades locales, en la definición de los compromisos y contribuciones de los actores sociales para coger el desarrollo desde lo local y su seguimiento, a partir de las siguientes consideraciones:

- » La orientación de los recursos públicos para atender las demandas sociales con eficiencia, eficacia y transparencia.
- » La identificación y el aprovechamiento de las potencialidades de los contextos y dinámicas locales, a partir del fortalecimiento de las capacidades de los actores clave en el territorio.

En ese sentido, el diseño e implementación de procesos de presupuestación participativa contribuye a que el ejercicio de los recursos públicos sea más eficiente, eficaz y transparente y a que existan mejores mecanismos para la rendición de cuentas (ver **Figura 12**).

¹². Esto depende sustancialmente de las características del contexto local en particular.

¹³. Es importante señalar que los beneficios identificados en estos o cualquier otro proceso que involucre la participación social se enfrenta de manera simultánea a algunos retos asociados con la posibilidad de que: no se cuente con el interés de los actores sociales para participar en el proceso participativo; que no se logre la representatividad de todos los actores sociales interesados en el proceso y que este carezca de legitimidad; o, que se prioricen acciones para atender necesidades particulares en detrimento de las comunitarias.

Figura 12. Ventajas del diseño e implementación de procesos de presupuestación participativa



Fuente: elaboración propia.

2.1.5 Facultades de los gobiernos locales en México para realizar procesos de presupuestación participativa

Las características del diseño e implementación de los procesos de presupuestación participativa en el ámbito local en México responden a la normatividad que define su estructura, sus alcances y objetivos. En México, la participación en la presupuestación tiene fundamentos legales en los artículos 26°, 35°, 73°, 74°, 115° y 122° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) (1917).

» **Organización del Sistema Nacional de Planeación Democrática:**

- **Artículo 26°.** El Estado se encargará de la creación del Sistema de Planeación democrática del desarrollo nacional, cuyo objetivo es darle solidez, dinamismo, competitividad y equidad al crecimiento económico. Esta planeación se lleva a cabo mediante los mecanismos de participación establecidos en la ley con el propósito de recoger las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas a los planes de desarrollo y los programas sectoriales que de ellos deriven.

Por otro lado, el Ejecutivo Federal definirá los “procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, así como los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo” (CPEUM; 19817:29).

» **Derechos de la sociedad:**

- **Artículo 35°.** En relación con los procesos de participación social, las y los ciudadanos mexicanos tienen como derechos:
 - A. Asociarse individual y libremente para **tomar parte en los asuntos políticos del país**
 - B. **Votar en las consultas populares**¹⁴ sobre temas de trascendencia

¹⁴. Pueden ser convocadas por: el Presidente de la República, el equivalente al 33% de las y los representantes en cada una de las cámaras o los ciudadanos, en un número equivalente, al menos, al dos por ciento de los inscritos en la lista nominal de electores (CPEUM, 1917).

nacional o regional (como pueden ser los procesos de presupuestación).

C. Involucrarse en el **seguimiento y monitoreo de las etapas de los procesos de presupuestación participativa.**

De acuerdo con este artículo, en el ámbito federal, el Instituto Nacional Electoral (INE) es la institución encargada de, en conjunto con los gobiernos estatales y municipales, **promover, organizar y coordinar la participación social a través de los instrumentos de participación.**

» **Facultades del Congreso:**

- **Artículo 73°.** El Congreso está facultado para expedir las leyes que regulen la organización y facultades de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y las demás que normen la gestión, control y evaluación de los Poderes de la Unión y de los entes públicos federales; así como para expedir la ley general que establezca las bases de coordinación del Sistema Nacional Anticorrupción. Por otro lado, el Congreso de la Unión está facultado en el ámbito federal como el responsable de establecer los mecanismos para las iniciativas ciudadanas, la participación de los actores sociales, responsabilidad hacendaria y la transparencia.
- **Artículo 74°.** La Cámara de Diputados es la instancia facultada para aprobar la iniciativa de Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) de forma anual y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) cada seis años.

» **Facultades de los estados, municipios y la Ciudad de México**

- **Artículo 115°.** Los estados adoptarán un gobierno republicano, representativo, democrático y popular, teniendo como base de su división territorial y su organización político - administrativa. En relación con la administración de los recursos públicos, las legislaturas de los Estados aprobarán las leyes de ingresos de los municipios y revisarán y fiscalizarán sus cuentas públicas, sin embargo, los presupuestos de egresos serán aprobados por los ayuntamientos con base en sus ingresos disponibles.
En sintonía con lo anterior, los ayuntamientos administran su hacienda y tienen facultades para aprobar y regular los bandos de policía y buen gobierno y los reglamentos y disposiciones administrativas, dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal.
- **Artículo 122°.** La Ciudad de México adoptará para su régimen interior la forma de gobierno republicano, representativo, democrático. Señala, además, que le corresponde a la Legislatura de la Ciudad de México la aprobación anual del presupuesto de egresos y la aprobación del presupuesto de las alcaldías. La Constitución Política de la Ciudad de México establece las bases para que la ley correspondiente prevea los criterios o fórmulas para la asignación del presupuesto de las demarcaciones territoriales.

En sintonía con lo anterior, 29 de las 32 entidades del país cuentan con leyes que norman la participación de los actores sociales para promover la participación ciudadana en temas relacionados con la gestión gubernamental, con las excepciones de Campeche, Estado de México y Puebla¹⁵. De las 29 entidades con leyes sobre participación ciudadana, once¹⁶ cuentan con alguna referencia a

la participación de los actores sociales en los procesos de presupuestación (ver **Mapa 1**).

Mapa 1. Instrumentos normativos sobre participación de actores sociales en los procesos de presupuestación en las entidades del país



Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con el análisis en función de la desagregación territorial, existen diversos mecanismos de participación ciudadana en los procesos de presupuestación, sin embargo, a pesar de que el marco normativo otorga a los gobiernos locales la posibilidad de llevarlos a cabo, no sucede en todos los contextos locales del país y, en los que sucede, no pasa de la misma forma debido a su heterogeneidad de los contextos municipales en México¹⁷.

En ese sentido, los mecanismos de presupuestación participativa son distintos en función de cada contexto local, sin embargo, en el país existían 715 municipios que disponen, al menos en términos generales, de mecanismos de participación social (Participando por México, 2016) en sus bandos municipales¹⁸ o como parte de sus atribuciones señaladas en términos de las actividades de planeación, toma de decisiones y rendición de cuentas.

¹⁵ En el caso de Campeche, la participación social se promueve desde la Ley General de Desarrollo Social del estado de Campeche; en el Estado de México, se promueve desde los “Lineamientos de funcionamiento del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios”; y, en Puebla, la Ley de participación ciudadana del estado de Puebla es un proyecto que se está legislando actualmente.

¹⁶ Aguascalientes, Baja California, Colima, Chihuahua, Ciudad de México, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Puebla, Sonora, Tlaxcala.

¹⁷ Para más información revisar: Informe de Desarrollo Humano municipal 2010-2010. Una década de transformaciones locales en México. Disponible en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2020-una-decada-de-transformaciones-locales-en-mexico-0>

¹⁸ Es la facultad que tienen los ayuntamientos para emitir una disposición administrativa de policía y buen gobierno cuyo objeto es atender las necesidades que se manifiesten entre los habitantes en materia de educación, salud y asistencia social; distribución de alimentos; mercados y rastros; agua y drenaje y seguridad pública conformado por un complejo normativo que regular la convivencia entre los habitantes de un municipio y las relaciones entre gobernantes y gobernados (SRE, 2000).

2.2 Marco normativo: las facultades de las administraciones públicas para realizar procesos de presupuestación participativa con perspectiva de género

2.2.1 Marco normativo para los presupuestos con perspectiva de género en México

México cuenta con un marco normativo sólido en materia de derechos de las mujeres y de igualdad de género, el cual parte de la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que, en su artículo 1º incorpora el principio de no discriminación, incluyendo la motivada por el género, y en el 4º reconoce la igualdad formal (sustantiva) entre mujeres y hombres; a partir de lo anterior, surgen leyes secundarias en materia de género a través de las cuales se regula la acción del Estado para propiciar en la garantía de los derechos de las mujeres (ver **Figura 13**).

Figura 13. Marco normativo mexicano en materia de género



Fuente: elaboración propia.

Al respecto, la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, que es de observancia para los tres ámbitos de gobierno, señala atribuciones presupuestales en materia de género tanto al gobierno federal (artículo 12 numeral VII. Incorporar en los Presupuestos de Egresos de la Federación la asignación de recursos para el cumplimiento de la Política Nacional en Materia de Igualdad) como para las entidades federativas (artículo 15 numeral I Bis. Incorporar en los presupuestos de egresos de la entidad federativa la asignación de recursos para el cumplimiento de la política local en materia de igualdad) y los gobiernos municipales (artículo 16 numeral III. Proponer al Poder Ejecutivo de la entidad correspondiente, sus necesidades presupuestarias para la ejecución de los programas de igualdad).

Además, en el artículo 17 numeral II, se señala que la Política Nacional en Materia de Igualdad entre mujeres y hombres deberá “asegurar que la planeación

presupuestal incorpore la perspectiva de género, apoye la transversalidad y prevea el cumplimiento de los programas, proyectos y acciones para la igualdad y la paridad entre mujeres y hombres.”

Recuadro

1

Instrumentos normativos y compromisos internacionales relacionados con presupuestos con perspectiva de género

El Estado mexicano es parte de diversos tratados y convenciones relacionados con alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres; desde la Carta de las Naciones Unidas (1945) y la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) donde se prohíbe explícitamente la discriminación por razón de sexo, hasta instrumentos más recientes como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015), la cual reconoce la importancia de la igualdad de género, los derechos de las mujeres y su empoderamiento para el desarrollo. Al respecto, algunas de ellas incorporan disposiciones relacionadas con la asignación de recursos públicos enfocados a la garantía del ejercicio de los derechos de las mujeres:

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)

- En su artículo 2 señala el compromiso que deben adoptar los Estados parte para “adoptar medidas (...) especialmente económicas y técnicas, hasta el máximo de los recursos de que disponga, para lograr progresivamente (...) la plena efectividad de los derechos” señalados en el Pacto.
- Al respecto, en el artículo 3 se señala que “los Estados parte se comprometen a asegurar a los hombres y a las mujeres igual título a gozar de todos los derechos económicos, sociales y culturales enunciados en el presente Pacto.

Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1975)

- En el artículo 3 se señala que los Estados parte tomarán en todas las esferas, (...) política, social, económica y cultural, todas las medidas apropiadas, (...) con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre.
- Además, de manera transversal, se señala que los Estados parte deben tomar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer, a fin de asegurarle la igualdad de derechos con el hombre” en distintas esferas (por ejemplo, en el Art. 10 se habla de la educación, en el 11 sobre el empleo, en el 12 en materia de salud, entre otros).

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015)

Dentro de los 17 objetivos planteados en la Agenda, el 5 corresponde a Igualdad de Género; dentro de sus objetivos se encuentra el “5.c. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.”

Con respecto al ámbito estatal, destaca que las 32 las entidades federativas cuentan con una Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, en las que, igualmente se señalan elementos vinculados con la presupuestación con perspectiva de género. En algunos casos se señala explícitamente que se deben desarrollar presupuestos con perspectiva de género, en otros se señala que la planeación presupuestal debe incorporarla; asimismo, se señala en algunos casos que el

presupuesto de egresos del estado deberá considerar recursos para cumplir con la política local de igualdad.

Por otro lado, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, también cuenta con disposiciones en materia de presupuestación, por ejemplo:

ARTÍCULO 2.- La Federación, las entidades federativas, las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y los municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias expedirán las normas legales y tomarán las medidas presupuestales y administrativas correspondientes, para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, de conformidad con los Tratados Internacionales en Materia de Derechos Humanos de las Mujeres, ratificados por el Estado mexicano.

La Federación, las entidades federativas, las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y los municipios deberán instrumentar las medidas presupuestales y administrativas necesarias y suficientes de carácter extraordinario para hacer frente a la Alerta de Violencia de Género contra las mujeres. (...)

ARTÍCULO 39.- El Ejecutivo Federal propondrá en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación asignar una partida presupuestaria para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Sistema [Nacional para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres] y del Programa [Integral para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres] previstos en la presente ley.

Todos los estados cuentan con una Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, las cuales también norman la asignación de recursos presupuestarios para la implementación de intervenciones gubernamentales en la materia de la ley.

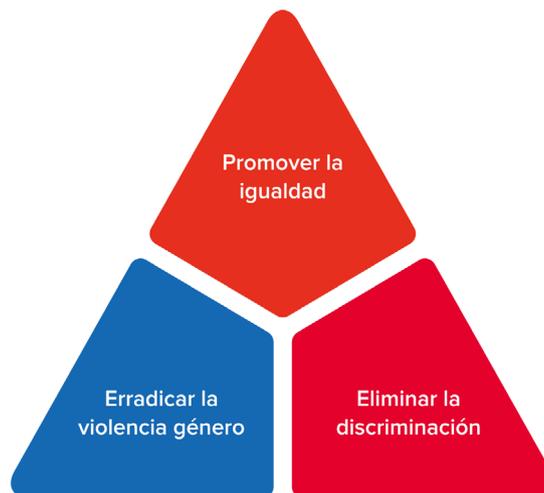
En materia presupuestal también se cuenta con un marco normativo amplio que, nuevamente, parte de la CPEUM (por ejemplo, a través de los artículos 74, 115, 116 y 122 en el caso de los estados y municipios). En específicos, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) establece que la administración de los recursos públicos federales se debe basar en criterios como la honestidad, eficiencia, eficacia y equidad de género. Además, en su artículo 27, menciona que los anteproyectos de egresos deben contar con acciones que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres, la erradicación de la violencia de género y de cualquier otra forma de discriminación (DOF, 2006).

Esta estructura se replica en los estados, donde las Leyes de Presupuesto y sus Presupuestos de Egresos establecen disposiciones específicas sobre presupuestos con perspectiva de género, o bien se contempla la asignación específica de recursos para la atención de las problemáticas a las que se enfrentan las mujeres, como es el caso del Presupuesto de Egresos de la Federación, el cual considera el Anexo Transversal 13, Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres, a través del cual se etiquetan recursos para la atención de problemáticas específicas que afectan a las mujeres.

Anexo Transversal 13, Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres

Derivado del avance en la institucionalización de la perspectiva de género en el marco normativo institucional y presupuestal surgen acciones afirmativas¹⁹ encaminadas a la igualdad entre mujeres y hombres, como es el caso de la política de gasto etiquetado para las mujeres. Al respecto, en 2008 se incluyó por primera vez en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) un anexo transversal específico que, en su momento se denominó *Presupuesto para mujeres y la igualdad de género* y que buscaba ser una acción temporal que permitiera “asegurar que en el gasto público se destinen recursos a resolver las necesidades de las mujeres derivadas de las desigualdades de género y que se promueva la creación de condiciones para la igualdad de género” (Benavente Y Valdés, 2014).

Al respecto, de acuerdo con Larios, Pérez y De Anda (2022), el Anexo 13 Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres del PEF 2023 tiene tres ejes de acción:



Considerando lo anterior, México realiza esfuerzos constantes para fortalecer, de manera continua, su marco normativo tanto en materia de igualdad de género como en materia presupuestal, a nivel federal y local, elementos fundamentales para operacionalizar, a través de la asignación de recursos económicos, la transversalización de la perspectiva de género en la política pública; en ese sentido, son la base para incorporar la perspectiva de género en el proceso presupuestario, lo cual se verá en el siguiente apartado.

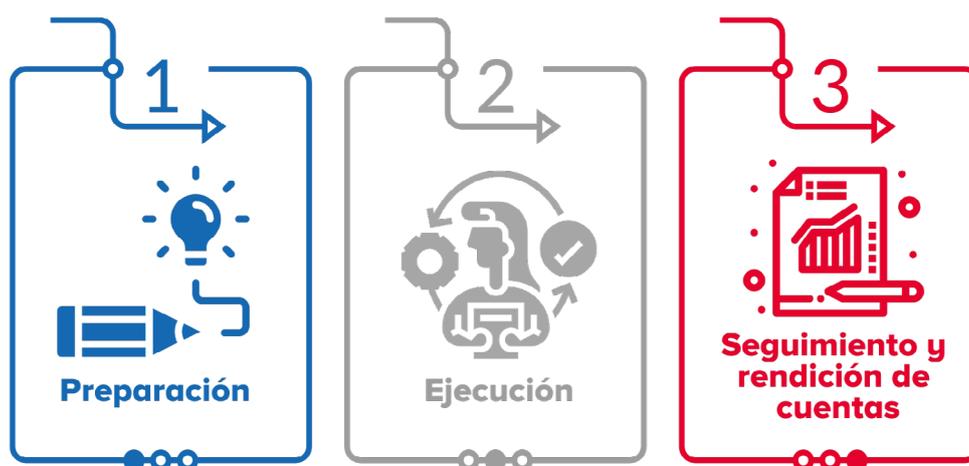
¹⁹. Son acciones deliberadas del gobierno que deben adoptar los Estados y forman parte de una estrategia necesaria para lograr la igualdad sustantiva o de facto de la mujer y el hombre en el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales. Tienen como finalidad acelerar la participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en el ámbito político económico, social, cultural, civil, y en cualquier otro ámbito. El término medidas abarca una amplia gama de instrumentos, políticas y prácticas de índole legislativa, ejecutiva, administrativa, y reglamentaria, son “especiales” porque están destinadas a alcanzar un objetivo específico; su carácter temporal radica en que deben suspenderse cuando los resultados deseados se hayan alcanzado y se hayan mantenido durante un periodo de tiempo. (Art. 4. Comité de la CEDAW, Recomendación general 25).

Capítulo 3

Procesos de presupuestación participativa con perspectiva de género

Las características de un proceso participativo en la presupuestación, así como de la inclusión de la perspectiva de género en dicho proceso, dependen del contexto normativo, institucional y funcional de cada estado o municipio. Sin embargo, de manera general se pueden identificar y caracterizar tres etapas generales aplicables a todos los procesos de presupuestación participativa: **preparación, ejecución y seguimiento y rendición de cuentas** (ver **Figura 14**). En este apartado se señala a los actores involucrados en este proceso, se describen los procesos y actividades que componen estas etapas, así como consideraciones para la inclusión de la perspectiva de género en las mismas.

Figura 14. Etapas básicas para llevar a cabo un proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género



Fuente: elaboración propia.

Consideraciones iniciales para la incorporación de la perspectiva de género en los presupuestos participativos

Como se señaló previamente, incorporar la perspectiva de género en el proceso presupuestario en particular, implica considerar las desigualdades y disparidades existentes entre mujeres y hombres en diversas áreas, y diseñar políticas presupuestarias que las aborden. En ese sentido, es necesario transversalizar la perspectiva de género en todas las etapas del proceso presupuestario, desde la elaboración hasta la ejecución y el seguimiento. Para lograr dicho objetivo, se requieren dos condiciones iniciales.

En primer lugar, es fundamental contar con el compromiso institucional para transversalizar la perspectiva de género en las políticas públicas, específicamente en el presupuesto público, lo que proporciona una base sólida, así como el liderazgo necesario para asegurar que la perspectiva de género se verifique en acciones específicas que promuevan la igualdad de género.

En segundo lugar, es necesario sensibilizar y capacitar a los actores involucrados en el diseño, ejecución y seguimiento de los presupuestos públicos. Con ello se busca concientizarlos sobre la existencia de desigualdades y sobre el impacto diferenciado de las políticas presupuestarias entre mujeres y hombres; además, contribuye al desarrollo y fortalecimiento de habilidades para la formulación, ejecución y seguimiento de presupuestos con perspectiva de género.

Ejemplos de actividades

Actores involucrados

Compromiso institucional

1. Desarrollar políticas institucionales que promuevan la igualdad de género como un valor fundamental de la institución.
2. Definir con claridad atribuciones y responsabilidades
3. Formalizar la inclusión de la perspectiva de género en documentos oficiales
4. Generar alianzas con organizaciones externas

1. Personas tomadoras de decisiones dentro del Ejecutivo y el Legislativo
2. Funcionarias y funcionarios públicos en general
3. Organizaciones de la sociedad civil, academia, agencias de desarrollo, con experiencia en temas de género y del proceso presupuestario

Sensibilización y capacitación

1. Identificar a los actores que participan en el proceso presupuestario y que requieren de acciones de sensibilización y fortalecimiento de capacidades en relación con el enfoque de género.
2. Determinar los temas y desarrollar los contenidos de sensibilización y capacitación a partir de un análisis de las habilidades y conocimientos en materia de perspectiva de género en el proceso presupuestario con los que cuentan los actores identificados previamente.

1. Tomadoras y tomadores de decisión dentro del Ejecutivo y el Legislativo
2. Funcionarias y funcionarios públicos en general
3. Organizaciones de la sociedad civil, academia, agencias de desarrollo, con experiencia en temas de género y del proceso presupuestario

3.1 Instancias encargadas de organizar y coordinar el proceso participativo

El proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género es un ejercicio multidisciplinario que requiere de la participación coordinada de diversos actores, como son las personas tomadoras de decisiones del Ejecutivo y el Legislativo, funcionarios y funcionarias encargadas de los procesos de planeación, presupuestación, procesos electorales, entre otros, así como representantes de organizaciones de la sociedad civil, academia, agencias del desarrollo, expertas y expertos en procesos participativos, presupuestarios y perspectiva de género. Al respecto, esta diversidad de actores se puede agregar, de manera general, en tres comités para el desarrollo de las actividades a través de las cuales se desarrolla el presupuesto participativo con perspectiva de género (ver **Figura 15**).

Figura 15. Comités encargados del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género



Fuente: elaboración propia.

²⁰ Vale la pena mencionar que este ejercicio metodológico se construyó sobre la base del enfoque de desarrollo sostenible y de derechos que promueve la Agenda 2030, por lo que, en general, busca ser un instrumento para promover la reducción de las desigualdades en todos los grupos de población vulnerables a partir de la promoción del ejercicio efectivo de los derechos humanos.

Etapa 1. Preparación

Esta etapa tiene como objetivo diseñar el proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género²⁰ a partir de la planeación de su estructura, el diseño de las actividades para su instrumentación y formalización.

1.a Proceso de planeación

Define las características del ejercicio de presupuestación participativa, estructurado en cuatro actividades generales: 1. Identificación del marco normativo; 2. Conformación del Comité Organizador; 3. Definición de los objetivos y alcances, y; 3. Conformación del Comité Ejecutor. A continuación, se describe cada una de estas actividades.

» **ACTIVIDAD 1. Identificación del marco normativo**

El marco normativo es la referencia para el diseño, la implementación y el seguimiento del proceso de presupuestación participativa. De acuerdo con las facultades y atribuciones otorgadas a los gobiernos en sus distintos órdenes, el proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género en el ámbito local inicia cuando los gobiernos estatales o municipales establecen un monto de presupuesto disponible para ser asignado con base en la participación de los actores sociales.

Además de los instrumentos normativos, en los que se señalan las atribuciones y facultades de los gobiernos estatales y municipales para diseñar e implementar procesos participativos en la presupuestación, así como la inclusión de la perspectiva de género en dicha política, es necesario definir un reglamento del proceso participativo con la información requerida sobre los roles, facultades, atribuciones y responsabilidades correspondientes a cada actor participante, a partir de la definición de ciertos elementos mínimos (ver **Cuadro 2**).

Cuadro 2. Elementos del reglamento del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género

Elemento	Contenido	Aspectos a considerar para incorporar la perspectiva de género
Funcionamiento interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funciones, obligaciones y derechos 2. Criterios para la toma de decisiones 3. Objetivos y alcances 4. Temática 5. Cronograma de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario definir funciones, obligaciones y derechos vinculados directamente al logro del objetivo de igualdad de género; en ese sentido, resulta fundamental contar con un subcomité de género, integrado por un equipo especializado, encargado de coordinar los esfuerzos en materia de igualdad de género, así como de supervisar y evaluar la implementación de la perspectiva de género durante todo el proceso. • Dentro de los criterios para la toma de decisiones, se deben incluir acciones afirmativas de género. • En la definición de objetivos y alcances se debe considerar un análisis que parta de la perspectiva de género, es decir, que tome en consideración la existencia de desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto a la participación en la vida pública y en la toma de decisiones, por ejemplo. • Para la definición de la temática, como se veirá más adelante, es necesario contar con un diagnóstico exhaustivo con perspectiva de género que permita identificar las problemáticas a las que se enfrentan las mujeres y que obstaculizan el ejercicio de sus derechos, con la finalidad de considerar dichas problemáticas como temáticas prioritarias de atención. • Para la definición del cronograma de actividades se debe tomar en consideración la disponibilidad limitada de tiempo en el caso de las mujeres, considerando que pueden tener cargas adicionales de trabajo no remunerado relacionado con las actividades de cuidado y domésticas; en ese sentido, se podría definir que la consulta se realice un día escolar durante la mañana, por ejemplo.
Asambleas y consejos comunitarios	<p>Definición de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las zonas en las que se llevará a cabo el proceso participativo • Los criterios de participación, deliberación y toma de decisiones • Las funciones y actividades correspondientes a los actores participantes • Las prioridades locales en relación con la temática previamente definida 	<p>Para incorporar la perspectiva de género de manera efectiva en las Asambleas y Consejos Comunitarios, es fundamental promover la paridad y la participación igualitaria de mujeres y hombres en la toma de decisiones y en la vida comunitaria en general, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben considerar acciones de sensibilización y capacitación a los miembros de la comunidad, incluidos líderes y representantes de la Asamblea o el Consejo Comunitario sobre la importancia de la participación de las mujeres de la comunidad en estos espacios de toma de decisiones. • Se deben considerar medidas específicas para garantizar la participación de las mujeres, así como la representación equitativa de mujeres y hombres en estos espacios. Esto puede requerir acciones afirmativas para garantizar que las mujeres tengan la oportunidad de ocupar puestos de liderazgo y toma de decisiones, como son las cuotas de género.
Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios para la generación y aprobación de proyectos • Evaluación de los proyectos (análisis de factibilidad): criterios para reglamentar los procesos de valoración de los proyectos (¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?) 	<p>Se debe incluir como criterio de priorización en la generación y aprobación de aquellos proyectos que contribuyan directamente al logro de objetivos vinculados con la igualdad de género. Se busca garantizar inversiones en sectores clave, así como financiar los proyectos con mayor capacidad para contribuir al logro de los objetivos de igualdad de género.</p>
Seguimiento y rendición de cuentas	<p>Criterios para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas del proceso</p>	<p>Es necesario garantizar que la información relevante sobre el proceso esté disponible de manera accesible y comprensible para todas las personas, incluidas las mujeres.</p>
Proceso de información y difusión	<p>Convocatorias para la participación</p>	<p>Para el proceso de elaboración y difusión de la convocatoria es necesario identificar con detalle las características de la población que se busque sea parte del proceso para asegurar una difusión efectiva; en ese sentido, si se trata de mujeres indígenas, además de difundir el proceso a través de carteles, por ejemplo, se deberá hacer una campaña radiofónica y, en ambos casos, se deberá hacer en lengua indígena. Con esto se busca contribuir a reducir las asimetrías de información y asegurar la participación de las mujeres en estos procesos de toma de decisiones (IEDF, 2016).</p>

Fuente: elaboración propia.

» **ACTIVIDAD 2. Conformación del Comité Organizador.**

El Comité Organizador es el encargado de organizar y coordinar el diseño, la implementación y el seguimiento del ejercicio de presupuestación participativa con perspectiva de género. La designación de este comité está a cargo de la persona titular del gobierno estatal o municipal, representantes de los congresos estatales o los cabildos y ayuntamientos municipales. Dadas las atribuciones del Comité Organizador, se recomienda que se constituya con personas funcionarias públicas de las instancias estatales o municipales cuyas actividades están relacionadas con los procesos de asignación, distribución y ejercicio del presupuesto y, en caso de que hubiera, de la instancia encargada de los temas vinculados con el ejercicio de los derechos de las mujeres:

- De **planeación, finanzas y administración**, quienes se encargan de generar la propuesta del presupuesto que se destinará al proceso participativo y aseguran los recursos humanos, técnicos y financieros para la su operación.
- **Técnicas, jurídicas y operativas**, que cuentan con experiencia, herramientas e instrumentos para operativizar el proceso participativo.
- **Ejecutoras de programas sociales**, que se encargan de administrar y operar los programas sociales y de la vinculación directa con los actores sociales en las comunidades.
- De **comunicación social**, quienes se encargan de socializar la información antes, durante y después del proceso participativo.
- De **seguimiento, monitoreo y control**, quienes se encargan del seguimiento y monitoreo de las actividades de cada etapa del proceso.

Recuadro

4

Perspectiva de género en la conformación del Comité Organizador

Considerando las atribuciones y responsabilidades del Comité Organizador, es fundamental promover espacios para la participación de grupos de mujeres, organizaciones de la sociedad civil, agencias de desarrollo, y de las mujeres en general, siempre de forma paritaria; con la finalidad de garantizar que el proceso de participación en su conjunto incorpore de manera transversal la perspectiva de género y, con ello, asegurar una adecuada representación de las ideas y necesidades de las mujeres en dicho ejercicio, así como en sus resultados.

Entre las funciones del *Comité Organizador* destaca el análisis del contexto institucional, jurídico, social, económico, político y territorial para organizar y coordinar el desarrollo de las actividades correspondientes a las etapas del proceso participativo. A continuación, algunas de las actividades:

- Informar sobre la asignación de un monto de presupuesto disponible para ser asignado de manera participativa.
- Elaborar el mapeo de actores y convocar la participación de los actores sociales.
- Participar en el análisis de factibilidad técnica, económica, ambiental y normativa.
- Coordinar la incorporación de los proyectos y propuestas aprobados en el presupuesto anual.

- Participar en la sistematización y difusión de la información que documente al avance de las actividades y proyectos financiados con el presupuesto participativo.
- Informar sobre el desempeño del proyecto aprobado.

» **ACTIVIDAD 3. Conformación del Comité Ejecutor**

El Comité Ejecutor es la instancia encargada de organizar y coordinar el desarrollo de las acciones y actividades prácticas de las etapas del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género. Este Comité se conforma buscando la representatividad de diversos sectores y personas expertas en género que den acompañamiento al proceso para asegurar la adecuada incorporación de la perspectiva de género en el mismo (ver **Figura 16**).

Figura 16. Actores que forman parte del Comité Ejecutor



Fuente: elaboración propia.

1.b Proceso de diseño

En este proceso, el Comité Organizador, en conjunto con el Comité Ejecutor, elaboran el plan para la implementación del proceso. Para ello, en primer lugar, es necesario definir el objetivo y alcance del proceso con base en su delimitación territorial, temática, temporal y la selección del instrumento a través del cual se llevará a cabo el proceso.

Respecto a los alcances de la participación en el proceso participativo es importante considerar cuatro elementos, los cuales deben estar alineados a lo señalado en el reglamento del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género (ver **Cuadro 2**).

- **Consulta:** para determinar, por ejemplo, cuáles son las prioridades locales dentro de un grupo de alternativas.
- **Deliberación:** para decidir entre qué proyectos debería distribuirse, asignarse y ejercerse el presupuesto participativo.
- **Seguimiento:** el diseño de instrumentos de medición y el monitoreo periódico del cumplimiento de metas.
- **Evaluación:** el análisis sistemático del desempeño en cada etapa del

proyecto, para asegurar que éste alcance los resultados esperados.

En relación con la **delimitación territorial**, esta se lleva a cabo con base en el lugar en el que será asignado y ejercido el presupuesto participativo, es decir, si su asignación es para una determinada región, conjunto de regiones, un municipio o una colonia. Al respecto, en función de cada contexto, desde el enfoque de la Agenda 2030, se sugiere que esta delimitación se lleve a cabo con base en criterios que prioricen el bienestar social, para ello, resulta fundamental que para esta delimitación se consideren criterios como la pobreza multidimensional, el desarrollo humano, el rezago o la marginación, por ejemplo.

Recuadro
5

Análisis y delimitación territorial con perspectiva de género

En el proceso de análisis y delimitación territorial del proceso de presupuesto participativo con perspectiva de género se deben incluir variables que den cuenta sobre cómo las características del territorio afectan de manera diferenciada a mujeres y hombres, así como las desigualdades de género se manifiestan en distintos contextos geográficos. Estas variables son fundamentales para identificar y abordar las brechas de género en áreas como el acceso a servicios, oportunidades económicas, participación política, seguridad y bienestar. Algunos ejemplos de ellas son:

Acceso a servicios	Disponibilidad y accesibilidad de servicios de salud, educativos, agua potable y drenaje, transporte público, entre otros.
Participación económica	Tasas de empleo, desempleo y subempleo desagregadas por sexo a nivel territorial, así como la distribución de actividades económicas informales y formales, la brecha salarial entre mujeres y hombres.
Acceso a recursos productivos	Distribución de la propiedad de la tierra, acceso a crédito, tecnología y recursos productivos en áreas rurales y urbanas, considerando cómo estas condiciones afectan las oportunidades económicas de mujeres y hombres.
Seguridad y violencia de género	Tasas de violencia de género, acoso sexual, violencia doméstica y feminicidios, así como la disponibilidad y accesibilidad de servicios de atención a víctimas en diferentes áreas.
Movilidad y acceso al espacio público	Infraestructura y servicios de transporte público, seguridad en las calles y accesibilidad de espacios públicos como parques, plazas y centros comerciales, considerando cómo estas condiciones afectan la movilidad y seguridad de mujeres y hombres.
Cuidado y trabajo doméstico	Distribución del trabajo de cuidados y domésticos no remunerados y las responsabilidades domésticas entre mujeres y hombres, así como la disponibilidad de servicios de cuidado infantil y apoyo para personas dependientes.

En cuanto a la **delimitación temática**, se lleva a cabo con base en las características de cada contexto local y de la selección de alguno de los temas en los que se asigna el presupuesto participativo: obras públicas, servicios públicos, equipamiento y mobiliario urbano, infraestructura pública, seguridad pública o actividades culturales y recreativas, entre otros.²¹

²¹. En función de las atribuciones y facultades correspondientes a cada ámbito de gobierno.

Considerando un contexto con recursos (humanos y económicos) reducidos, es necesario realizar una asignación de recursos estratégica, enfocada hacia aquellas problemáticas prioritarias, así como a las intervenciones con mayor capacidad para contribuir al logro de los objetivos de igualdad de género. En ese sentido, se busca garantizar que las inversiones en sectores clave se realicen de manera estratégica para abordar desigualdades de género, promoviendo la igualdad y mejorando las condiciones de vida de mujeres y hombres de manera equitativa, por lo que también es importante garantizar que las asignaciones de recursos financieros y humanos correspondan proporcionalmente con la problemática identificada.

Al respecto, es necesario priorizar las problemáticas que afectan significativa y diferenciadamente a las mujeres con la finalidad de promover detonadores del desarrollo que permitan abordar de manera efectiva las desigualdades de género. En este caso, se consideran aquellas áreas o sectores cuya atención, además de atender una problemática en específico, generan externalidades positivas en la atención de otras problemáticas. Algunos ejemplos de ello son la educación, ya que, además de atender las problemáticas vinculadas al derecho a la educación, tiene el potencial de desencadenar procesos de movilidad social, acceso a mejores empleos, mayores ingresos, entre otros.

La **definición del instrumento** de participación a través del cual se llevará a cabo el proceso la realiza el Comité Organizador con base en el marco normativo disponible en cada contexto local, la naturaleza y los alcances del proceso mismo; es decir, ¿se busca que la participación social sea informativa, consultiva, colaborativa o deliberativa? Y, por otro lado, ¿el proceso participativo se llevará a cabo con base en la participación directa o a través de consejos o asambleas conformadas por representantes de los actores locales? (ver **apartado 2.1.3**).

Finalmente, en esta actividad se define la programación temporal de las actividades del proceso. El diseño e implementación del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género puede llevarse a cabo con base en la distribución de sus etapas en función de la siguiente propuesta de delimitación temporal (ver **Cuadro 3**).

Cuadro 3. Elementos del reglamento del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género

MES	ACTIVIDAD
Mes 1	Se define: <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del presupuesto para asignarse en procesos participativos • El Comité Organizador y el Comité Ejecutor • Los objetivos, alcances, la temática y el instrumento de participación

MES	ACTIVIDAD
Mes 2	Se define: <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del presupuesto para asignarse en procesos participativos • El Comité Organizador y el Comité Ejecutor • Los objetivos, alcances, la temática y el instrumento de participación
Mes 3	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza el diagnóstico colaborativo y con perspectiva de género sobre la temática seleccionada
Mes 4	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentan los proyectos sociales propuestos
Mes 5 al 11	<ul style="list-style-type: none"> • Se ejercen los recursos públicos asignados
Mes 12	<ul style="list-style-type: none"> • Se lleva a cabo el análisis del desempeño y el informe de resultados

Fuente: elaboración propia.

1.c Proceso de formalización

El proceso de formalización implica la institucionalización del proceso mediante su publicación en los medios oficiales de comunicación, como es los diarios oficiales de los estados o en las gacetas oficiales de los municipios, según sea el caso. Posteriormente, se hace la difusión del proceso y se llevan a cabo las acciones de sensibilización dirigidas a los actores participantes en el proceso participativo.

» **ACTIVIDAD 1. Difusión del proceso**

El proceso participativo debe ser abierto a toda la población y a todos los actores locales, por lo que, convocar su participación es fundamental en su desarrollo. En tal caso, el Comité Organizador lleva a cabo esta convocatoria y, posteriormente, el registro de los actores interesados en participar.

Al terminar, se comunica a la comunidad la estructura del proceso participativo, es decir, cuál es su objetivo, su alcance, el cronograma de actividades, los actores que participan, el instrumento de participación. Para ello es necesario utilizar los medios de comunicación destacados en cada contexto local como son la radio comunitaria en localidades rurales o indígenas, las redes sociales, distribución de volantes y anuncios en espacios de alta concurrencia como escuelas, parques y mercados.

Recuadro
7

Difusión de procesos participativos con perspectiva de género

Como se señaló previamente, para el proceso de difusión de la convocatoria es necesario conocer las características de la población que participará en el proceso con la finalidad de adaptar la difusión a ello, y con eso asegurar una difusión efectiva y, en consecuencia, una mayor participación de las mujeres. Esto se vuelve particularmente relevante en el caso de las mujeres, y subgrupos de mujeres (mujeres indígenas, adultas mayores, niñas y adolescentes, entre otros), reconociendo, por un lado, la importancia de contar con su participación para identificar los proyectos con mayor potencial de atender las problemáticas a las que se enfrentan en el ejercicio de sus derechos, pero también porque es fundamental promover la participación de este grupo poblacional en los espacios de toma de decisiones en general.

» **ACTIVIDAD 2. Sensibilización y fortalecimiento de capacidades**

En esta actividad, a cargo del Comité Organizador, se realizan acciones dirigidas al Comité Ejecutor²², orientadas al fortalecimiento de capacidades sobre:

- Los procesos presupuestarios y participativos a nivel local.
- La identificación y priorización de problemáticas públicas.
- El diseño de estrategias para la atención a los problemas priorizados.
- La asignación, ejecución y seguimiento de los recursos públicos.
- La transparencia y rendición de cuentas.
- Perspectiva de género (ver **Recuadro 3**).

Se busca asegurar que los actores que conforman el Comité Ejecutor cuenten con un marco de conocimiento común mínimo que les permita participar de manera adecuada en el proceso y que, a su vez, asegure que éste se lleve a cabo de forma correcta.

En sintonía con lo anterior, esta actividad debe considerar las características del contexto local para garantizar la participación y representatividad de actores de diversos sectores, de acuerdo con el objetivo, el alcance, la temática y la temporalidad del proceso participativo. En ese sentido, por ejemplo, se debe asegurar que el desarrollo del proceso tenga en cuenta las características físicas que permitan la participación de personas con discapacidad, personas adultas mayores o que los materiales que se utilicen durante el proceso se traduzcan a las lenguas indígenas o se generen en *braille*, por ejemplo.

Etapa 2. Ejecución

En esta etapa se ejecuta el proceso diseñado previamente; al respecto, se integra de los procesos de participación, análisis de información, y asignación y ejecución del presupuesto participativo, los cuales se describen a continuación.

2.a Proceso de participación

Se identifican y priorizan las problemáticas locales con base en la temática definida y se desarrollan proyectos para atenderlas.

» **ACTIVIDAD 1. Diagnóstico colaborativo comunitario**

El Comité Organizador y el Comité Ejecutor realizan un diagnóstico de la temática definida para identificar cuáles son las prioridades locales entre las cuales se ejercerán los recursos disponibles para su asignación a través del presupuesto participativo (ver Proceso 2.c). En ese sentido, para realizar este diagnóstico es necesario:

- Contar con representatividad de diversos sectores, por ejemplo: academia, OSC, sector privado, instancias gubernamentales, entre otros.

²² Es posible que entre los actores participantes se encuentren personas adultas mayores y jóvenes provenientes de regiones rurales o urbanas, con diferentes niveles de escolaridad y experiencia en el desarrollo de diferentes actividades económicas, por lo que se requiere de acciones focalizadas, pero accesibles a todos y todas, así como asegurar adecuaciones razonables.

- Identificar objetivos, alcances y la temática seleccionada para el desarrollo del proceso participativo. Por ejemplo: un proyecto para atender el estado físico de la infraestructura urbana en el municipio a través de la identificación y priorización de las problemáticas y la generación y aprobación de proyectos sociales para su atención.
- La identificación y priorización de las problemáticas locales asociadas con la temática previamente definida, es decir:
 - ¿Cómo se expresa?
 - ¿En dónde se presenta?
 - ¿Cuál su impacto en la comunidad?
 - ¿En qué grupos de población ejerce mayor influencia?

Un elemento fundamental para incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas en general es contar con un diagnóstico sobre el ejercicio de los derechos de las mujeres con la finalidad de identificar brechas de desigualdad entre mujeres y hombres, las problemáticas o áreas específicas que requieren de la intervención gubernamental, así como retroalimentar el diseño de políticas públicas con perspectiva de género. Los diagnósticos también pueden contribuir a entender como las propias políticas públicas, incluso las asignaciones presupuestarias, afectan de manera diferenciada a mujeres y hombres. En ese sentido, para delimitar la temática a partir de la cual se desarrollará el proceso participativo es deseable desarrollar un diagnóstico con perspectiva de género que permita identificar cuáles son las problemáticas más graves a las que se enfrentan las mujeres en un contexto territorial determinado. Ahora, si bien estos diagnósticos deben ser coordinados por las propias instituciones públicas, su desarrollo deberá estar acompañado de personas expertas en género, derechos humanos y presupuesto, pertenecientes a organizaciones externas, agencias de desarrollo, o de la academia, incluso consultorías privadas o personas investigadoras independientes. Para desarrollar este diagnóstico, es necesario:

1

Recabar y analizar

información estadística desagregada por sexo que permita caracterizar a la población en términos demográficos, geográficos, sociales y económicos

2

Desarrollar análisis

reconociendo y visibilizando los roles que tradicionalmente han sido asignados a mujeres y hombres y su efecto en el ejercicio de sus derechos.

3

Identificar las brechas

de desigualdad que existen entre mujeres y hombres, y entre grupos específicos de mujeres, en el ejercicio de sus derechos, en su participación en la vida pública y en la toma de decisiones, entre otros.

4

Analizar

ejercicios presupuestales pasados con la finalidad de comprender cómo se han asignado y ejecutado los recursos públicos, y si estos han respondido a las necesidades y problemáticas específicas a las que se enfrentan las mujeres y hombres.

Para desarrollar el diagnóstico se pueden responder preguntas como: ¿Cuáles son las problemáticas particulares a las que se enfrentan las mujeres y los hombres en el ejercicio de su derecho a...? ¿Las causas y efectos de la problemática se presentan de manera diferenciada entre mujeres y hombres? ¿Existen diferencias entre mujeres y hombres en las oportunidades o en el acceso a la atención de las necesidades específicas vinculadas al derecho...? ¿Existen diferencias entre subgrupos de mujeres en las oportunidades o en el acceso a la atención de las necesidades específicas vinculadas al derecho...? Es importante que el diagnóstico se desarrolle considerando la existencia de estereotipos de género, pero que las relaciones causales que se identifiquen no los reproduzcan.

» ACTIVIDAD 2. Elaboración de proyectos

Una vez que se identificaron las prioridades locales relacionadas con la temática definida, los diferentes actores sociales en la comunidad se encargan de diseñar y proponer proyectos para la atención de la o las problemáticas priorizadas. En ese sentido, para realizar estas propuestas de proyectos es necesario:

- Identificar qué actores e instancias participan en el proceso participativo.
- Conocer cuáles fueron las problemáticas priorizadas.
- Clarificar los requisitos para la definición de propuestas y proyectos, por ejemplo:
 - Que esté dentro de las competencias de la entidad o el municipio, según sea el caso.
 - Que pueda realizarse dentro del plazo definido para ejecutar los recursos del presupuesto participativo.
 - Que se encuentre dentro del marco de legalidad.
 - Que sea de beneficio común para el territorio y los actores sociales en el ámbito local.
 - Que contribuyan directamente al logro de objetivos vinculados con la igualdad de género.
- Generar propuestas para la atención de la o las problemáticas seleccionadas con base en los criterios de factibilidad, la normatividad disponible y las características de cada contexto local.

Según lo anterior, también, es posible visibilizar de manera más clara cuáles son los resultados a los que se pretende llegar en el proceso participativo y en cada una de sus etapas.

Recuadro

9

Diseño de proyectos con perspectiva de género

El diseño e implementación de proyectos con perspectiva de género contribuye a garantizar que las asignaciones presupuestales se realicen a intervenciones enfocadas a lograr el objetivo de igualdad de género. Al respecto, contar con un diagnóstico desarrollado con perspectiva de género es la base para el diseño de dichas intervenciones (ver **Recuadro 8**); con base en los hallazgos y resultados del diagnóstico, se deben determinar las poblaciones que se beneficiarán del proyecto, los objetivos (general y específicos), así como los componentes del proyecto (bienes o servicios) y las acciones específicas que se implementarán para contribuir al logro de la igualdad de género. Esta etapa se puede desarrollar tomando como base preguntas tales como: ¿Cuáles son los bienes o servicios que se entregarán a partir del proyecto? ¿Quién es la población beneficiaria de cada uno de los componentes (bienes o servicios)? ¿Existen acciones diferenciadas para atender a mujeres (o a subgrupos de mujeres) y hombres? ¿Se cuenta con acciones específicas para los grupos más afectados? ¿Se cuenta con acciones especiales de carácter

temporal para impulsar que las mujeres tengan acceso preferente a los componentes de los proyectos?

Por otro lado, se debe considerar en el diseño de los proyectos el establecimiento de metas y objetivos con perspectiva de género, así como desarrollar indicadores que permitan monitorear y evaluar el efecto en mujeres y hombres, por lo que deben abordar áreas clave del desarrollo, así como analizar el avance de los proyectos en el logro de sus objetivos relacionados con la igualdad de género.

2.b Proceso de análisis de la información

En este proceso se lleva a cabo el análisis de la factibilidad de los proyectos sociales propuestos para asignar el presupuesto participativo con perspectiva de género y que se atienda el o los problemas públicos seleccionados.

El Comité de Ejecución analiza que la estructura de los proyectos seleccionados cumpla con los requisitos para su implementación, considerando su factibilidad técnica, económica, ambiental y social, incluyendo su impacto en el logro de los objetivos de igualdad de género. Además, se analizan las características de la cadena de resultados y sus implicaciones en la asignación, ejercicio y seguimiento de los recursos para el desarrollo de los proyectos aprobados²³ con el objetivo de garantizar que la implementación del o de los proyectos propuestos es viable económica, temporal y operativamente. Con base en los resultados de este análisis, se seleccionan los proyectos aprobados, los cuales se registran en los periódicos oficiales de los estados o en las gacetas de los municipios y en ellos debe informarse:

- El nombre del proyecto.
- La temática en la que se enmarca.
- El problema público que atenderá.
- La unidad territorial (de cobertura estatal, regional, municipal o comunitaria) en la que será ejecutado.
- El monto de presupuesto disponible para ser asignado.
- Las razones por las cuales se aprobó.
- Los resultados esperados.

2.c Proceso de asignación

Una vez seleccionado el o los proyectos a implementar, lo siguiente es determinar a qué instituciones, organismos o dependencias públicas se asignarán los recursos para que se encarguen de su implementación. Posteriormente, se

²³ En el caso de que el o los proyectos presentados no aprueben el análisis de factibilidad requerido porque no responden a los criterios de priorización antes señalados, el Comité Ejecutor emitirá un informe describiendo los motivos y haciendo algunas recomendaciones puntuales para su fortalecimiento.

vincula el proyecto con la estructura programática de gasto institucional. Es decir, la asignación presupuestal de los proyectos seleccionados mediante el proceso participativo se lleva a cabo con base en la estructura programática local, lo que implica definir su clasificación temporal, administrativa, funcional, económica y geográfica (ver **apartado 1.2**). Por consecuencia, esta asignación se realiza teniendo en claro quién ejerce los recursos, con qué objetivo, en qué se gastan y cuándo se hace.

Al respecto, se define en qué rubros se llevará a cabo la ejecución del presupuesto asignado²⁴ y se cuantifican los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos necesarios para llevar a cabo las actividades, componentes y programas correspondiente a cada etapa del proyecto, con base en la estructura presupuestaria en cada contexto local. Para ello, es necesario definir de manera particular, cuáles son las características del proyecto y las actividades para la implementación de los proyectos, es decir:

- Las instancias de la administración pública responsables de organizar, coordinar y ejecutar las actividades del proyecto.
- La estructura que define la logística operativa que deberá llevarse a cabo para lograr los resultados esperados.
- La mecánica operativa y las reglas de operación del proyecto.

Recuadro

10

Implementación de proyectos con perspectiva de género

Si bien es fundamental contar con proyectos diseñados con perspectiva de género, su implementación es igual de importante, ya que es como se materializa u operacionaliza dicho diseño. En ese sentido, contar con un apoyo que reconozca y, teóricamente, atienda de manera adecuada una problemática relacionada con la desigualdad de género no contribuirá de manera efectiva a dicho objetivo si, por ejemplo, no es entregado de manera oportuna.

Por ello, en esta etapa se debe verificar que los procesos a través de los cuales se implementa un proyecto contribuyan de manera efectiva al logro de sus objetivos en materia de igualdad de género; en ese sentido se debe verificar que, por ejemplo, no existan barreras de acceso (los procesos de difusión, solicitud de apoyos y selección de personas beneficiarias, por ejemplo, deben considerar las características sociales, demográficas y económicas de las posibles personas beneficiarias) y permanencia (por ejemplo, horarios de entrega de apoyos) de las mujeres (y subgrupos de mujeres).

²⁴. Por ejemplo, en los rubros correspondientes a gastos y suministros; servicios generales; transferencias, asignaciones o subsidios; bienes inmuebles o intangibles; o de inversión pública.

Etapa 3. Seguimiento y rendición de cuentas

Esta etapa tiene como objetivo diseñar e implementar la estrategia de monitoreo para analizar el desempeño del proyecto; para ello, se conforma el Comité de Seguimiento del proceso participativo, se define la estrategia para el seguimiento del proyecto y se elabora el informe de resultados del proyecto.

3.a Conformación del Comité de Seguimiento

El Comité de Seguimiento es responsable de monitorear y evaluar el desarrollo del proyecto, con la finalidad de comprobar que el ejercicio de recursos se lleve a cabo priorizando la eficiencia, la eficacia y la transparencia, además de analizar el avance de los proyectos en el logro de sus objetivos. En virtud de lo anterior, es recomendable que se constituya con representación del Comité Organizador, del Comité Ejecutor y de personas funcionarias de las instancias estatales o municipales de monitoreo, evaluación, transparencia y rendición de cuentas, cuyas actividades están relacionadas con los procesos de asignación, distribución y ejercicio del presupuesto. Asimismo, es fundamental la participación de organizaciones de la sociedad civil, academia, agencias del desarrollo, entre otros actores sociales.

En ese sentido, este Comité se encargará de monitorear la ejecución del proyecto, de programar y realizar informes periódicos sobre los avances, retos, áreas de oportunidad y posibles ajustes al cronograma programado en relación con la ejecución del proyecto, con el objetivo de informar sobre su ejecución a la sociedad. Como parte de las funciones de este Comité de Seguimiento se encuentra:

- El monitoreo de los indicadores para recopilar información de utilidad para analizar el desempeño del proyecto y sus etapas.
- La elaboración del informe de los resultados para mostrar los avances, retos y áreas de oportunidad del proyecto.
- Coordinación de los ejercicios de evaluación externa, así como del uso de los resultados y las recomendaciones para la mejora de los proyectos.
- Coordinar la atención a los actos de fiscalización (auditorías, visitas de control, entre otros) a las acciones y presupuestos para garantizar una evaluación objetiva.
- Garantizar que la información relacionada con los proyectos sea fácilmente accesible para la población en general.

3.b Definición de la estrategia de seguimiento del proyecto

La definición de un sistema de monitoreo y evaluación se convierte en una herramienta que mejora la capacidad para centrarse en el avance de las estrategias y sus resultados, además, permite sistematizar los procesos y mapear los resultados parciales en cada una de sus etapas y en el resultado global. Esto permite llevar a cabo el seguimiento, la medición y el análisis de los indicadores a través de la recolección, tratamiento, análisis y difusión de la información. En tal caso, este sistema debe ser eficiente, funcional, de bajo costo y con el menor número de indicadores posibles, por lo que, debe contar al menos con:

- Una línea base que funcione como “punto de partida”, a partir de la cual se valorarán los avances (o retrocesos).
- Metas que, con base en la periodicidad de medición del indicador, establezcan los valores deseables a alcanzar en el periodo de ejecución del presupuesto participativo.
- Criterios de semaforización, definidos sobre la base de rangos mínimos y máximos que permitan informar si: a) el resultado del indicador se ha desviado de los parámetros y valores definidos en cada etapa; y, b) cuándo se requiere de la toma de decisiones para ejecutar cambios al diseño, gestión o implementación de la intervención.
- Responsabilidades claras en relación con la definición de qué instancias se encargan de recopilar, sistematizar, procesar y analizar la información.

Recuadro

11

Monitoreo y evaluación de proyectos con perspectiva de género

Monitorear un proyecto con perspectiva de género implica llevar a cabo un seguimiento sistemático y continuo de la implementación de la política para conocer sus avances en materia de igualdad de género y ajustar las estrategias según sea necesario. Por otro lado, desarrollar ejercicios de evaluación con perspectiva de género implica analizar y medir el impacto y la efectividad de la política en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, en general, y en particular los objetivos específicos que se hayan planeado en el proyecto evaluado. En ambos casos, es decir, tanto en las evaluaciones como en el monitoreo con perspectiva de género se requiere:

- a. Establecer objetivos específicos relacionados con la igualdad de género, los cuales deben ser claros y medibles; deben partir de un diagnóstico con perspectiva de género detallado de la problemática.
- b. Desarrollar indicadores específicos, directamente relacionados con los objetivos establecidos en el paso previo, que capturen la dimensión de género y que reflejen el impacto diferenciado de la intervención en mujeres y hombres y así como los cambios en las desigualdades de género.
- c. Priorizar el uso de información estadística desglosada por sexo. Para el caso de la evaluación se puede hacer uso de información cualitativa en la que se distinga por sexo.
- d. Comunicar oportunamente los resultados a las y los tomadores de decisión para retroalimentar el proceso de mejora continua de las intervenciones.

Ahora, en el caso específico del monitoreo, además de lo anterior, se requiere:

- a. Analizar de manera regular los indicadores de género con perspectiva de género para identificar patrones, brechas y desafíos específicos.

En el caso de la evaluación, se debe:

- Evaluar el diseño de la intervención para valorar cómo se incorporó la perspectiva de género en su formulación.
- Evaluar la implementación de la política identificando posibles obstáculos y asegurándose de que las medidas con perspectiva de género se estén llevando a cabo según lo planificado.
- Evaluar el impacto de la intervención para analizar si la política ha afectado de manera diferenciada a mujeres y hombres, si se han reducido brechas de género o si existen impactos no previstos que podrían agravar desigualdades.

3.b Seguimiento

En esta etapa, el Comité de Seguimiento lleva a cabo el monitoreo y evaluación de los proyectos ejecutados con el objetivo de supervisar la correcta ejecución de los recursos, así como para identificar los avances, retos y áreas de oportunidad.²⁵

En adición a lo anterior, se recaba la información sobre la percepción de los actores o contextos locales en los que se ejercen los recursos para identificar, cuál es el nivel de satisfacción y el impacto que ha generado la implementación del proyecto con base en:

- El cumplimiento de los acuerdos.
- Los resultados logrados en relación con la programación de los avances esperados en el cronograma aprobado para la ejecución del proyecto.
- El ejercicio de los recursos de acuerdo con los resultados esperados.
- La realización de las actividades y compromisos en el proceso participativo.
- La información periódica sobre el desempeño de las acciones realizadas en el marco de la ejecución del proyecto.

3.c Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia y rendición de cuentas son aquellas prácticas y procesos que buscan garantizar que las acciones gubernamentales que cuentan con recursos presupuestarios sean abiertas, accesibles y se rindan cuentas en términos del uso de los recursos y el logro de sus objetivos. De manera específica, la transparencia implica proporcionar información clara, accesible y comprensible sobre cómo se toman decisiones, se asignan recursos y se implementan acciones gubernamentales.

En cuanto a la rendición de cuentas, ésta implica responsabilizar a las y los tomadores de decisiones y a las instituciones públicas por sus acciones y resultados. Para ello, en esta etapa el Comité de Seguimiento elabora informes periódicos, de

²⁵ Hay incumplimiento en el ejercicio de los recursos cuando estos no se destinan a las actividades necesarias para la ejecución del o de los proyectos ganadores del presupuesto participativo.

carácter público,²⁶ con la intención de informar sobre las actividades realizadas, el nivel de avance del proyecto, sus resultados, las áreas de oportunidad para mejorar el diseño y las actividades definidas para su implementación, así como una serie de recomendaciones para su fortalecimiento en caso de que en la ejecución del proyecto sea aprobado para un segundo ciclo de implementación.

Estos informes deberán contener la información sobre el desempeño del proyecto para que sea posible evaluar su desempeño, destacando elementos para identificar las etapas o actividades específicas en el diseño o ejecución del proyecto en donde se identifican los retos y áreas de oportunidad en torno al cumplimiento de los objetivos previamente definidos. En ese sentido, los temas relevantes en torno a esta etapa son los siguientes:

- La programación y nivel de avance en la ejecución y resultados del o de los proyectos aprobados en el proceso participativo.
- El nivel de atención en términos de la población beneficiada y los problemas atendidos o en atención.
- El nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos por cada actor en relación con el diseño y la implementación del proyecto.

En tal caso, la rendición de cuentas es un ejercicio de transparencia que es responsabilidad de cada uno de los actores involucrados en las distintas etapas y actividades del proceso. En ese sentido, tanto el Comité Ejecutor como el Comité de Seguimiento se encargan de informar de manera detallada cuáles fueron los compromisos y responsabilidades adquiridas durante la ejecución del proyecto y, en ese sentido, cuáles fueron las actividades y procesos que alcanzaron los objetivos planteados, cuáles no, en qué medida y a qué obedece que no se hayan alcanzado los resultados esperados, señalando una hoja de ruta conformada por recomendaciones específicas orientadas a desarrollar e implementar acciones correctivas o preventivas para fortalecer el proceso participativo en ejercicios posteriores.

Recuadro
12

Transparencia y rendición de cuentas de proyectos con perspectiva de género

La transparencia con perspectiva de género implica, como se señaló previamente, proporcionar información clara, accesible y comprensible sobre cómo se toman decisiones, se asignan recursos y se implementan acciones gubernamentales, todo ello considerando las dimensiones de género. Para ello es necesario:

- a. La publicación de datos desglosados por género, de manera que se pueda entender cómo las políticas y los presupuestos afectan a mujeres y hombres de manera diferenciada.
- b. Garantizar que la información relacionada con las políticas y presupuestos con perspectiva de género sea fácilmente accesible para la población en general.

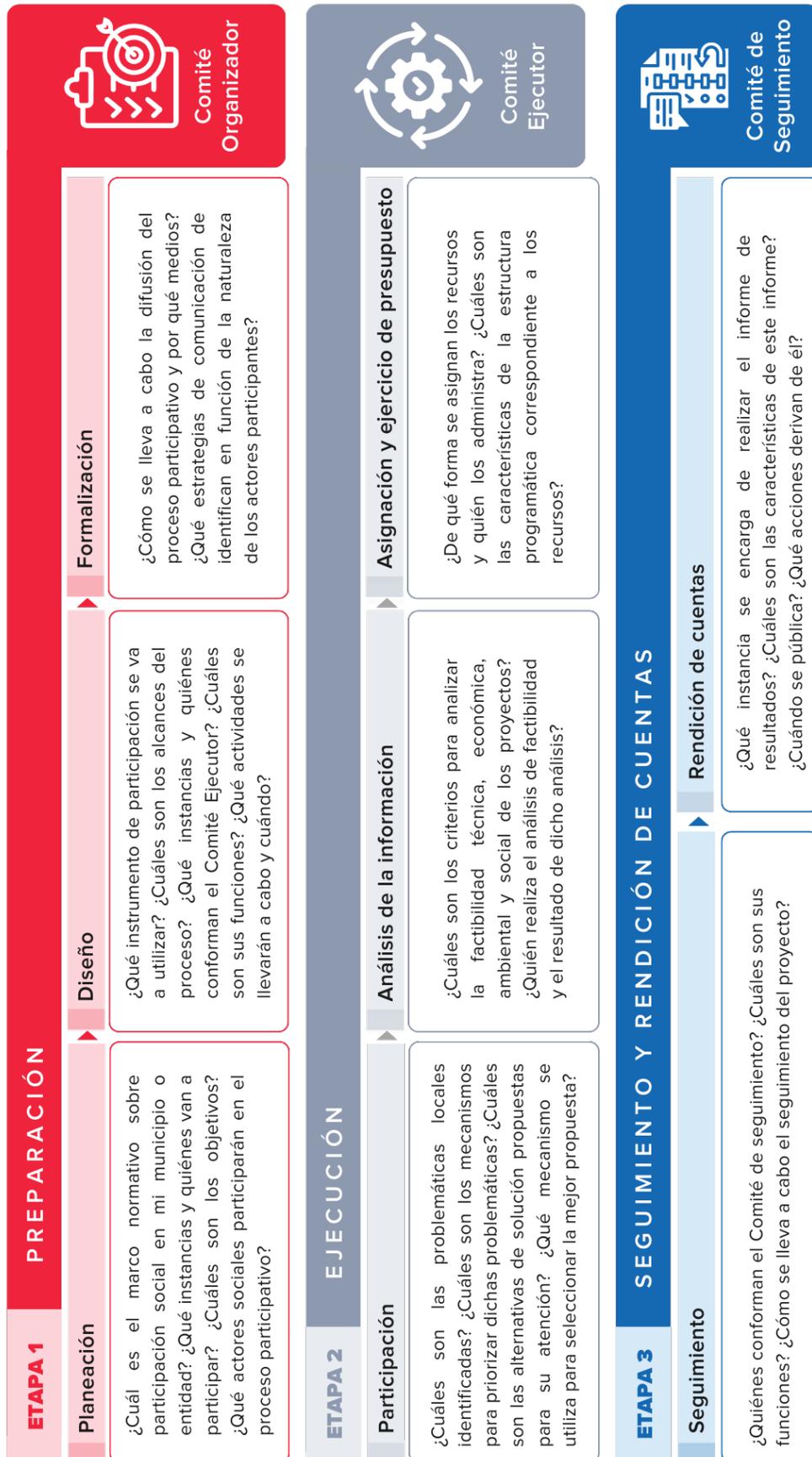
²⁶ Es decir, que toda la ciudadanía debe tener acceso a él y a estar informada sobre los resultados del proyecto aprobado para ejercer los recursos asignados al presupuesto participativo.

Por su parte, la rendición de cuentas con perspectiva de género implica responsabilizar a las y los tomadores de decisiones y a las instituciones públicas por sus acciones y resultados en términos de igualdad de género. Para ello:

- a. Las personas funcionarias públicas deben presentar de manera regular informes detallados que describan cómo se están utilizando los recursos y cómo se están logrando los objetivos de género.
- b. Se debe procurar el involucramiento activo de la sociedad civil y grupos de mujeres en la revisión y seguimiento de políticas y presupuestos con perspectiva de género.
- c. Desarrollar de manera periódica actos de fiscalización (auditorías, visitas de control, entre otros) a las acciones y presupuestos para garantizar una evaluación objetiva.
- d. Establecer mecanismos formales e informales para que la población presente denuncias y quejas relacionadas con prácticas discriminatorias o mal uso de recursos en cuestiones de género.
- e. Implementar sanciones o medidas correctivas en caso de identificar acciones que no estén en línea con la perspectiva de igualdad de género.

Para fines de sistematización de las etapas que conforman la realización de un proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género, se presentan las preguntas guía que se deben considerar en cada uno de los procesos (ver **Figura 17**).

Figura 17. Diagrama resumen y preguntas guía del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género



Fuente: elaboración propia.

Capítulo 4

Experiencias en la implementación de la presupuestación participativa y con perspectiva de género

En este apartado se describen algunas de las experiencias destacadas en procesos de presupuestación participativa y con perspectiva de género, entre los que se destacan buenas prácticas que pueden ser retomadas para la implementación de estos procesos en los órdenes estatal y municipal en México.



Porto Alegre, Brasil

El caso de Porto Alegre, en Brasil, destaca debido a que fue uno de los ejercicios pioneros en términos del diseño e implementación de procesos de presupuestación participativa. Esto representó un hito importante en tanto que implicó un proceso de descentralización en el que se transfirieron atribuciones sobre la asignación y el ejercicio de los recursos a los estados y municipios.

En este caso, la presupuestación participativa permitió fortalecer la legitimidad de las intervenciones públicas puesto que la sociedad se involucró en la toma de decisiones, a partir de las reformas constitucionales (Rendón, 2004; Goldfrank, 2006) que fortalecieron los vínculos entre la participación social y las estructuras de gobierno en sus diferentes niveles mediante transferencias hacía las regiones con más carencias.

En este marco, se puso en práctica el “presupuesto participativo”, sistema mediante el cual las y los residentes participan de manera anual en las decisiones sobre el destino de la mitad de los fondos presupuestarios municipales, lo que genera una mayor responsabilidad en términos de la cogestión del desarrollo de la comunidad.

Como consecuencia, se fortaleció el marco institucional y se consolidaron los vínculos colaborativos entre las instancias de participación social y la estructura de la administración pública debido a que se las decisiones sobre la asignación, distribución, ejecución y seguimiento se llevan a cabo de manera conjunta.

De manera que, el proceso del presupuesto participativo comienza con la institucionalización del proceso mediante la presentación del plan de inversiones

y el presupuesto anual. Al respecto, destaca que, en la estructura normativa, se consideran como “prioritarias”, por un lado, las cuestiones de la población (como la pobreza, carencia de servicios, etc.) y, por el otro, las necesidades de la comunidad (como la falta o mala calidad en los servicios públicos, la infraestructura y el equipamiento, entre otros). En sintonía con lo anterior, en el desarrollo del proceso de presupuestación participativa se revisan dos categorías:

1. La primera se compone de las áreas temáticas principales del distrito o sus vecindades (como la pavimentación de calles, construcción de escuelas, parques, suministro de agua potable y sistemas de alcantarillado).
2. La segunda, aborda proyectos que afectan la ciudad entera (como las líneas de tránsito, gastos de limpieza de las playas, programas de asistencia a personas sin hogar, entre otros).



Azuay, Ecuador

Desde el año 2000, ONU Mujeres ha colaborado con el gobierno de Ecuador para la implementación de presupuestos locales, provinciales y nacionales con perspectiva de género. Al respecto, en el Presupuesto Nacional de 2007 se incluyó por primera vez la igualdad de género como uno de los criterios de evaluación, selección y priorización de propuestas de proyectos que serán financiados con recursos públicos.

A nivel provincial (estatal), se han generado espacios de trabajo denominados Agendas de Mujeres, donde grupos de mujeres discuten, diseñan y documentan propuestas de financiación que, posteriormente son acercadas al Consejo de Planificación Provincial, espacio donde se decide cómo asignar el presupuesto de la provincia. Al respecto, destaca la provincia de Azuay, donde la Agenda de las Mujeres fue incluida en el proceso de planificación presupuestaria provincial en 2012 y, para 2015, se logró la aprobación de los 11 proyectos propuestos en la Agenda de las Mujeres dentro del plan de ordenamiento territorial 2015- 2030 de la provincia (ONU Mujeres, 2016).



Villa El Salvador, Lima, Perú

Como parte de las acciones promovidas por el gobierno nacional para avanzar en temas relacionados con el desarrollo urbano, se realizaron procesos participativos de presupuestación en el distrito de Villa El Salvador en Lima, Perú. Al respecto, se diseñó un pilotaje que contó con la participación de algunas ONG especializadas en el tema, mismo que tuvo resultados prometedores relacionados con la creación de valor público mediante el presupuesto participativo y el fortalecimiento de la participación y el interés comunitario, sin embargo, los retos encontrados en los mecanismos de ejecución de las obras pusieron en riesgo la viabilidad de esta práctica (Cortázar y Lecaros, 2003).

Para ello, se definió el ámbito de acción y la disponibilidad de recursos para el presupuesto participativo que se enmarcó en un fondo de transferencias municipales denominado FONCOMUN (Fondo de Compensación Municipal) que normativamente se destina a la realización de obras de infraestructura (obras y proyectos de inversión).

En cuanto al mecanismo de concertación para que las y los participantes pudieran tomar decisiones sobre el presupuesto y los proyectos, se utilizaron zonas territoriales que enmarcaban el plan de desarrollo del distrito y se contó con la participación de las ONG para el desarrollo de los materiales y la facilitación de asambleas para orientar el proceso de concertación de prioridades distritales. El mecanismo de participación se dio a través de reuniones sucesivas con pobladores de las zonas territoriales (barrios) y dirigentes identificados por Comités Territoriales, en las que se fue otorgando un orden de prioridad a las obras de infraestructura que ellos y ellas mismas identificaron mediante votación, hasta alcanzar el techo presupuestal asignado.

Aunque se identificaron algunos retos en las primeras convocatorias, la participación comenzó a fluir de parte de las representaciones vecinales al ver que las obras contaban con un presupuesto asignado, o que fue convenciendo a los actores de la necesidad de institucionalizar los procesos por medio de una Ordenanza Municipal.

Sin embargo, el reto que consistentemente se encontraba y que ponía en riesgo la continuidad de estos procesos tiene que ver con las dificultades para la ejecución de las obras, originadas desde los procesos de planificación del gasto, estimación de costos, adquisición de materiales y construcción de obras.

El estudio de caso desarrollado por Cortázar y Lecaros (2003), identificó las siguientes siete lecciones aprendidas:

“i) articular participación y responsabilización, ii) emplear el reconocimiento ciudadano y la ampliación de roles como incentivos a la labor de los funcionarios, iii) prestar suficiente atención a los procesos de implementación, iv) generar las condiciones necesarias para el aprendizaje organizacional, v) institucionalizar los cambios, vi) minimizar aquellos procesos que compiten con los participativos y vii) fomentar y mantener el compromiso de los políticos electos.”



Buenos Aires, Argentina

El presupuesto participativo se formalizó en Buenos Aires en 2002 tras su adición a los instrumentos normativos correspondientes como es el caso de la Constitución de la ciudad y la Ley de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público de la ciudad.

El objetivo de esta iniciativa fue, por un lado, fortalecer la confianza de las y los ciudadanos en el gobierno y, por el otro, fortalecer las capacidades técnicas que permitieran mejorar la gestión y el ejercicio de los recursos públicos. En ese sentido, destaca que con base en la normatividad se definió el “Plan de Prioridades Barriales 2002”, que contiene las prioridades locales y los temas a los cuales se asignan los recursos públicos como: la educación, salud, seguridad, cultura, desarrollo económico, obras públicas y medio ambiente.

Para el desarrollo de este proceso, se reglamentó la posibilidad de participación de todos los distritos que conforman la ciudad y se diseñaron, propusieron y

aprobaron, de forma conjunta con los actores locales, los proyectos para atender las demandas sociales; posteriormente, dichos proyectos se incluyeron en el programa de egresos anual para la asignación de recursos y su ejecución técnica y operativa.

En ese sentido, los instrumentos normativos definieron el alcance, el objetivo y los distintos ámbitos de participación de los actores sociales; lo que implicó su participación de forma transversal en el proceso mediante la identificación de las problemáticas locales vinculadas con los rubros señalados anteriormente:

- La priorización de las problemáticas identificadas.
- La asignación, distribución, ejercicio y seguimiento de los recursos del presupuesto participativo.
- El seguimiento de las acciones y actividades correspondientes al proceso participativo.
- El análisis del desempeño y la identificación de los retos y áreas de oportunidad.
- La generación de recomendaciones preventivas y correctivas para que el ejercicio de recursos se haga con eficiencia, eficacia, calidad y transparencia.
- La difusión del proceso, su convocatoria y los resultados, áreas de oportunidad y las recomendaciones para mejorar el proceso y la implementación de los proyectos definidos en conjunto.

Otro de los elementos destacados en esta experiencia corresponde a los informes de rendición de cuentas en los que se identificó puntualmente que la mayor área de oportunidad identificada en el desarrollo de los procesos participativos fue en los procesos de capacitación y deliberación conjunta para definir y priorizar las problemáticas locales (y su viabilidad, técnica, jurídica, social, económica ambiental y temporal). Por lo que, se elaboró un plan de acción para fortalecer los procesos de difusión, capacitación, deliberación y operación del presupuesto participativo.

Además, Buenos Aires, Argentina cuenta con avances importantes en materia de presupuestos con perspectiva de género. De hecho, desde 2019 cuenta con la Ley de Presupuesto con Perspectiva de Género, la cual considera acciones presupuestarias destinadas a las mujeres, a promover la igualdad de los géneros, y el respeto a la diversidad sexual, el cual se considera un elemento innovador en materia de visibilización de grupos vulnerados en los presupuestos públicos.

Adicionalmente, en 2021, comenzó el etiquetado del gasto a nivel programa con perspectiva de género con la finalidad de “reducir desigualdades y garantizar acceso a derechos para mujeres y LGBTI+” (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2023). Además, destaca que desde el gobierno provincial se impulsa la implementación de presupuestos con perspectiva de género en los 135 municipios de la provincia.



Rosario, Argentina

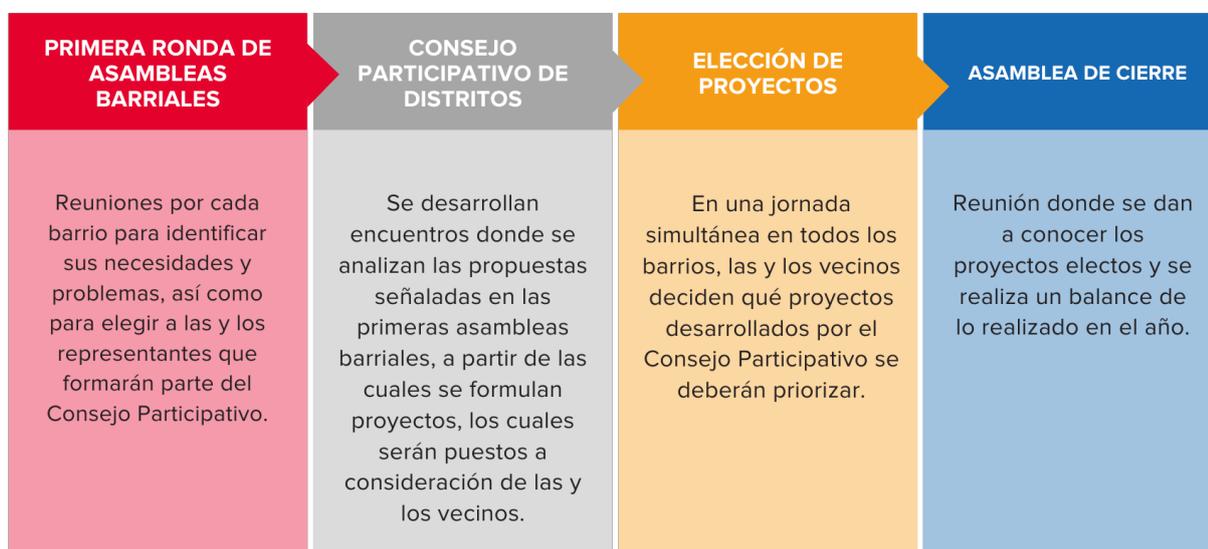
La municipalidad de Rosario fue pionera en Argentina en la implementación de presupuestos con perspectiva de género. Sus esfuerzos parten de 2004 con la publicación del Tercer Programa de Igualdad de Oportunidades y Trato entre

Mujeres y Varones donde se incluye como eje de trabajo el Presupuesto Sensible al Género (EJE 2). Posteriormente, en 2012, el Instituto de la Mujer y la Secretaría de Hacienda y Economía capacitó a personal jerárquico de la Secretaría entre otros actores relevantes de las distintas secretarías, lo cual sería los primeros pasos hacia la inclusión y formalización de la perspectiva de género en el Proyecto de Presupuesto Ejercicio 2013.

Al respecto, en el Proyecto de Presupuesto del Ejercicio 2013 se retomó la metodología propuesta por Budlender y Sharp en 1998, la cual considera el análisis de las intervenciones desde aspectos como la identificación de los supuestos de género, la evaluación de su potencial para perpetuar o modificar las desigualdades de género, la focalización de acciones dirigidas específicamente a mujeres, entre otros (Aldana, 2019). Derivado de lo anterior, se definieron diversas herramientas como es el etiquetado de asignación del gasto con perspectiva de género, el informe de partidas con perspectiva de género integrado al Presupuesto, procesos de capacitación, así como servicios de cuidado infantil en las asambleas de presupuesto para contribuir a la participación de las mujeres en dichos espacios (Ministerio de Economía, 2021).

Destaca que el presupuesto con perspectiva de género implementado por la municipalidad de Rosario se aplicó al programa “Participación Ciudadana”, mediante el cual se organiza el presupuesto participativo a través del cual las ciudadanas y ciudadanos asignan una parte del presupuesto municipal a través del siguiente proceso:

Figura 18. Proceso de presupuesto participativo en Rosario, Argentina



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la incorporación de la perspectiva de género en este proceso, se desarrollaron diversas acciones como, asegurar la paridad en los Consejos Participativos, la habilitación de espacios de cuidado infantil para incrementar la participación de las mujeres durante el desarrollo de las asambleas, como ya se había señalado previamente (Aldana, 2019).



Barcelona, España

La ciudad de Barcelona en España ha trabajado en la integración de la perspectiva de género en sus políticas y presupuestos locales, a través de instrumentos gubernamentales enfocados a la redistribución equitativa de los recursos públicos. En ese sentido, En el II Plan para la justicia de género 2021 – 2025 del Ajuntament de Barcelona se incluye en el eje estratégico 1 “Cambio institucional”, el ámbito de actuación 7. Presupuesto y fiscalidad, en el que se define el compromiso de que el proceso presupuestario tenga perspectiva de género, considerando tanto los ingresos como los gastos.

Al respecto de los ingresos se han desarrollado acciones como el desarrollo de informes de impacto de género de reglamentos fiscales y precios públicos; asimismo se creó un grupo de trabajo de diferentes agencias y departamentos del sector público; además se implementaron políticas fiscales enfocadas a la redistribución de recursos desde la perspectiva de género, como son las ayudas anuales entregadas por el Ayuntamiento en el pago de impuestos de bienes inmuebles, de las cuales en 2019, 76% de las personas beneficiarias fueron mujeres, así como exenciones y descuentos de precios públicos (Ajuntament de Barcelona, 2021).

En cuanto a los gastos, en el proceso de asignación de recursos públicos a las entidades para el desarrollo de sus proyectos, se incluye como criterio de evaluación de las propuestas presentadas la inclusión de la perspectiva de género, tanto en el funcionamiento de las entidades, como de los propios proyectos (5% de la puntuación total del total de la evaluación). Además, se hace un análisis detallado del impacto del gasto municipal en materia de género específicamente sobre el potencial de transformar, reproducir o incrementar las desigualdades de género (que en 2021 correspondió al 41% de los gastos corrientes) (Ajuntament de Barcelona, 2021).



Ciudad de México, México

En 2019 entró en vigor la Nueva Ley de Participación Ciudadana de la Ciudad de México (NLPCCM), la cual regula los procesos de presupuestación participativa²⁷. Destaca que, de acuerdo con dicha Ley, a partir de 2023, el 4% del presupuesto anual de cada alcaldía debe ser destinado para asignar en las colonias y pueblos de manera participativa mediante la presentación de proyectos sociales para la atención de las demandas locales.

Para ello, durante el mes de abril, el Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM) –instancia organizadora de estos procesos– lanza una convocatoria que indica los pasos a seguir para la presentación de proyectos. En sintonía

²⁷. Disponible en: <https://www.iecm.mx/www/marconormativo/docs/Ley-Part-Ciud-CDMX.pdf>

con esto, la ciudadanía puede presentar proyectos relacionados con obras y servicios, equipamiento, infraestructura urbana, prevención del delito, actividades recreativas, deportivas y culturales. A su vez, los proyectos pueden ser registrados por internet o de manera presencial en las Direcciones Distritales del IECM (IECM, 2022).

Uno de los aspectos que se contemplan en la NLPCCM es la creación de Asambleas Ciudadanas que, entre otras cosas, tiene la facultad para organizar asambleas que se encargan de realizar los diagnósticos comunitarios que reflejen sus necesidades e identifiquen las problemáticas para las cuales se elaborarán proyectos sociales orientados a la atención de colonias o localidades.

Una vez recibidos los proyectos ciudadanos, las Direcciones Distritales del Instituto Electoral, remiten a las Alcaldías los proyectos presentados para que éstas realicen un dictamen de viabilidad de los proyectos en aspectos físicos, técnicos, financieros y legales. En los casos en los que en una colonia o localidad no se hayan presentado proyectos, serán los Comités Ciudadanos quienes estén facultados para presentar los proyectos.

Igualmente, para los casos en los que en una misma colonia o pueblo haya más de 20 proyectos viables, la Asamblea Ciudadana se encarga de definir los proyectos que participarán en la consulta.

La convocatoria realizada por el IECM durante el mes de abril debe definir las fechas para la realización de las Consultas Ciudadanas en cada una de las colonias de la ciudad, pudiendo votar todas aquellas personas que cuentan con credencial de elector vigente y que se encuentran registrados en dicha colonia.

El IECM cuenta en su página con un Catálogo de Proyectos en donde se enlistan los proyectos ganadores de procesos participativos pasados²⁸. Algunos ejemplos de proyectos incluyen: sistemas de captación de agua de lluvia, proyectos ecológicos, sistemas de riego con paneles solares, jardines polinizadores, restauración de cisternas, talleres y proyectos artísticos, entre muchos otros.

De acuerdo con los datos del IECM, de una lista nominal de 7.1 millones de ciudadanas y ciudadanos registrados en el padrón de la Ciudad de México, la participación en 2023 fue del 5.95%, es decir, 421,346 personas en total. De estos, 61.3% fueron mujeres, siendo las personas de 60 a 64 años el grupo poblacional que participó en mayor proporción y siendo el grupo de jóvenes de 25 a 29 años quienes menos participación tuvieron.

²⁸. Disponible en: https://www.iecm.mx/www/_k/plataformadigital/docs/BuenasPracticas.pdf

Anexo 1

Ejercicio

El presente apartado tiene la finalidad de ser una herramienta que facilite y oriente la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos con esta Guía. En ese sentido, el objetivo de este ejercicio es generar y fortalecer las habilidades de las personas funcionarias públicas estatales y municipales, cuyas atribuciones están vinculadas al diseño, implementación y seguimiento del proceso presupuestal, de procesos de participación ciudadana o a de políticas enfocadas a promover la igualdad de género.

En ese sentido, se presenta una serie de formatos a través de los cuales, se puede realizar de manera sencilla y didáctica un ejercicio propio (ya sea basado en las situaciones y experiencias a las que las personas funcionarias públicas se enfrentan en el desarrollo de sus funciones o bien, considerando un ejemplo hipotético) de presupuestación participativa con perspectiva de género usando modelos de referencia para cada una de las etapas que se desarrollaron en el capítulo 3 de la presente Guía.

A1.1 Presentación del caso

Para iniciar formalmente con el proceso de diseño, implementación y seguimiento de un ejercicio de presupuestación participativa con perspectiva de género en los contextos estatales y municipales en México, es importante contar con información que permita identificar y, posteriormente, caracterizar el caso que se está desarrollando. En ese sentido, en esta primera parte del ejercicio, se solicita indicar el nombre de la entidad o municipio, así como el año del ejercicio fiscal correspondiente a la ejecución del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género:

- » Nombre de la entidad o municipio: _____

- » Ejercicio fiscal: _____

A1.2 Preparación

Como se señaló en el capítulo 3, la etapa 1. Preparación, consta de tres grandes procesos: planeación, diseño y formalización.

A1.2.1 Planeación

Este proceso busca definir las características del ejercicio de presupuestación participativa, para lo cual, se desarrollan cuatro actividades generales: 1. Identificación del marco normativo; 2. Conformación del Comité Organizador; 3. Definición de los objetivos y alcances; y 4. Conformación del Comité Ejecutor.

Identificación del marco normativo

Es fundamental conocer el marco normativo aplicable a la entidad o municipio en la que se desarrollará el ejercicio, vinculado con el diseño, implementación y seguimiento de presupuestos participativos con perspectiva de género. Para ello, utiliza el **cuadro A1.1**.

Conformación de los Comités encargados del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género

A partir de la identificación del marco normativo, es necesario identificar a todos los actores que participarán en el proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género en los estados y municipios del país. Al respecto, como se señaló previamente, este proceso requiere la participación coordinada de diversos actores públicos, específicamente de quienes están a cargo de las actividades de planeación, presupuestación, procesos electorales y de temas de género; asimismo, de representantes de organizaciones de la sociedad civil, academia, agencias de desarrollo, entre otros. Con la finalidad de delimitar las responsabilidades de cada uno de estos actores, en el proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género, se conforman tres comités: organizador, ejecutor y de seguimiento.

Tomando como base el **cuadro A1.2.**, y a partir de la normatividad vigente en la entidad o el municipio, identifique a los actores locales. Para ello, se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué dependencias o entidades de la administración pública tienen atribuciones en materia de presupuesto, procesos participativos y/o igualdad de género? ¿Cuáles son esas atribuciones o bien, qué facultades tienen en esas materias? ¿Qué actores no gubernamentales están involucrados o tienen experiencia en el proceso presupuestario, en procesos participativos o en acciones para promover la igualdad de género? (Esta pregunta se puede replicar para temas específicos vinculados con el proceso participativo, por ejemplo, en cuanto a infraestructura social o disponibilidad y acceso a servicios básicos).

Cuadro A1.2. Actores que participan en el proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género*

Dependencia/ Institución/ Organización	Nombre y puesto	ComitéOrganizador /Ejecutor/ Seguimiento	Rol en el proceso
Gobierno estatal o municipal/ Congreso local	<ul style="list-style-type: none"> Nombre Gobernadora del estado Presidenta del Municipio Presidenta de la Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Diputados del estado 	Participa en los tres comités	Preside el Comité Organizador
Instituto Electoral del estado o municipio	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la persona titular y de la persona asignada (en caso de ser diferente a la persona titular) 	Participa en los tres comités	Preside el Comité Ejecutor, Coordinar el desarrollo del proceso participativo
Secretaría de Finanzas del Estado (o equivalente)		Organizador y de Seguimiento	Coordinar el proceso presupuestario
Dependencia ejecutora de programas sociales (relacionada con el objetivo del proceso participativo)	Nombre de la persona titular de la dependencia, organismo o institución pública responsable		
Secretaría o Instituto de las Mujeres en el estado o municipio	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la persona titular y de la persona asignada (en caso de ser diferente a la persona titular) 	Participa en los tres comités	Brindar asesoría y acompañamiento técnico para la incorporación transversal de la perspectiva de género en el proceso de presupuestación participativa
Dependencia encargada de la evaluación, monitoreo y/o fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la dependencia Nombre y posición de la persona responsable 	De Seguimiento	Preside el Comité de Seguimiento
OSC/ academia/ agencias de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la OSC Nombre y posición de la persona responsable 	Participa en los tres comités	Brindar asesoría y acompañamiento técnico en materia de género y/o en relación con la temática que guía el proceso participativo.Colaborar en el seguimiento del ejercicio de los recursos públicos

Fuente: elaboración propia.

*La información que se incluye se señala a modo de ejemplo, este cuadro deberá llenarse considerando la normatividad y características específicas del estado o municipio, así como los objetivos, alcances y temáticas que guían el proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género en cada contexto particular.

A1.2.2 Diseño

En esta etapa se define el plan para la implementación del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género en los contextos locales en México. Para ello, en primer lugar, se define su objetivo, lo cual se hace con base en la delimitación territorial, temática y temporal. Para la delimitación territorial, toma como base el cuadro A1.3.; para ello, deberás seleccionar y describir los criterios a partir de los cuales seleccionarás la unidad geográfica donde se asignarán y ejecutarán los recursos; una vez definidos, se analizan y seleccionan, de manera justificada, las unidades geográficas.

Cuadro A1.3. Delimitación territorial del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género*

Delimitación	Criterios**	Estado, Región, Municipio, Colonia	Justificación
Territorial	<p>Político geográficos</p> <p><i>En el caso de los procesos estatales, se puede preseleccionar una región o conjunto de municipios en los cuales se ejercerá el presupuesto asignado. En el caso de los municipios se puede seleccionar una colonia o conjunto de colonias.</i></p>	Estado, Región, Municipio, Colonia seleccionada	<p>Describir con detalle el o los motivos por los cuáles se seleccionó la unidad geográfica</p> <hr/> <hr/> <hr/>
	<p>Socioeconómicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ámbito rural o urbano</i> • <i>Incidencia de pobreza multidimensional y de las carencias sociales (por ejemplo, acceso a servicios básicos de la vivienda)</i> • <i>Resultados del Índice de Desarrollo Humano</i> • <i>Localidades indígenas o afromexicanas</i> 	Unidad geográfica priorizada	<p>Describir con detalle el o los motivos por los cuáles se priorizó la unidad geográfica</p> <hr/> <hr/> <hr/>
	<p>Género (ver recuadro 5)</p> <p><i>Indicadores desagregados por sexo a nivel territorial de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Acceso a servicios (salud, educativos, agua potable y drenaje)</i> • <i>Participación económica (empleo, desempleo, subempleo, informalidad, brecha salarial, entre otros).</i> • <i>Seguridad y violencia (Tasas de acoso sexual, violencia doméstica, feminicidios, disponibilidad de servicios de atención a víctimas).</i> • <i>Entre otros.</i> 		<hr/> <hr/> <hr/>

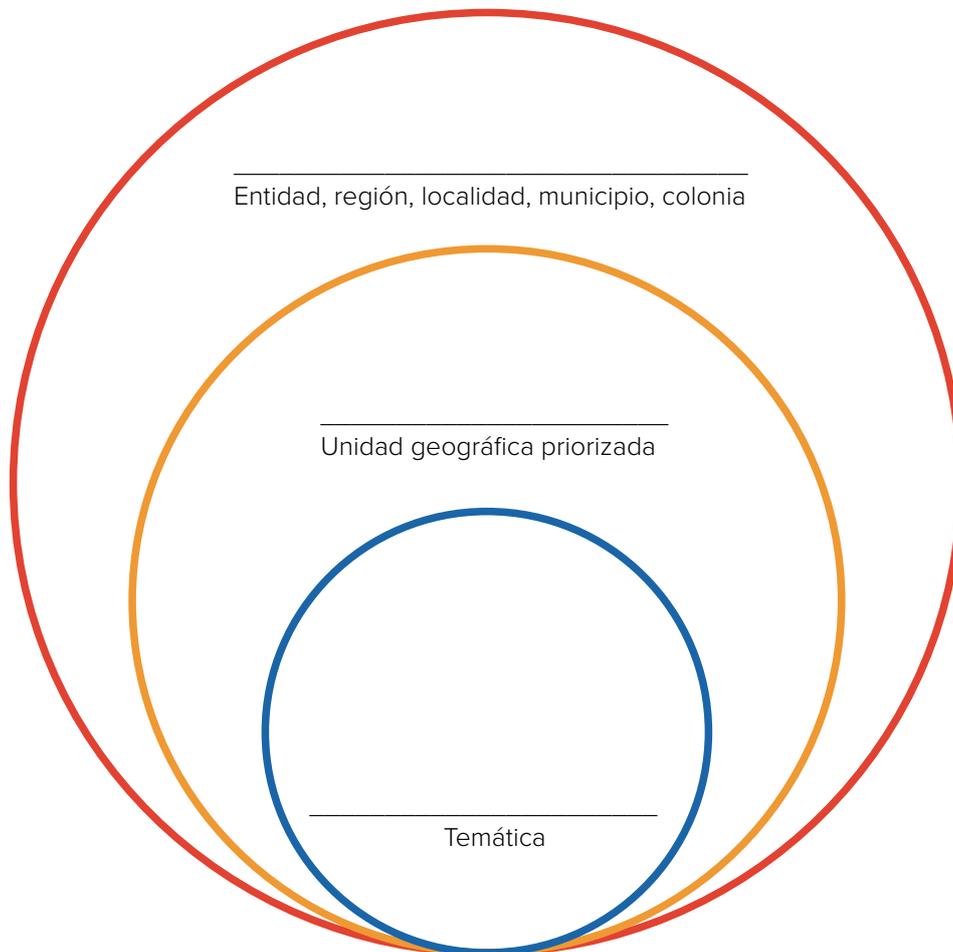
Fuente: elaboración propia.

*Este cuadro se llena siguiendo la siguiente lógica: en un primer momento, con base en un criterio político geográfico, se identifica el territorio general (estado, región, grupo de municipios o colonias, entre otros) donde se podrán asignar y ejecutar los recursos. Posteriormente, con base en los criterios socioeconómicos y de género, se focalizan unidades geográficas específicas cuya atención resulta prioritaria.

** Se señalan algunos ejemplos, este cuadro deberá llenarse considerando la normatividad y características específicas del estado o municipio, así como los objetivos, alcances y temáticas que guían el proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género.

Respecto a la delimitación temática, como se señaló previamente, depende de las características de cada contexto en función de la delimitación territorial hecha en el paso anterior, así como de la selección de alguno de los temas en los que se asigna el presupuesto participativo: obras públicas, servicios públicos, equipamiento y mobiliario urbano, infraestructura pública, seguridad pública o actividades culturales y recreativas, entre otros. Por ejemplo, si se identificó como prioritaria una localidad rural con alta incidencia de carencia por acceso a los servicios básicos de la vivienda, sin carreteras pavimentadas o alumbrado público, se puede elegir la temática “servicios públicos” o “infraestructura pública”. Considerando lo anterior, en la **Figura A1.1.**, señala los resultados de la delimitación territorial y temática.

Figura A1.1. Delimitación territorial y temática del proceso de presupuestación participativa con perspectiva de género



Fuente: elaboración propia.

Con base en lo anterior, se define el instrumento de participación a través del cual se llevará a cabo el proceso. Al respecto, es fundamental hacer un análisis de las características de cada uno de los instrumentos disponibles en los lineamientos normativos locales, vinculados con el diseño e instrumentación de procesos de participación social (iniciativa ciudadana, plebiscito y referéndum, diálogo colaborativo, proyecto social, consulta popular, entre otros, ver capítulo 3 de esta Guía), con la finalidad de identificar cuál es el más pertinente para el proceso que se planea ejecutar y los objetivos que se busca alcanzar. Por ejemplo, si se elige

la asignación y ejecución de presupuesto para una colonia, quizás el mecanismo adecuado pueda ser el “diálogo colaborativo”; si, por el contrario, el presupuesto participativo se ejecutará en todo el estado, por mencionar un ejemplo, quizás la “consulta popular” sea el instrumento más eficiente para recabar la opinión de la sociedad en su conjunto. La selección del instrumento de participación debe documentarse y justificarse; para ello, toma como base el **cuadro A1.4**.

Cuadro A1.4. Definición y justificación del instrumento de participación

Instrumento de participación	Justificación
<p><i>Iniciativa ciudadana, plebiscito y referéndum, diálogo colaborativo, proyecto social, consulta popular, entre otros</i></p>	<p>Se debe justificar detalladamente la selección del instrumento de participación para lo cual se puede señalar su contribución al logro de los objetivos del proceso, la pertinencia del instrumento dada la cantidad de personas que se espera que participen, entre otros elementos que se consideren necesarios.</p>

Fuente: elaboración propia.

Figura A1.3. Modelo de convocatoria

CONVOCATORIA PARA EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN PARTICIPATIVO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

El gobierno del estado _____ / el Ayuntamiento de _____, en cumplimiento a la *normatividad aplicable (señalar la normatividad principal en materia de presupuestos participativos sin entrar en detalle de los artículos y su contenido; por ejemplo “la Ley de Participación Ciudadana y la Ley de Presupuesto del Estado o municipio),*

CONVOCA

A la ciudadanía del estado/municipio a participar en el *proceso (señalar el proceso - Iniciativa ciudadana, plebiscito y referéndum, diálogo colaborativo, proyecto social, consulta popular, entre otros) para la selección de proyectos de _____ (indicar la temática seleccionada) para contribuir a _____ (indicar el objetivo social que se busca alcanzar), conforme a las siguientes bases:*

BASES

1. Antecedentes (*en este apartado se puede entrar en detalle de la normatividad, así como de los acuerdos que se hayan tomado para el desarrollo del proceso*)
2. Procedimiento (*en este apartado se debe detallar cada uno de los pasos y etapas del proceso*)
3. Criterios de participación (*en este apartado se deben señalar los criterios que deben cumplir las y los participantes –edad, sexo, pertenencia étnica, entre otras–, si la participación es individual o por grupos de vecinos, por ejemplo, en su caso, las características de los proyectos propuestos por la ciudadanía, entre otros*).
4. Criterios para la evaluación de solicitudes (*en el caso de que el instrumento seleccionado consista en la propuesta de proyectos por parte de la ciudadanía, se deben especificar los criterios y el proceso que se utilizará para la selección de los proyectos*).
5. Presupuesto (*en este apartado se debe especificar el monto al que ascenderá el presupuesto asignado por proyecto, así como el monto total de presupuesto disponible para asignación por proceso participativo*).
6. Mecanismos de transparencia, seguimiento y contraloría social (*se deben especificar los mecanismos a través de los cuales se dará seguimiento al proceso y su programación temporal*).

Fuente: elaboración propia.

A1.3 Ejecución

De acuerdo con lo presentado previamente, la segunda etapa, ejecución, se desarrolla a través de tres procesos: participación, análisis de la información y asignación.

A1.3.1 Proceso de participación

Diagnostico comunitario

En este proceso es que se recaban las opiniones de la ciudadanía para identificar y priorizar las problemáticas que se busca atender mediante la asignación presupuestal. Para ello, en primer lugar, el Comité Organizador y el Comité Ejecutor deben realizar un diagnóstico de la temática definida que permita identificar las prioridades locales; al respecto, si bien los Comités señalados deben coordinar la elaboración del diagnóstico, es fundamental involucrar a la comunidad, así como a otros actores sociales, para asegurar la pertinencia de sus resultados.

Para el desarrollo de este diagnóstico se puede tomar como base la figura A1.4., la cual señala los principales elementos que deben explorarse en el diagnóstico, ya sea a través de fuentes de información estadística, así como con la participación de diversos actores locales

Cuadro A1.4. Componentes del diagnóstico

Componente	Desarrollo
<p>¿Cuál es el problema?, ¿Cuál es su magnitud y como influye en la temática seleccionada y en los grupos de población? <i>Se debe hacer una descripción de la situación identificada</i></p>	
<p>¿Qué está causando el problema? <i>Se debe explicar las causas que están provocando la situación identificada como problemática. Este punto es particularmente relevante ya que brinda un primer acercamiento a las alternativas de solución.</i></p>	
<p>¿Cuáles son las consecuencias del problema? <i>Se debe describir los efectos negativos de la problemática</i></p>	
<p>¿Quiénes presentan el problema? (o a quienes afecta el problema) <i>Se debe identificar qué poblaciones (o áreas geográficas) están siendo afectadas, y en qué magnitud, por la situación problemática; este análisis se debe profundizar considerando diversas características sociodemográficas y socioeconómicas para identificar brechas de desigualdad.</i></p>	

Fuente: elaboración propia.

Elaboración de proyectos

Esta parte del proceso recae prioritariamente en las y los miembros de la comunidad donde se asignarán los recursos públicos. Al respecto, con base en la temática seleccionada, así como en el diagnóstico, se identifican propuestas de solución. Para la sistematización de los proyectos, se sugiere tomar como base el **cuadro A1.6**. Además, se debe integrar un plan de trabajo (ver **Figura A1.4**).

Cuadro A1.6. Formato para el registro de las propuestas de proyectos

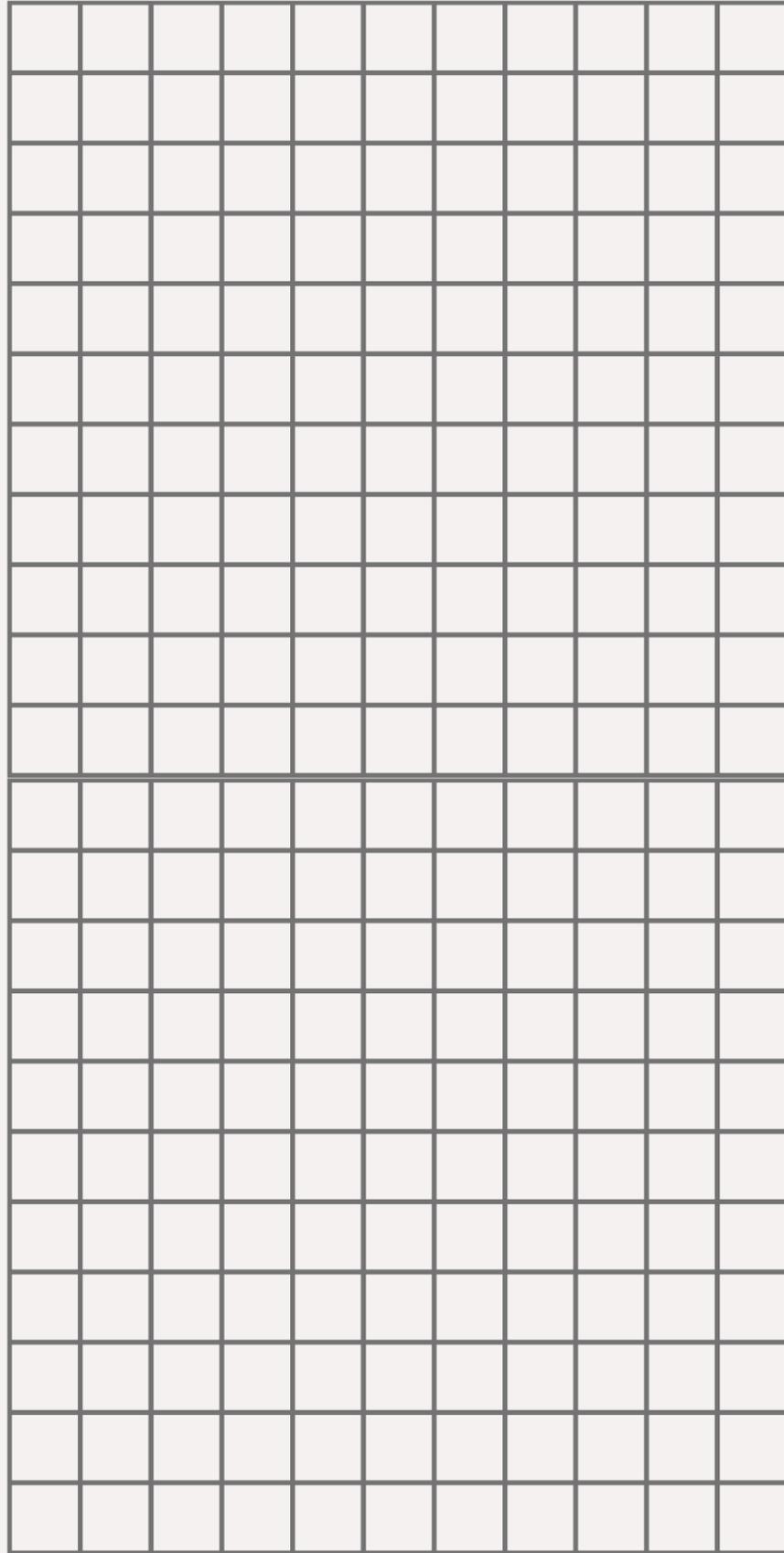
Datos de contacto de la persona responsable del registro			
Nombre y sector al que pertenece	Teléfono	Correo electrónico	Dirección
Nombre del proyecto	Objetivo del proyecto <i>(¿Qué se busca lograr con el proyecto?)</i>	Cantidad de población beneficiaria	Grupos poblacionales beneficiados (toda la población; mujeres; personas con discapacidad; niñas, niños o adolescentes; personas adultas mayores; jóvenes, población indígena o en situación de discapacidad, vulnerabilidad o rezago, entre otros)
Población beneficiaria			
Descripción del proyecto <i>(se debe detallar en qué consiste el proyecto propuesto)</i>			
Justificación del proyecto <i>(se debe describir con detalle las causas que hacen del proyecto propuesta la mejor alternativa para la solución de la problemática)</i>			

Ubicación

Dirección del proyecto:

Croquis

Elabore un croquis del lugar donde se propone desarrollar el proyecto, señale las calles, la ubicación exacta del proyecto, y las referencias que considere necesarias para facilitar la ubicación (escuelas, tiendas, hospitales, entre otros)

A large grid for drawing a site sketch. The grid consists of 20 columns and 15 rows of squares, providing a space for the user to draw and label the project location and surrounding features.

Cuadro A1.7. Criterios de valoración de proyectos

Criterio	Cumple (sí / no)	Justificación
Innovación <i>¿El proyecto es una propuesta novedosa y original para atender una problemática social en los grupos de población vulnerables?</i>		
Replicabilidad y escalabilidad <i>¿El proyecto puede atender una problemática específica en diversos contextos?</i>		
Sustentabilidad <i>¿El proyecto considera el uso de energías limpias o renovables, o bien propone medidas de ahorro energético? ¿El proyecto cuenta con un plan de manejo de residuos sólidos?</i>		
Sostenibilidad <i>¿El proyecto considera medidas de mediano y largo plazo para mantener sus efectos en la población beneficiaria? ¿El proyecto requerirá de nuevas inversiones en el futuro?</i>		
Igualdad de género <i>¿El proyecto busca reducir la desigualdad entre mujeres y hombres? ¿Cómo? ¿El proyecto promueve la igualdad de género? ¿Cómo?</i>		

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta valoración, se seleccionan los proyectos que serán financiados; estos resultados se deben publicar; para ello, se sugiere utilizar el **cuadro A1.8**.

Cuadro A1.8. Resultados del proceso participativo

No.	Nombre del proyecto	Unidad territorial donde será ejecutado	Temática	Problema público que atiende	Objetivo del proyecto	Monto asignado	Justificación de la selección

Fuente: elaboración propia.

A1.3.3 Asignación

Una vez seleccionados los proyectos que serán financiados, se vincula el proyecto con la estructura programática de gasto de la autoridad a cargo de la unidad geográfica que será beneficiaria, con base en las atribuciones de las dependencias y entidades locales; en ese sentido, por ejemplo, si se trata de un proyecto cultural, se podrá asignar a la Secretaría de Cultura o, en su caso, a la Secretaría de Educación. Para hacer esta vinculación, se sugiere utilizar el cuadro A1.9., así como los formatos definidos para cada una de las Entidades y municipios.

Cuadro A1.9. Resultados del proceso participativo

Nombre del proyecto	Objetivo	Dependencia	Atribuciones normativas	Monto asignado

Fuente: elaboración propia.

A1.4 Seguimiento y rendición de cuentas²⁹

A1.4.1 Definición de la estrategia del proyecto

El siguiente paso consiste en la definición de la estrategia de seguimiento del proyecto. Para ello, en primer lugar, es importante definir indicadores estratégicos que permitan medir el desempeño en la gestión del proyecto, así como el avance en el logro de sus resultados. Para ello, utiliza el formato del **cuadro A1.10**.

Cuadro A1.10. Tablero de seguimiento

Indicador	Valor obtenido	Valor esperado	Desempeño

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que cada uno de los indicadores debe ir acompañado de una ficha en la que se incluya toda la información que permita su replicabilidad. Utiliza el **cuadro A1.11** para construir las fichas de los indicadores seleccionados para dar seguimiento al proyecto.

²⁹ De acuerdo con el proceso descrito en el capítulo 3 de esta guía, el primer proceso que se hace en esta etapa consiste en la conformación del Comité de Seguimiento; en términos del ejercicio práctico, este proceso se cubre con lo señalado en el apartado A1.2.1.

Cuadro A1.11. Ficha del indicador

Campo	Descripción
Objetivo	
ODS o meta de la Agenda 2030 con la que se vincula	
Nombre del Indicador	
Definición	
Tipo de indicador	
Método de cálculo	
Descripción narrativa del cálculo del indicador	
Unidad de medida	
Cobertura geográfica	
Referencia temporal	
Oportunidad	
Periodicidad del indicador	
Fuente generadora de la información estadística utilizada para el cálculo del indicador	
Observaciones	
Contacto	
Parámetros de evaluación del indicador	

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la evaluación de los proyectos, se recomienda elaborar un proceso sistemático para valorar el diseño, la operación y los resultados del proyecto. Para ello, es necesario identificar las necesidades del proyecto a lo largo del periodo de implementación y, con base en ello, definir el horizonte de evaluación tomando en consideración los ejercicios de evaluación sugeridos de acuerdo con la temporalidad del proyecto. Para ello, toma como referencia la estructura de la **Figura A1.5**.

Figura A1.5. Horizonte de evaluación

ETAPA	PREGUNTAS	TIPO DE EVALUACIÓN
E0	¿Cómo se caracteriza la problemática, cuáles son sus causas, efectos y análisis de alternativas?	Diagnóstico de la política social
E1	¿Es lógico que el diseño de la intervención atenderá la problemática para la que fue creado?	Evaluación de diseño Levantamiento de línea base
E2	¿El programa es consistente con la normatividad aplicable y se encuentra orientado a resultados?	Evaluación de consistencia y resultados
E3	¿La gestión operativa del programa cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos?	Evaluación de procesos Evaluación de impacto
E4	¿El programa es responsable de los cambios identificados en la población beneficiada?	Evaluación Específica de desempeño Ficha de Monitoreo y Evaluación

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la evaluación de los proyectos, se recomienda elaborar un proceso sistemático para valorar el diseño, la operación y los resultados del proyecto. Para ello, es necesario identificar las necesidades del proyecto a lo largo del periodo de implementación y, con base en ello, definir el horizonte de evaluación tomando en consideración los ejercicios de evaluación sugeridos de acuerdo con la temporalidad del proyecto. Para ello, toma como referencia la estructura de la **Figura A1.5**.

Para más información sobre este proceso, se sugiere revisar la Guía Práctica para la Presupuestación basada en Resultados (PbR) con enfoque en la Agenda 2030 (PNUD, 2023), disponible en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/guia-practica-para-la-presupuestacion-basada-en-resultados-pbr-con-enfoque-en-la-agenda-2030>

A1.4.2 Seguimiento

Además del monitoreo del proyecto a través de los indicadores definidos en el punto anterior, así como de los ejercicios de evaluación que se desarrollen al mismo para su mejora constante, en esta etapa se supervisa la correcta ejecución de los recursos. Para ello, en el **cuadro A1.12**, realiza un bosquejo del sistema de control para dar seguimiento a la ejecución de los procesos del proyecto, el cual permitirá semaforizar el avance en la implementación de las acciones.³⁰

Cuadro A1.12. Tablero de control para las acciones del proyecto

Etapa	Actividad	Responsable	Fecha programada	Fecha realizada	Estatus

Fuente: PNUD, 2023.

Por otro lado, también es deseable recabar información sobre la percepción de los actores que participan del proceso y de las personas beneficiarias del proyecto para conocer su nivel de satisfacción y el impacto que ha generado la implementación del proyecto. Para ello, se deben diseñar encuestas, cuyo contenido, características y extensión, dependerán de lo que se quiera obtener con ellas; toma como base la **figura A1.6** y adáptala con base en las necesidades de información que tenga cada uno de los proyectos que se implementan.

²⁹ Para más información sobre este proceso, se sugiere revisar la Guía Práctica para la Presupuestación basada en Resultados (PbR) con enfoque en la Agenda 2030 (PNUD, 2023), disponible en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/guia-practica-para-la-presupuestacion-basada-en-resultados-pbr-con-enfoque-en-la-agenda-2030>

Figura A1.6. Modelo de encuesta de satisfacción de personas beneficiarias

Encuesta de satisfacción de personas beneficiarias del proyecto _____					
Antecedentes: (señalar las características del proyecto -cómo surge, cómo se financia, su objetivo, entidades o dependencia responsable de su implementación; asimismo, se debe señalar el objetivo de la encuesta de satisfacción)					
1. Características socioeconómicas de la persona informante					
Sexo		Mujer	Hombre	Edad	
Habla alguna lengua indígena	Si (indique cuál)				No
Autoadscripción indígena	Si (indique cuál)	No	Autoadscripción afroamericana	Si	No
Estado civil	Soltero /a	Casado /a	Divorciado /a	Unión libre	Viudo /a
Ocupación (estudiante; empleado; trabajo independiente; negocio propio; labores del hogar; retirado /a, desempleado /a; entre otros)					
Nivel escolar					
Sin estudios	Primaria incompleta	Primaria completa	Secundaria	Secundaria incompleta	Educación media superior incompleta
Educación media superior completa	Licenciatura incompleta	Licenciatura completa	Posgrado incompleto (señalar cuál, especialidad, maestría, doctorado) _____	Posgrado completo (señalar cuál, especialidad, maestría, doctorado) _____	
Rango de ingresos al mes					
Otras características socioeconómicas de la persona informante dependiendo de la información que se quiera conocer: vivienda, medio de transporte, composición de los hogares, entre otros.					
2. Percepción del proyecto (estas preguntas dependerán del objetivo del proyecto, así como de lo que se quiere saber por parte del comité de seguimiento)					
1. ¿En qué medida el proyecto contribuye a mejorar _____? (por ejemplo, "la seguridad en la colonia", "la participación económica de las mujeres", entre otros)	Mucho	Algo	Poco	Nada	
2. ¿En qué medida el proyecto cumplió con sus expectativas?	Mucho	Algo	Poco	Nada	
3. ¿Qué tan satisfecho/a está con el proceso de desarrollo del proyecto?	Mucho	Algo	Poco	Nada	
4. ¿Participa más en las actividades de la comunidad a partir de la puesta en marcha del proyecto?				Si	No
5.					
6.					
3. Quejas o sugerencias					
No.	Queja			Sugerencia	

Fuente: elaboración propia.

A1.4.3 Transparencia y rendición de cuentas

El último proceso vinculado con el presupuesto participativo con perspectiva de género corresponde a la transparencia y la rendición de cuentas. Al respecto, es importante señalar que estas actividades están definidas normativamente en cada una de las entidades y municipios, por lo que se sugiere revisar los lineamientos y formatos aplicables al proyecto.

Cuadro A1.13. Marco normativo vinculado a la ejecución de procesos de participación participativa con perspectiva de género

Marco normativo nacional	Marco normativo del estado de _____	Marco normativo del municipio de _____
Transparencia y rendición de cuentas	Transparencia y rendición de cuentas	Transparencia y rendición de cuentas
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos		
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria		
Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública		
Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas		
Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción		
Ley General de Desarrollo Social		
Ley General de Responsabilidades Administrativas		

Fuente: elaboración propia.

Referencias

Ajuntament de Barcelona (2021). Mujeres y feminismos: Economía. Disponible en: <https://ajuntament.barcelona.cat/dones/es/compromiso-con-la-equidad-de-genero/economia>

Aldana, D. (2019). Presupuestos sensibles al género: una mirada al caso rosarino en su proyecto de presupuesto para el año 2019. Disponible en: <https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/6e2b6e32-843f-4b0c-9cc7-27a9de81e208/content>

Asamblea General de las Naciones Unidas (AGNU). (1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Disponible en: https://www.ohchr.org/sites/default/files/cescr_SP.pdf

AGNU. (1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Disponible en: https://www.ohchr.org/sites/default/files/cedaw_SP.pdf

AGNU. (1995). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Disponible en: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2015/9853.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el sector público. Disponible en: https://mexicox.gob.mx/assets/courseware/v1/ef7bf29445e2f91acc61c2931bf94ee1/asset-v1:SHCP-UNAM+SDED17112X+2017_11+type@asset+block/MAGR2007U1M4.pdf

Benavente, M. Y Valdés, A. (2014). Políticas públicas para la igualdad de género. Un aporte a la autonomía de las mujeres. Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe / Cooperación Española. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37226/1/S1420372_es.pdf

Cámara de Diputados. (2023). Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2023. Disponible en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2023.pdf

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP). (S.F.). Manual para la elaboración y análisis del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). Disponible en: https://www.cefp.gob.mx/portal_archivos/normatividad/manual_pef.pdf

Centros Regionales de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados (CLEAR). (2018). Materiales de capacitación de CLEAR. Manual sobre la elaboración del presupuesto basado en resultados. Disponible en: http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/Manual%20sobre%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20presupuestos%20basados%20en%20resultados_CLEAR.pdf

Consolo, A., y Bauger, E. S. (2023). La (des) igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres y las niñas como objetivos del desarrollo sostenible. Oñati Socio-Legal Series, 13(2), 589-607. Disponible en: <https://doi.org/10.35295/osls.iisl/0000-0000-0000-1389>

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2003). Ley Federal para Prevenir y Erradicar la Discriminación. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=694195&fecha=11/06/2003#gsc.tab=0

DOF. (2006). Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>

DOF. (2007). Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/209278/Ley_General_de_Acceso_de_las_Mujeres_a_una_Vida_Libre_de_Violencia.pdf

DOF. (2023). Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2023. Disponible en: <https://www.gob.mx/senasica/documentos/ley-de-ingresos-de-la-federacion-para-el-ejercicio-fiscal-de-2023?state=published>

DOF. (2024). Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2024. Disponible en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIF_2024.pdf

García, Roberto y García, Mauricio. (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Libro “La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe” (2010). Disponible en: <https://biblat.unam.mx/hevila/Trimestrefiscal/2011/no98/1.pdf>

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2023). Presupuesto con Perspectiva de Género. Disponible en: https://www.gba.gob.ar/mujeres/programas/presupuesto_con_perspectiva_de_g%C3%A9nero

Goldfrank, Benjamín. (2006). Los procesos de “presupuesto participativo” en américa latina: éxito, fracaso y cambio. Revista de Ciencia Política. Volumen 26. N°2. P. 03 – 28. Disponible en: <https://library.theengineerroom.org/es/participatory-budgeting/>

H. Hofbauer et al (2006). Presupuestos con enfoque de género: conceptos y elementos básicos, UNIFEM. Disponible en: <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/documentos/de0999.pdf>

Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM). (2022). Ley de participación Ciudadana de la Ciudad de México. Disponible en: <https://www.iecm.mx/www/marconormativo/docs/Ley-Part-Ciud-CDMX.pdf>

Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF). (2016). Guía para la elaboración de proyectos de presupuesto participativo. Disponible en: <http://portal.iedf.org.mx/biblioteca/descargasC.php?id=290>

INMUJERES (s/f). Presupuestos públicos con perspectiva de género, módulo informativo. Disponible en: http://puntogenero.inmujeres.gob.mx/presupuestos/pre_t1_pan03_pag07.html

Jubeto, Y., Ferrari I. y de Villota, P. (s/f). Estrategias para la integración de la perspectiva de género en los presupuestos públicos. Instituto de la Mujer. Disponible en: www.inmujeres.gob.es/observatorios/observIgualdad/estudiosInformes/docs/017-estrategia.pdf

Larios A., Pérez M. y De Anda, C. (2022). Presupuestos etiquetados. Análisis del Anexo Transversal 13. Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres. Colección PPEF 2023. Fundar, Centro de Análisis e Investigación. Disponible en: https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2022/11/Genero_PEF2023.pdf

Llamas, Felipe. (2004). Los presupuestos participativos: nuevos mecanismos de innovación democrática en los gobiernos locales. Universidad Complutense de Madrid. Intervención

Ministerio de Economía (2021). Presupuesto 2021. Primer presupuesto con Perspectiva de Género y Diversidad. La construcción de una herramienta para la igualdad. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/presupuesto_2021._primer_presupuesto_con_perspectiva_de_genero_y_diversidad.pdf

Naciones Unidas. (1995). Informe de la Cuarta Transferencia Mundial sobre la Mujer. Beijing. Disponible en: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>

Naciones Unidas. (1997). Consejo Económico y Social: Conclusiones Generales. Comisión de Población y Desarrollo México. Disponible en: <https://www.un.org/esa/documents/ecosoc/cn9/1997/spanish/ecn91997-10s.pdf>

Participando por México A.C. (2016). Mecanismos de Participación Ciudadana. Disponible en: <http://mpcmx.org/index.html>

Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos (OACDH). (1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Disponible en: <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>

OACDH. (2010). Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW): Comité para la eliminación de la discriminación contra la mujer. Disponible en: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2012/8338.pdf?file=fileadmin/Documentos/BDL/2012/8338>

OACDH. (2022). Los derechos humanos de las mujeres y el enfoque de género. Disponible en: <https://acnudh.org/load/2022/02/05-Los-derechos-humanos-de-las-mujeres-y-el-enfoque-de-genero.pdf>

Office of the Special Adviser on Gender Issues and the Advancement of Women (OSAGI). (2001). Important concepts underlying gender mainstreaming. Disponible en: <https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet2.pdf>

ONU Mujeres (s/f). Gender mainstreaming: a global strategy for achieving gender equality & the empowerment of women and girls. Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Gender-mainstreaming-Strategy-for-achieving-gender-equality-and-empowerment-of-women-girls-en.pdf>

ONU Mujeres (2016). Haciendo que los presupuestos funcionen para las mujeres en Ecuador. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2016/6/making-budgets-work-for-women-in-ecuador>

ONU Mujeres. (2017). Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación. Orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Disponible en: <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2017/06/Guide%202%20-%20MIDEPLAN-compressed.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) & Banco Mundial (BM). (2005). Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. Primera edición. París. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>

Oxfam (2018). Guía general para la presupuestación con perspectiva de género. Disponible en: <https://oxfamibrary.openrepository.com/bitstream/10546/620429/27/gt-guide-gender-responsive-budgeting-280218-es.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). Curso Agenda 2030: Planeación y gestión para el desarrollo sostenible en México. Módulo 2. El ciclo de políticas públicas con enfoque de la Agenda 2030.

PNUD. (2023). Guía práctica para la Presupuestación Basada en Resultados (PbR) con enfoque en la Agenda 2030. Disponible en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/guia-practica-para-la-presupuestacion-basada-en-resultados-pbr-con-enfoque-en-la-agenda-2030>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2022). Cuenta Pública. Disponible en: <https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/>

SHCP. (2023). Información de la estructura programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2023 remitida a la Cámara de Diputados. Disponible en: https://www.ppef.hacienda.gob.mx/swb/PPEF/estructuras_programaticas-2023

SHCP. (S.F.). Introducción a la Gestión para Resultados (GpR), Presupuesto basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Unidad de Evaluación del Desempeño. Dirección de Capacitación a dependencias y entidades

federativas. Disponible en: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/introduccion_PbR_SED.pdf

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). (2000). Sistema de Información Legislativa (SIL). Disponible en: <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=19>

Transparencia Presupuestaria. (2024). Pre-Criterios Generales de Política Económica (Pre-CGPE). Disponible en: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Precriterios_de_Politica_Economica_2023#:~:text=Pre%2DCriterios%20Generales%20de%20Pol%C3%ADtica%20Econ%C3%B3mica,-%C2%BFQu%C3%A9%20son%3F&text=Es%20el%20documento%20presentado%20por,2022%20y%20el%20a%C3%B1o%20pr%C3%B3ximo.

Tribunal Electoral del estado de Morelos (TEEM). (2014). Ley de Participación Ciudadana del estado de Morelos. Disponible en: <https://www.teem.gob.mx/leyes/LEYPCEM.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México

Montes Urales 440, Lomas de Chapultepec
Alcaldía Miguel Hidalgo, Ciudad de México. C.P. 11000
www.undp.org/es/mexico

