

# GUÍA

PARA LA APLICACIÓN DEL  
PRESUPUESTO Y ACCIONES  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
**LOS LIDERAZGOS DE MUJERES**  
**EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS**









# GUÍA

PARA LA APLICACIÓN DEL  
PRESUPUESTO Y ACCIONES  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
**LOS LIDERAZGOS DE MUJERES**  
**EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS**



### CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO ELECTORAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

<b>Consejero presidente:</b> .....	Mario Velázquez Miranda
<b>Consejeras y consejeros electorales:</b> .....	Myriam Alarcón Reyes Carolina del Ángel Cruz Yuri Gabriel Beltrán Miranda Mauricio Huesca Rodríguez Bernardo Valle Monroy Gabriela Williams Salazar
<b>Secretario ejecutivo:</b> .....	Rubén Geraldo Venegas

### REPRESENTANTES DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS ANTE EL CONSEJO GENERAL

<b>Partido Acción Nacional:</b> .....	José Manuel Delgadillo Moreno, propietario Ámbar Reyes Moto, suplente
<b>Partido Revolucionario Institucional:</b> .....	René Enrique Vivanco Balp, propietario Víctor Manuel Camarena Meixueiro, suplente
<b>Partido de la Revolución Democrática:</b> .....	Roberto López Suárez, propietario Yasser Amaury Bautista Ochoa, suplente
<b>Partido del Trabajo:</b> .....	Ernesto Villarreal Cantú, propietario Benjamín Jiménez Melo, suplente
<b>Partido Verde Ecologista de México:</b> .....	Yuri Pavón Romero, propietario Dafne Rosario Medina Martínez, suplente
<b>Movimiento Ciudadano:</b> .....	Armando de Jesús Levy Aguirre, propietario Hugo Mauricio Calderón Arriaga, suplente
<b>Morena:</b> .....	José Agustín Ortiz Pinchetti, propietario Juan Romero Tenorio, suplente

### DIPUTADAS Y DIPUTADOS INVITADOS PERMANENTES DE LOS GRUPOS PARLAMENTARIOS DEL CONGRESO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

<b>Partido Acción Nacional:</b> .....	Diego Orlando Garrido López Jorge Triana Tena
<b>Partido Revolucionario Institucional:</b> .....	Armando Tonatiuh González Case
<b>Partido de la Revolución Democrática:</b> .....	Valentín Maldonado Salgado
<b>Partido del Trabajo:</b> .....	Leonor Gómez Otegui Circe Camacho Bastida
<b>Partido Verde Ecologista de México:</b> .....	Teresa Ramos Arreola Alessandra Rojo de la Vega Piccolo
<b>Morena:</b> .....	Donají Ofelia Olivera Reyes
<b>Asociación Parlamentaria del Partido Encuentro Social:</b> .....	Fernando José Aboitiz Saro Miguel Ángel Álvarez Melo





**INSTITUTO DE LIDERAZGO SIMONE DE BEAUVOIR**

**Autoría:** Ana Joaquina Ruiz Guerra

**Apoyo de investigación:** Zianya Martínez y Ana Catalina Ruiz

**Directora:** Ximena Andi3n Ib3nez

**Subdirectora:** Valentina Zendejas

**Coordinaci3n del dise1o y la edici3n:** Arabella Jim3nez

**Dise1o:** Murcio Editores

DR ©Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir

Tabasco 68, int. 3, colonia Roma, Cuauht3moc, 06700 Ciudad de M3xico

**Revisi3n de contenidos**

Imelda Guevara Olvera, titular de la Unidad T3cnica de G3nero y Derechos Humanos

Consuelo Yolox3chitl Casas Chousal, directora de Implementaci3n de Pol3ticas de G3nero

Primera reimpresi3n, junio de 2019

D.R. © Instituto Electoral de la Ciudad de M3xico

Unidad T3cnica de G3nero y Derechos Humanos

Huizaches 25, colonia Rancho Los Colorines, Tlalpan,

14386, Ciudad de M3xico.

**[www.iecm.mx](http://www.iecm.mx)**

Impreso y hecho en M3xico

Ejemplar de distribuci3n gratuita, prohibida su venta.



## ÍNDICE

Presentación .....	6
Introducción .....	7
<b>I. Marco normativo de la paridad y de las acciones para el fortalecimiento de los liderazgos femeninos en los partidos políticos .....</b>	<b>9</b>
a) De las cuotas de género a la paridad .....	9
b) Norma marco para la democracia paritaria .....	10
c) Obligaciones y responsabilidades de los partidos políticos para garantizar la paridad en la Ciudad de México.....	12
<b>II. Fortalecimiento de los liderazgos de las mujeres en los partidos políticos. ....</b>	<b>17</b>
a) Modelos de formación para el liderazgo de mujeres en los partidos políticos .....	17
b) Presupuestos con perspectiva de género .....	24
c) Ejercicio del presupuesto para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres.....	25
<b>III. Transparencia en los presupuestos para el fortalecimiento de los liderazgos de las mujeres en los partidos políticos .....</b>	<b>34</b>
a) Obligaciones para la presentación de la información: los planes anuales de trabajo.....	36
b) Criterios de transparencia en la presentación de presupuestos para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres en partidos políticos .....	37
c) Criterios de transparencia en los informes de resultados sobre el presupuesto para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres en los partidos políticos .....	38
<b>IV. Recomendaciones .....</b>	<b>39</b>
Conclusiones .....	44
Bibliografía .....	45

## PRESENTACIÓN



El Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir es una organización feminista que, desde su fundación en el 2000, ha contribuido al fortalecimiento de liderazgos sociales y la participación ciudadana con perspectiva de género, interculturalidad y de derechos como estrategia para avanzar hacia la igualdad de género y la justicia social. En el ILSB hemos participado activamente en la formación de mujeres políticas y en la reducción de barreras. Cuando comenzó nuestro trabajo, buscábamos dar a las mujeres herramientas para la capacitación en el acceso a la vida política y, hacia 2001, desarrollamos junto con otras organizaciones de la sociedad civil un modelo de mentoría y acompañamiento para mujeres políticas, con la finalidad de crear una comunidad de práctica. Nos hemos consolidado como una organización que lucha activamente por los derechos de las mujeres y que además las acompaña en su proceso de ingreso a la vida política.

En las elecciones de 2018 nos encontramos ante un escenario sin precedentes, en el cual la lucha de las mujeres por tener acceso a espacios de participación política se vio consolidada con el logro de la paridad en el Poder Legislativo. Por primera vez en México hay un

Congreso paritario, tanto en el ámbito federal como en varios estados. Muchas de las mujeres que han llegado a los espacios de poder son además integrantes de espacios y redes construidos entre la sociedad civil, las instituciones gubernamentales y las propias mujeres políticas para avanzar en la representación política.

Sin embargo, persisten retos para la participación política de las mujeres en lo local, de mujeres indígenas, afromexicanas o de los colectivos de la diversidad sexual. En la escala local, la representación política de las mujeres no excede 25% en alcaldías y municipios; en cuanto a la participación política de mujeres indígenas, hablamos de tan sólo tres diputaciones, y aún tenemos que luchar por el reconocimiento de las mujeres afromexicanas. Sumados a esta subrepresentación están los cuestionamientos a la igualdad de género y sus avances, de los cuales resultan estereotipos de género, el trabajo de cuidado que impide a las mujeres ejercer o repetir su encargo público, barreras institucionales y estructurales para el acceso al poder y, lo más dramático, violencia política que acaba con la vida de las mujeres.

Uno de los mecanismos que ha encontrado el Estado mexicano para promover la inclusión de mujeres en espacios de poder son los presupuestos que los partidos políticos deben destinar al fortalecimiento de liderazgos de mujeres. Por esta razón, desde el ILSB reconocemos la importancia de esfuerzos como esta guía, la cual busca contribuir al ejercicio más transparente y efectivo de dichos recursos públicos. Las acciones afirmativas de este tipo siempre apoyan no sólo al acceso de las mujeres a la política, sino la generación de la igualdad sustantiva por medio de la transformación de los roles que las mujeres desempeñan en los distintos ámbitos de su vida.

Esperamos que esta guía sea útil para la vida interna de los partidos políticos y las autoridades electorales, y que contribuya a que se incluya a más mujeres en espacios de toma de decisión. Agradecemos al Instituto Electoral de la Ciudad de México la oportunidad de haber trabajado tanto en esta guía como en un taller que impartimos a los integrantes de partidos políticos.

**Ximena Andión**  
Directora  
ILSB

## INTRODUCCIÓN



En las democracias modernas la participación política de las mujeres ha estado tradicionalmente limitada; sin embargo, para que exista representación política real y, por lo tanto, legitimidad de la vida política, es fundamental que las mujeres participen en la vida pública. Poco a poco, las mujeres han ido ganando lugar en los espacios de poder mediante la lucha por la paridad.

Los presupuestos para la formación de liderazgos de mujeres en los partidos políticos son una acción afirmativa con la que cuentan las mujeres para superar las barreras de acceso que les han limitado el ejercicio de sus derechos políticos. Las barreras propias, las relativas al trabajo doméstico y de cuidado, la carga emocional que representa la familia, las trabas institucionales y los estereotipos son muros que las mujeres podrían escalar de ejercerse adecuadamente este presupuesto, dirigido a la formación, investigación y difusión para que las mujeres puedan acercarse al ejercicio del poder.

Sin embargo, éste no siempre ha sido el caso. Los partidos políticos mexicanos han subejercido este presupuesto o lo han utilizado para cuestiones no

relativas a la consecución del liderazgo de las mujeres, o incluso no lo han ejercido. En un esfuerzo sin precedentes, el Instituto Nacional Electoral ha impulsado la fiscalización con perspectiva de género, al poner en marcha medidas para que los partidos ejerzan de forma adecuada los presupuestos para la formación de liderazgos de mujeres. Así, ha desarrollado lineamientos y guías para que los partidos lleven a cabo acciones encaminadas a un ejercicio correcto del gasto etiquetado para la formación de liderazgos.


Por su parte, el Instituto Electoral de la Ciudad de México, interesado en fortalecer los liderazgos de mujeres y su participación en la política, le ha encargado al Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir el desarrollo de esta *Guía para la aplicación del presupuesto y acciones para el fortalecimiento de liderazgos de mujeres en los partidos políticos*, con el fin de ofrecer información sencilla y útil para los partidos políticos sobre cómo ejercer este presupuesto.

La guía no tiene el objetivo de establecer lineamientos y ejes de acción sobre la legislación que deban cumplir los

partidos en la formación de liderazgos, pues para ello ya existe dicha normativa. Sin embargo, tiene el propósito de problematizar el uso de dicho presupuesto, al señalar que es una oportunidad dorada de los partidos para establecer un ciclo de formación que pueda tener efectos relevantes para la inclusión de mujeres en la vida política. Así pues, no se trata sólo del cumplimiento de la ley, ni del logro del objetivo de paridad, sino de participar en la vida democrática del país, reconociendo la diferencia entre los sexos y la igualdad sustantiva.

En este sentido, esta guía aporta elementos relevantes para la formación de mujeres en política, al mencionar algunos datos que pueden ser sustantivos para que los miembros de los partidos políticos puedan contribuir a la formación de mujeres.

Para ello, en el capítulo I se hace un recorrido por la democracia paritaria y se señala el camino de la participación política de las mujeres, que pasa de una ley de cuotas a una democracia paritaria. Se señala que la



paridad es una condición fundamental de la democracia, por lo que es importante establecer medidas afirmativas para llegar a ella. Una de estas medidas consiste en los presupuestos para la formación de liderazgos de mujeres.

El capítulo II menciona las posibilidades para el ejercicio de estos recursos a partir de la formación de liderazgos. Busca responder qué son el liderazgo y las barreras estructurales para la participación política de las mujeres, fundamentando y documentando la relevancia de la formación de mujeres en política y de las labores de investigación y difusión. Sumado a ello, hace un recorrido por modelos de formación y propone algunas guías para la generación de un modelo de formación en los partidos políticos.

Este capítulo muestra la forma en la cual se ha ejercido el presupuesto para la formación de liderazgos en la Ciudad de México desde 2015. Se menciona que dicho presupuesto ha sido poco constante, no ha sido ejercido o bien no se encuentra desagregado para todos los partidos políticos. En dicho capítulo se muestra cómo algunos partidos no se han esforzado en ejercer el presu-

puesto o cumplir sus obligaciones legales. Además, se retoma una encuesta realizada por el ILSB en el taller para el ejercicio de este presupuesto, llevado a cabo entre el 18 y el 20 de septiembre, la cual documenta las barreras para el ejercicio del presupuesto por parte del personal de los partidos políticos, tanto administrativo como del órgano de mujeres.

El capítulo III muestra las obligaciones de los partidos políticos en materia de formación de liderazgos y problematiza algunos criterios de transparencia que deberían tener los mismos, para que la información pública fuera lo más relevante posible en la consecución de objetivos.

Finalmente, el último capítulo menciona algunas recomendaciones para el ejercicio del presupuesto, a partir de señalar el posible ciclo del mismo para la formación de liderazgos de mujeres y ubicarlo como un proceso. Para ello desglosa sus requisitos en los planes anuales de trabajo (objetivo, líneas base e indicadores, entre otros) y los presenta como un ciclo del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de esta guía es contribuir a aclarar la forma en la cual puede ejercerse el presupuesto para los liderazgos de mujeres en los partidos políticos. No se trata sólo de contener las guías y los lineamientos que ya señala el marco legal, sino de problematizar sobre la participación política de las mujeres y las formas en las cuales dicha participación puede fomentarse a partir del uso del gasto público.

# I. MARCO NORMATIVO DE LA PARIDAD Y DE LAS ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS LIDERAZGOS FEMENINOS EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS

<sup>1</sup> Bernardina de la Garza Arregui, "La historia del voto femenino en México", México, enero de 2007, MxCity, enero de 2007, disponible en <https://mxcity.mx/2017/01/la-historia-del-voto-femenino-en-mexico>, 6 de diciembre de 2018.

<sup>2</sup> ONU Mujeres, gobierno de la República, *Inmujeres e Iniciativa suma, Cuaderno de trabajo: los derechos políticos de las mujeres y cómo defenderlos*, México, ONU Mujeres, gobierno de la República, Inmujeres e Iniciativa SUMA, 2015.

<sup>3</sup> Las acciones afirmativas se definen como "acciones o estrategias de carácter temporal que buscan, mediante un trato diferenciado, compensar y corregir prácticas históricas de discriminación contra sectores de la población". Son temporales, proporcionales y de interés colectivo. *Ibid.*, p. 15.

En 1953 se expidió el decreto que permitió a las mujeres votar en elecciones federales, mismo que fue ejercido a partir de 1955. El voto de las mujeres no fue una concesión del Estado mexicano, sino producto de una larga lucha que se inició a finales del siglo XIX, en la que grupos de mujeres exigían el reconocimiento pleno de sus derechos. Algunos datos relevantes son que el derecho al voto se estableció desde 1917 y en 1923 había sido reconocido en Yucatán. Por su parte, Miguel Alemán había decretado el derecho al voto femenino en elecciones municipales en 1947.

La Constitución original no dejaba lugar a dudas: se reconocía el derecho de todos los ciudadanos a votar y ser votados; sin embargo, la interpretación jurídica hacía que imperaran diversos elementos culturales sobre el papel de las mujeres en la política: que serían influenciadas por los *curas*, que tenían deficiencia de preparación, educación y cultura,<sup>1</sup> o que las mujeres pertenecían al hogar. Por esta razón, el marco legal mexicano tuvo que modificarse e incluir específicamente el derecho de las mujeres a votar.

No obstante, la presencia de las mujeres no era importante, pues continuaba res-

tringido su acceso al poder. Hasta 2000, el número de legisladoras en el Congreso mexicano no llegaba ni a 15% y tan sólo hubo cuatro mujeres gobernadoras. Por esta razón, el Estado mexicano tuvo que impulsar una serie de modificaciones al marco legal que obligaban a los partidos políticos a postular a mujeres para cargos de elección popular. Este capítulo explorará las transformaciones en el marco legislativo, a fin de apreciar cómo se evolucionó de una perspectiva de cuotas de género al principio de paridad.

## a) De las cuotas de género a la paridad

El reconocimiento del derecho al voto en la Constitución fue el primer principio de igualdad formal, aunque no necesariamente impulsó la participación política de las mujeres. Es decir, las mujeres tenían un reconocimiento de igualdad frente a la ley, pero "en lo cotidiano estaban lejos de tener incidencia equitativa para participar en la toma de decisiones y ejercer el poder político en igualdad con los hombres".<sup>2</sup> Por esta razón, y a fin de reducir las condiciones de discriminación real de las mujeres en su ingreso a la política, se realizaron diversas modificaciones al marco legal con la finalidad de agregar acciones afirmativas<sup>3</sup> que incluyeran a

las mujeres a partir de cuotas. Según ONU Mujeres, las acciones afirmativas han tenido tres momentos: las de carácter enunciativo en 1993, las de carácter indicativo en 1996 y, finalmente, las de carácter obligatorio en 2002.

### Se enuncian a continuación:

1993

*Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe)* recomendó una mayor participación política de las mujeres.



1996

Se reformó el artículo 22 del Cofipe para que ningún género exceda 70% de las candidaturas, lo que entró en vigor en 1997. No se establecieron sanciones en caso de que no se cumpliera la cuota.



2003

El Cofipe obligó a los partidos a inscribir al menos 30% de candidaturas femeninas a cargos de elección

popular en calidad de propietarias; se aseguró en las listas plurinominales una mujer por cada tres hombres y, en caso de que no lo hicieran, se arriesgan a que se niegue su registro.



2008

El Cofipe incrementó el porcentaje de candidaturas femeninas y lo dejó en 40%, excepto en los casos de candidaturas de mayoría relativa que hayan resultado de un proceso de elección. Obligó a los partidos a destinar 2% del presupuesto a capacitación, promoción y desarrollo de liderazgos políticos de las mujeres.



2011

Tras el caso de mujeres que renunciaron al puesto ganado para dejar en el cargo a sus suplentes hombres, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) emitió una sentencia en la que impone a los partidos registrar al menos 40% de candidatas(os) de un género.

Sin embargo, las cuotas implican el reconocimiento de condiciones de desigualdad y exclusión, por lo que, en 2014, se planteó más bien la repartición del poder considerando el sexo de los individuos, es decir, la inclusión del principio de paridad (Ferreyra, 2015). Según Ferreyra, la paridad es “la participación cuantitativamente homogénea y equitativa de mujeres y hombres en todos los ámbitos relevantes de la toma de decisiones”.<sup>4</sup>

Como podemos ver de la anterior línea de tiempo, la participación de las mujeres en el espacio político ha sido lenta y requiere empatar el marco institucional y legal con la realidad de los partidos políticos. En este sentido, la formación de liderazgos femeninos y la transversalización de la perspectiva de género han tenido un papel fundamental. Así pues, se reguló en el ámbito constitucional la paridad de género.

- **2014:** se legisló el principio de paridad en el ámbito constitucional, lo que obliga a los partidos políticos a postular paritariamente sus candidaturas para congresos federales y estatales. Se incrementó el presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres en los partidos políticos.
- **2014-2015:** la Suprema Corte de Justicia de la Nación decidió que

el principio de paridad también se aplica en la escala municipal; se establecieron acciones afirmativas por parte de la autoridad electoral para garantizar el principio de paridad.

- **Proceso electoral 2018:** la autoridad electoral estableció diversas regulaciones y compromisos para que se respetara el principio de paridad.

#### **b) Norma marco para la democracia paritaria**

Según Ferreyra, la paridad es una cuestión de justicia política.<sup>5</sup> No se trata de fijar una medida temporal en beneficio de una minoría, sino de representar políticamente a la mitad del electorado (que es femenino). La condición de paridad, entonces, se concibe como una precondition para que la inclusión de las mujeres se incorpore en un porcentaje de 50% en las políticas públicas, en la agenda, en los cargos de elección popular y en los demás cargos públicos.

En una democracia representativa se reconoce que las mujeres son la mitad de la población y, por lo tanto, deben tener la mitad de los espacios de participación política, representación y toma de decisiones. Aunado a ello, se reconoce que se deben incorporar políticas, acciones, presupuestos y regulaciones para lograr la igualdad sustantiva.

<sup>4</sup> Martha Ferreyra, Paridad. *Un nuevo paradigma para la acción política de las mujeres*, México, Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, 2015.

<sup>5</sup> *Ibid.*

### En el ámbito internacional se han dado los siguientes pasos hacia la paridad:



**1992** Conferencia de Atenas. Definió la paridad como la integración, en pie de igualdad de las mujeres, en las sociedades democráticas.



**2007** Consenso de Quito. En la Décima Conferencia Regional de la Mujer de América Latina y el Caribe, uno de los temas relevantes fue la paridad y los mecanismos de avance de las mujeres. Fue celebrada por 34 autoridades.

**2010** Consenso de Brasilia, Undécima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. La paridad se ratificó como una condición fundamental de la democracia. En esta reunión se apuntó a alcanzar la igualdad en el ejercicio del poder, en la toma de decisiones y en los órganos de participación para la representación política y social.



**2016** Norma Marco para la Democracia Paritaria. Es un consenso de países latinoamericanos en el marco del Encuentro América Latina de Parlamentarios, el cual generó consensos y recomendaciones en un marco de acción estratégico para América Latina y el Caribe.



### Consensos establecidos por la Norma Marco para la Democracia Paritaria

- i.** Paridad representativa como meta y medida definitiva.
- ii.** La responsabilidad de los poderes públicos con la igualdad de género como resultado.
- iii.** El fortalecimiento de los liderazgos de mujeres.
- iv.** El compromiso de los partidos políticos con la igualdad sustantiva y la paridad.
- v.** El combate a estereotipos y la discriminación, en medios y TIC, al acoso y la violencia política.

La Norma Marco para la Democracia Paritaria reconoce que los estados aún tienen que avanzar hacia la igualdad sustantiva y la paridad de género. En este contexto es fundamental la inversión en la formación de liderazgos de

mujeres, para una mayor inclusión de ellas en la participación y representación política.

### Conceptos relevantes:

#### Igualdad

Se refiere al marco legal; al derecho que en lo formal reconoce que todas las personas son iguales ante la ley, sin distinción alguna.

#### Igualdad sustantiva

La igualdad sustantiva: la igualdad de hecho, es decir, cuando la igualdad establecida en la ley es realidad para todas y todos.

#### Equidad de género

Es el logro de la igualdad con conocimiento de las diferencias. Su objetivo es asegurar una determinada distribución de aquellos bienes y oportunidades no accesibles para grupos específicos de individuos; exige también la incorporación de medidas específicas, como cambios estructurales, legales o de política pública, para hacer que la igualdad de derecho sea efectiva. Se busca contrarrestar las desventajas sociales, fortalecer la ciudadanía y promover derechos.



## Paridad

Es la traducción política del principio de igualdad sustantiva, en el que las mujeres deben estar en las mismas condiciones de participación que los hombres (50/50); se traduce como un principio que obliga a los poderes públicos a tomar medidas para que exista una participación igualitaria en todas las instituciones políticas, sociales, administrativas y judiciales.

### **c) Obligaciones y responsabilidades de los partidos políticos para garantizar la paridad en la Ciudad de México**

Las disposiciones en materia de paridad que conciernen a los habitantes de la Ciudad de México son las siguientes:

#### **Disposiciones federales Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:**

- **Artículo 1:** principio de igualdad y no discriminación. Prohíbe toda discriminación motivada, entre otras cuestiones, por el género.
- **Artículo 4:** igualdad entre hombres y mujeres.
- **Artículo 41, fracción I:** menciona la obligación de los partidos políticos de establecer la paridad entre los géneros para la postulación de candidaturas federales y locales.

#### **Ley General de Partidos Políticos:**

- **Artículo 3, numeral 4:** cada partido determinará y hará públicos los criterios para garantizar la paridad de género en las candidaturas para legisladoras (es) federales y locales, los cuales deberán ser objetivos y asegurar condiciones de igualdad entre géneros
- **Artículo 3, párrafo 5:** en ningún caso se admitirán criterios que tengan como resultado que a alguno de los géneros le sean asignados exclusivamente aquellos distritos en los que el partido haya obtenido los porcentajes de votación más bajos en el proceso electoral anterior.

#### **Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia**

- **Artículo 4:** los principios rectores para el acceso de todas las mujeres a una vida libre de violencia que deberán ser observados en la elaboración y ejecución de las políticas públicas federales y locales son:
  - Igualdad jurídica entre la mujer y el hombre
  - Respeto a la dignidad humana de las mujeres
  - No discriminación
  - Libertad de las mujeres

#### **Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres**

- **Artículo 1:** la ley tiene por objeto regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo.
- **Artículo 3:** son sujetos de los derechos que establece esta ley las mujeres y los hombres que se encuentren en territorio nacional que, por razón de su sexo e independientemente de su edad, estado civil, profesión, cultura, origen étnico o nacional, condición social, salud, religión, opinión o capacidades diferentes, se encuentren con algún tipo de desventaja ante la violación del principio de igualdad que esta ley tutela.



Para dar cabida al principio constitucional, las disposiciones legales en la Ciudad de México en materia de paridad son las siguientes:

#### Disposiciones en la Ciudad de México

En la Ciudad de México, la igualdad sustantiva es una obligación legal fundamentada en la Constitución como un principio para la generación de políticas. Lo que se complementa con las disposiciones establecidas en la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Distrito Federal, la Ley del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal y, sobre todo, la Ley para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el Distrito Federal.<sup>6</sup>

#### Constitución Política de la Ciudad de México

##### Artículo 7, inciso F

Derecho a un gobierno democrático y a la participación política paritaria; apartado 4: toda persona tendrá acceso a cargos de la función pública en condiciones de igualdad y paridad, libre de todo tipo de violencia y discriminación.

##### Artículo 11

Reconoce la contribución fundamental de las mujeres al desarrollo de la ciudad, promueve la igualdad sustantiva y la paridad de género, y que las autoridades adoptarán todas las medidas necesarias, temporales y permanentes, para erradicar la discriminación, la desigualdad de género y toda forma de violencia contra las mujeres.

##### Artículo 32

Paridad de género en el gabinete de la jefatura de gobierno de la Ciudad de México.

##### Artículo 35

Principio de paridad en el Poder Judicial de la Federación.

##### Artículo 53

Garantía de paridad entre los altos mandos de las alcaldías y sus concejales y en la integración de comisiones.

##### Artículo 27

Obligación de los partidos políticos de adoptar reglas para garantizar la paridad entre los géneros en candidaturas a diputaciones locales, en particular en la selección de candidaturas.


##### Artículo 29

La ley electoral determinará los mecanismos para garantizar el principio de paridad en la integración del Congreso de la Ciudad de México.

#### Ley para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el Distrito Federal

Regula, protege y garantiza el cumplimiento de las obligaciones en materia de igualdad sustantiva entre la mujer y el hombre, mediante tres instrumentos que están en

<sup>6</sup> Estas leyes aún no han sustituido en sus nombres "Distrito Federal" por "Ciudad de México".



el artículo 1: el sistema para la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, la vigilancia en materia de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en la Ciudad de México y el Programa General de Igualdad de Oportunidades y no Discriminación hacia las Mujeres.

- **Artículo 9:** el Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México es el organismo responsable de concertar acciones en materia de igualdad sustantiva y de desarrollar programas de trabajo para establecer la misma.

#### ***Ley para el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal***

Establece las responsabilidades del Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México para diseñar, coordinar y evaluar el Programa General de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación hacia las Mujeres.

#### ***Código de Instituciones y Procedimientos Electorales de la Ciudad de México***

- **Artículo 4, inciso c), fracción V:** la paridad de género deberá entenderse como el acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos políti-

coelectorales. Las autoridades electorales garantizarán la participación igualitaria de mujeres y hombres en la vida política. Es un derecho de las(os) ciudadanas(os) el acceso a cargos de la función pública en condiciones de igualdad y paridad, libre de todo tipo de violencia y discriminación.

- i.* Listas de representación proporcional integradas por candidata y suplente del mismo género.
- ii.* Es causal de rechazo no cumplir con el principio de paridad.

- **Artículo 6:** es derecho de las ciudadanas tener acceso a cargos públicos.
- **Artículo 8:** la democracia electoral debe garantizar la paridad en condiciones de igualdad y paridad.
- **Artículo 14:** los partidos determinarán y publicarán los criterios para garantizar la paridad.
- **Artículo 23:** las fórmulas por el principio de mayoría relativa y las listas de representación proporcional deberán ser paritarias.
- **Artículo 120:** paridad en el Consejo del Órgano Electoral.
- **Artículo 262:** los partidos políticos buscarán la participación efectiva de ambos géneros en la integración de sus órganos y la postulación de candi-

daturas; en ningún caso, se admitirán criterios que tengan como resultado que a alguno de los géneros le sean asignados exclusivamente aquellos distritos en los que el partido haya obtenido los porcentajes de votación más bajos en el proceso electoral anterior.

- **Artículo 379:** los partidos políticos promoverán y garantizarán la paridad entre los géneros, en la postulación de candidatos a los cargos de elección popular para la integración del Congreso de la Ciudad de México y las alcaldías.

#### ***Ley Procesal Electoral de la Ciudad de México***

- **Artículo 8:** se considera una infracción de los partidos políticos no respetar la paridad de género.

#### ***Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Distrito Federal***

Establece que todas las entidades de la Ciudad de México, en el ámbito de su competencia, desarrollarán estudios diagnósticos y "evaluaciones en materia de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres y difundirlos". En materia elec-

toral obliga, entonces, a la prevención de la violencia de género.

### ***Ley Orgánica de las Alcaldías de la Ciudad de México***

En su artículo 20, fracción V establece que se debe garantizar la paridad e igualdad sustantiva en los altos mandos de las alcaldías de la Ciudad de México.

El artículo 31 señala que deben considerarse los principios de paridad y de igualdad sustantiva en la asignación de cargos y comisiones de las alcaldías.

### ***Lineamientos Para la Postulación de Diputaciones, Alcaldías y Concejalías en el Proceso Electoral Local Ordinario 2017-2018***

El Instituto Electoral de la Ciudad de México creó los Lineamientos para la postulación de diputaciones, alcaldías y concejalías para el proceso electoral ordinario 2017-2018. En éstos establecieron los siguientes criterios:

- Paridad de género en todas las candidaturas.
- Listas de mayoría relativa integradas por el principio de paridad e integradas por candidatos titulares y suplentes del mismo género.

- Observancia de los criterios de paridad de género de forma vertical y horizontal.
- Principio de paridad aplicado a las planillas de votación para alcaldes y concejales, a partir de integrar las candidaturas y colocar titulares y suplentes del mismo género.
- Principio de paridad aplicado a los concejales.
- Asignación paritaria efectiva en los 33 distritos electorales.

### **Jurisprudencias del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF)**

- **Jurisprudencias 6/2015, 7/2015, 8/2015 y 9/2015**, que obligan a que los partidos observen la paridad en su dimensión horizontal y vertical en el registro de candidaturas a ayuntamientos, además de reconocer el interés legítimo de cualquier ciudadana de impugnar para garantizar sus derechos polícoelectorales y los de otras.
- **Sentencia ejecutoria SUP-RAP-103/2016** de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación: en el ámbito electoral local, les corresponde a los organismos públicos locales aplicar las reglas previstas en la Constitución y


las leyes electorales para garantizar el principio de paridad.

### **Tribunal Electoral de la Ciudad de México**

Cuenta con un Comité de Género y Derechos Humanos, el cual se ha encargado de promover acciones de igualdad sustantiva en el marco de los procesos electorales, pero también de transversalizar la perspectiva de género en la impartición de justicia.

Algunas de sus sentencias clave son las siguientes.

**TEDF-JEL-001/2017:** Se consideran inexistentes y quedan sin efectos legales la renuncia y su ratificación presentadas ante la Dirección Distrital para separarse del cargo de una coordinación interna de un Comité Ciudadano en la CDMX, cuando quienes las presenten sean mujeres y se acredite jurídicamente que fue a causa de violencia política de género, por discriminación en razón de género, ya que se está ante un despojo de un cargo público de representación para el cual fue



electa, generado por presión masculina, reflejada mediante insistencias, acoso y amenazas.

**TECDMX-JLDC-034/2018:** cuando una mujer denuncie que fue considerada no idónea para ocupar una candidatura a la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México, por el solo hecho de ser mujer y que además denuncie actos discriminatorios, acoso laboral y amenazas en contra de su “persona, salud y trabajo”, el TECDMX debe resolver juzgando con perspectiva de género y atendiendo al contenido del Protocolo para Atender la Violencia Política contra las Mujeres del TECDMX; al Protocolo para la Atención de la Violencia Política contra las Mujeres en Razón de Género del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación y al Protocolo para Juzgar con Perspectiva de Género de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

**TECDMX-JLDC-108/2018 y TECDMX-JLDC-120/2018:** sostienen los principios de paridad de género en la selección de candidaturas a alcaldesas y concejales. Como podemos ver, la Ciudad de México garantiza en su mar-

co legislativo el principio de paridad, tanto en las candidaturas que se van a competir en las elecciones como en la integración del Poder Ejecutivo y los órganos judiciales.

## II. FORTALECIMIENTO DE LOS LIDERAZGOS DE LAS MUJERES EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS

La política es uno de los ámbitos en los que se expresa con claridad que el ejercicio del poder ha sido históricamente uno de los espacios más desiguales entre hombres y mujeres. Desde el ingreso al poder hasta las instancias en las cuales se toman decisiones, pasando por los procesos deliberativos que determinan y guían el interés de los partidos políticos y las instancias donde participan las mujeres, ha persistido la exclusión y discriminación por razón de género. A éstos se suman otros tipos de discriminación, como el color de piel, la clase social, el origen étnico o la preferencia sexual. Las mujeres tienen diversas interseccionalidades que se suman y limitan su acceso al poder, además de obstáculos internos, como la carga de trabajo doméstico y de cuidados.

En este capítulo retomamos algunos modelos de formación que han existido en México para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres en los partidos políticos. Asimismo, retratamos la idea de los presupuestos con perspectiva de género, para abordar cómo se han ejercido los presupuestos para el fortalecimiento del liderazgo de mujeres en los partidos políticos. El objetivo del capítulo es mostrar algunas perspec-

tivas con efectos multiplicadores en la generación de liderazgos y la congruencia con la que se ha ejercido el presupuesto, con el fin de contrastar si el ejercicio actual del presupuesto es congruente con sus objetivos.

### **a) Modelos de formación para el liderazgo de mujeres en los partidos políticos**

#### **Liderazgo femenino**

*Para hacerme poderosa sólo necesito una cosa: educación.*

**Malala Youzafzai (2014)**

El presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres se estableció para combatir la subrepresentación de mujeres en los puestos de elección popular y los de toma de decisión de los partidos políticos. Lo anterior a partir del diagnóstico de que las mujeres sí estaban presentes en la vida interna de los partidos, pero no en el acceso al poder, por una cultura política que no permitía la igualdad en la competencia interna.<sup>7</sup> Por esta razón, la mirada de este recurso público estaba destinada a

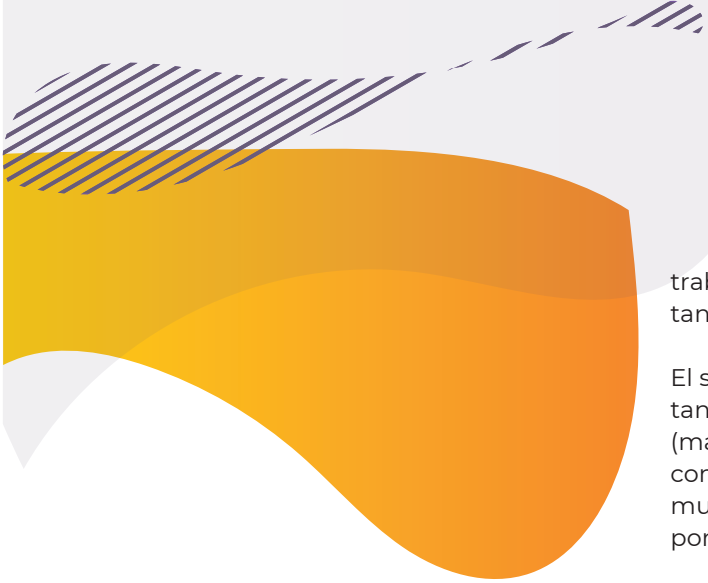
enfocarse en lograr que las mujeres logran el salto *cualitativo* en el acceso al poder.

Dicho salto no es más que la superación de barreras estructurales que limitan a las mujeres para participar en los círculos del poder y la toma de decisiones. Según Ortiz-Ortega (2009),<sup>8</sup> éstas son de varios tipos: Las llamadas *paredes de cristal*, que se dan cuando las mujeres ascienden a puestos gerenciales, pero no se les permite estar en puestos estratégicos por barreras como la maternidad, el acoso sexual, la falta de modelos de referencia o de oportunidades; el *techo de cemento*, que se refiere a las barreras culturales de tipo psicológico o relacionadas con la autoestima y que las mujeres se imponen cuando no saben a dónde quieren llegar;<sup>9</sup> se suman las del *piso pegajoso*, que se refieren a las responsabilidades y cargas emocionales que en el ámbito doméstico recaen sobre las mujeres, atrapándolas en lazos de afectos y copando su tiempo, lo que dificulta o impide su realización fuera del ámbito familiar; y las barreras que definen los

<sup>7</sup> Natividad Cárdenas Morales, *El financiamiento público de los partidos políticos nacionales para el desarrollo del liderazgo político de las mujeres*, México, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, 2011.

<sup>8</sup> Adriana Ortiz-Ortega, *Poder, mujeres y liderazgo: guía incluyente en un contexto global*, México, Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León, 2009.

<sup>9</sup> Nuria Varela, *Feminismo para principiantes*, Barcelona, Ediciones BSA, 2008.



trabajos aptos para mujeres, que limitan su desarrollo personal.<sup>10</sup>

El salto cualitativo, entonces, está dado tanto en la transformación estructural (marco legal e incremento de cuotas) como en la propia construcción de las mujeres hacia su liderazgo, definido por Lamas:

El término liderazgo evoca poder, jerarquía, competencia y rivalidad, pero también implica representación, legitimidad, confianza y autoridad. El liderazgo es importante y necesario para que la acción conjunta de un grupo se optimice. Cuando un grupo tiene una tarea, y por grupo [se entiende] una serie de personas que se relacionan para lograr un objetivo común, el mantenimiento de buenas relaciones entre quienes lo conforman se vuelve una prioridad tan importante como el propio objetivo. Por eso cuando una persona logra que [los] integrantes de un grupo se identifiquen y trabajen [unidos], con lealtad entre [ellos] y [dispuestos] a actuar con unidad y dirección, está ejerciendo un liderazgo.<sup>11</sup>

El liderazgo político tiene un componente esencial, que es el del ejercicio del poder. Significa no sólo obtener

y acceder al poder de forma objetiva, sino tener una serie de condiciones simbólicas que colocan a dicho agente en la toma de decisiones colectivas (dimensión subjetiva del poder).<sup>12</sup> Así, algunas de las características del liderazgo son:

- Entusiasma y convence, antes de mandar.
- Accede a los espacios de poder, no simplemente se empodera.
- Tiene una mente abierta.
- Escucha y trata de entender los puntos de vista de los demás.
- Sabe ganar la confianza de la gente que representa y sobre la que tiene influencia, porque abre perspectivas, su opinión clarifica y su visión alienta.

El presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres está encaminado a superar las barreras estructurales a partir de una formación individual y específica para su ingreso en la vida pública. La formación para el liderazgo está destinada a proveer herramientas que sirvan para el ejercicio del poder y que ayuden a las mujeres políticas a insertarse en espacios de toma de decisión.

Sin embargo, la formación para el liderazgo de las mujeres no es sólo un tema de poder, sino que implica el desafío de la resignificación del poder a partir de nuevas prácticas y distintas formas de relación entre ellas, y las personas que las han posicionado en situaciones de representatividad.<sup>13</sup> Por esa razón, desde el ILSB se considera que la formación para el fortalecimiento del liderazgo implica contribuir a formar líderes que busquen una transformación social positiva:

Entonces pues, el liderazgo es una actividad relacionada con guiar a un grupo hacia el logro de un objetivo común... no se pretende el logro de un objetivo o ganancia individual, sino la transformación social positiva... Las personas líderes son aquellas a quienes seguimos no porque tengamos una relación de subordinación o poder, sino porque nos inspiran, porque creemos en su visión y su compromiso.<sup>14</sup>

Desde esta definición de liderazgo, “las personas no nacen líderes, sino que se hacen líderes a través del desarrollo de

<sup>10</sup> Elisa Docio, “Techo de cristal y techo pegajoso”, España, Carrión Global, 2017, <http://www.carrión.com/modules.php?name=News&file=article&sid=643>, 11 de diciembre de 2018.

<sup>11</sup> Leonardo Carlin, folleto: La construcción de un nuevo liderazgo político en México, México, Movimiento Ciudadano, partido político nacional, 2005, p. 9.

<sup>12</sup> Francisco Collado Campana, José Francisco Jiménez Díaz y Francisco Entrena Durán, “El liderazgo político en las democracias representativas: propuesta de análisis desde el constructivismo estructuralista”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 2016, México, vol. 61, núm. 228, septiembre-diciembre de 2016, pp. 57-90.

<sup>13</sup> Martha Patricia Castañeda Salgado (coord.), *Perspectivas feministas para fortalecer los liderazgos de mujeres jóvenes*, México, UNAM-CEIICH, 2013.

<sup>14</sup> Ximena Andión Ibáñez, “Los liderazgos que hacen falta”, México, Animal Político, 9 de marzo de 2016, <https://www.animalpolitico.com/blogueros-de-generando/2016/03/09/los-liderazgos-que-hacen-falta>, 11 de diciembre de 2018.

ciertas capacidades y competencias, y de una decisión de querer ser una líder".<sup>15</sup> Por esta razón, la formación para el liderazgo es fundamental en los procesos internos de los partidos políticos.

### Formación para el liderazgo de mujeres

Al compartir un piso de igualdad, se debe aceptar la importancia de reconocer la diferencia entre mujeres y hombres, por lo que las mujeres deben asumirse como un nuevo sujeto colectivo.<sup>16</sup> Por esta razón, la formación para el liderazgo de mujeres debe ser diferenciada, no para la inserción de las mujeres en una lógica masculina del ejercicio del poder, sino para la transformación del espacio público hacia la igualdad.

Un paso inicial en la formación para el liderazgo debe reconocer que éste se encuentra cruzado por los roles de género y la subjetividad. De este modo debe reconocer que existen características del liderazgo de mujeres que son castigadas por no cubrir con los estereotipos de género, mientras que son premiadas en un hombre. En este sentido, las dimensiones del liderazgo se cruzan con la subjetividad de los

roles que se espera que ambos géneros desempeñen en el espacio público y privado. Algunas de las dimensiones subjetivas que afectan el liderazgo de las mujeres son las siguientes.

**FIGURA 1.**  
Dimensiones subjetivas que afectan el liderazgo de las mujeres



En términos de los símbolos culturales, las mujeres tienen que convivir con la idea de que, si son fuertes, se les asocian características *no deseables*, en tanto que éstas son características de liderazgo valoradas en los hombres. Por ejemplo, mientras que en un hombre

ser testarudo se convierte en un rasgo positivo, para una mujer es un rasgo negativo. Por otro lado, se espera que las mujeres se comporten con rasgos *femeninos* en el espacio político, por lo que se les juzga por su aspecto, su cuidado o su forma de vestir, cuestiones que no son normalmente puestas en juicio en el liderazgo masculino.

En cuanto a las *doctrinas*, entendidas como ideas, enseñanzas o principios básicos, hay postulados que atraviesan el campo de lo simbólico. Por ejemplo, postulados como "los hombres son mejores para gobernar y las mujeres son sensibles" influyen en las relaciones dentro de los partidos políticos. Por su parte, en *instituciones* como la familia, las mujeres tienen la principal responsabilidad en cuanto al trabajo doméstico y de cuidado; así pues, se cuestiona la participación de las mujeres en el ámbito de lo público.

La *identidad* de las mujeres implica cómo ellas se perciben internamente, ya que en muchas ocasiones no se sienten con la suficiente capacidad para ejercer el liderazgo.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> Martha Lamas, "Volver a la diferencia sexual", en Mónica Zárate y Olivia Gil (coords.), *Mujeres al timón en la función pública (manual de liderazgo social)*, México: Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, 2005.



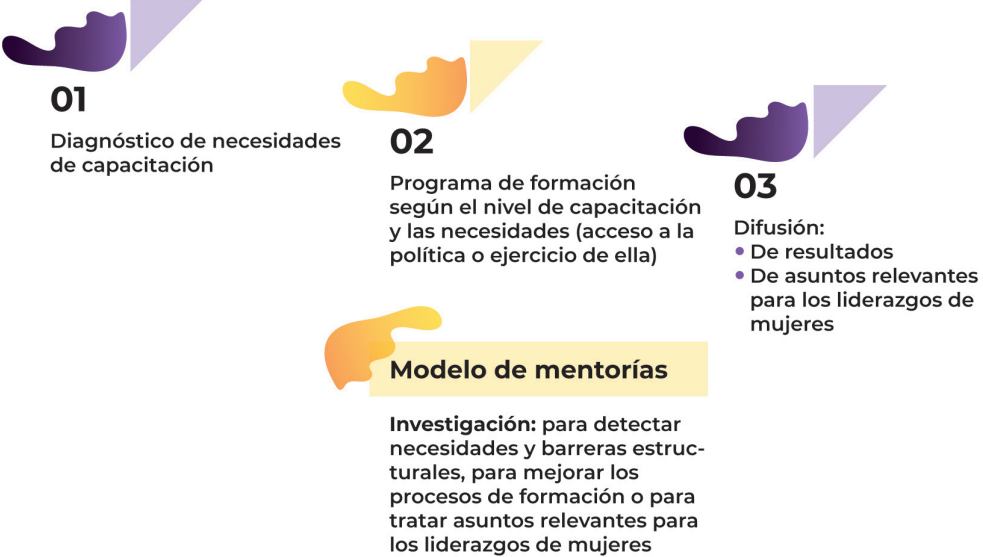
Esto provoca que no se promuevan para puestos de alto mando o que se exijan mejores resultados en la gestión pública.

Por esta razón, la formación para el liderazgo de mujeres en partidos políticos debe reconocer el peso que tienen la subjetividad y los roles de género en la participación de las mujeres, es decir, reconocer los obstáculos tanto institucionales como simbólicos existentes. Los modelos para el fortalecimiento del liderazgo deben comenzar deconstruyendo estas dimensiones subjetivas para empoderar a las mujeres en un proyecto de vida propio y con características que las reafirmen para un ejercicio de su rol político.

**Modelos de fortalecimiento de los liderazgos de mujeres**

La transformación de las estructuras desiguales de poder requiere un compromiso de los partidos políticos con la formación de mujeres, particularmente para crear líderes. El financiamiento público para la formación de mujeres es relevante para lograr dicha transformación, debido a que es un recurso público permanente, asignado de forma periódica en cada elección y que está sujeto a

**FIGURA 2.**  
**Pasos necesarios para un modelo de formación.**



planeación, presupuestación, evaluación y seguimiento, de conformidad con el Reglamento de Fiscalización del Instituto Nacional Electoral (INE).

En este sentido, es fundamental que los partidos hagan un programa de trabajo que permita la transformación de las estructuras de poder y la inclusión de mujeres en el espacio partidista en lo referente a su entrada a la política y el ejercicio de la misma. Al considerar los rubros que se permiten para el ejercicio del presupuesto para el liderazgo de mujeres, es decir, formación y capacitación, investigación y difusión, un modelo de fortalecimiento de los liderazgos de mujeres debe tener claridad en cuanto a los objetivos de inclusión que se requieren.

En este sentido, el programa de formación debería incluir al menos los siguientes pasos.

Con respecto al *programa de formación*, hay que reconocer que ya hay iniciativas o modelos de formación que han propuesto prácticas para el conocimiento de la política, el acceso a ella y el ejercicio de la misma, como la iniciativa SUMA.<sup>17</sup> Otras iniciativas y programas de formación exitosos, como los del Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir u otras organizaciones de la sociedad civil, prevén un modelo de formación por etapas y en reconocimiento de las necesidades de capacitación específicas –todo basado en un diagnóstico de necesidades– y la delimitación de objetivos

<sup>17</sup> SUMA, Democracia por la Igualdad fue una iniciativa del gobierno mexicano, el Instituto Nacional de las Mujeres y ONU Mujeres, que en conjunción con diversos actores de la sociedad civil desarrolló un modelo de participación política y empoderamiento económico de las mujeres. Véase el cuadro que resume el modelo SUMA.



claros de formación de una masa crítica de mujeres en el espacio político. Todos ellos implican modelos de formación de largo plazo y alcance, los cuales dan herramientas teóricas y prácticas para el ejercicio del liderazgo que cruzan la subjetividad.

Así pues, el presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres en los partidos políticos resulta una oportunidad única para crear espacios para que puedan ejercer ciudadanía y se reduzcan las brechas de desigualdad. Los partidos políticos tienen la facultad y posibilidad de utilizar el presupuesto en un programa de formación comprensiva que contribuya a la participación política de las mujeres. Dicho programa se puede planear con el siguiente esquema.

**FIGURA 3.**  
**Pasos necesarios en un modelo de formación política**

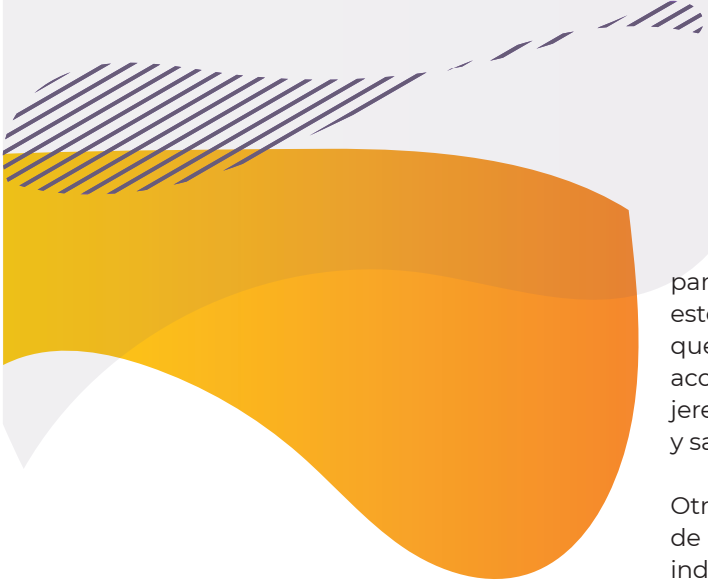


En primera instancia, las mujeres deben conocer sus derechos humanos y, particularmente, sus derechos politicelectorales, además de sus mecanismos de defensa, los obstáculos presentes en el acceso de las mujeres a la política y los retos de la democracia paritaria, el marco normativo y la lucha histórica por llegar a la paridad, u otros cursos o diplomados, como una primera etapa del proceso de formación en el que se reconocen las desigualdades estructurales. En esta primera etapa, las mujeres participan de una formación básica en derechos políticos y se les reconoce como sujetas de derechos. Igualmente, las mujeres deberían contar con una formación específica de género que les permita reconocer qué significa la perspectiva de género y construir una conciencia de la subjetividad.

Para el *acceso a la política* se puede trabajar en etapas de formación que les permitan a las mujeres competir en condiciones de mayor igualdad: sistemas normativos y paridad, violencia política, liderazgos innovadores, construcción del discurso, estrategias de comunicación, entre otras.

Finalmente, en lo que corresponde al *ejercicio de la política*, se puede trabajar en programas de formación por etapas de la vida pública, que les permitan a las mujeres contar con herramientas para la profesionalización de sus cargos; por ejemplo, programas como políticas públicas y género, negociación y cabildeo político, presupuestos con perspectiva de género, transversalización de la perspectiva de género, comunicación política, imagen pública u otros programas que les permitan ejercer su encargo.

Una forma que se ha utilizado recurrentemente para la formación de mujeres en política y la creación de una masa crítica de mujeres es el modelo de *mentoría*. Las mentorías salen del programa exclusivo de formación, pero ayudan a que las mujeres aprendan de sus copartes en la práctica. Como una práctica de acompañamiento, las mentorías desploman el estereotipo que señala que las mujeres compiten por el poder, para establecer una comunidad de práctica y ayuda entre compañeras en el ejercicio del mismo. Una práctica ideal



para la formación de liderazgos son estos modelos de mentorías, en los que las generaciones recién formadas acompañan en su camino a otras mujeres, transmitiéndoles sus habilidades y saberes.

Otra de las bondades de un modelo de mentoras es que derriba la noción de individualidad. La lucha contra desigualdades como la de género no se puede pelear desde el espacio de lo privado, por lo que la lucha colectiva permite transmitir en la práctica y crear redes y lazos de confianza que sobrepasan las ideologías de partido y se agrupan sobre las desigualdades estructurales, posiblemente transformando el espacio público.

Un modelo enfocado en el acompañamiento de otras líderes políticas también otorga la posibilidad a las mujeres de no sentirse solas en el espacio público. La práctica de la política puede ser más sencilla si las mujeres que han recorrido el camino previamente les enseñan a las que apenas empiezan dicho camino. Se recortan los tiempos de aprendizaje, se inicia a las más jóvenes en la práctica política y se enseñan las prácticas en el quehacer cotidiano.

En las redes de mentoría de que se han acompañado desde el ILSB, varias mujeres señalan que es fundamental el acompañamiento frente a las complicaciones diversas derivadas de la lucha por el poder.

#### **CUADRO 1. MODELO SUMA POR LA IGUALDAD**

El modelo SUMA por la Igualdad fue una iniciativa del gobierno mexicano, que por medio del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), y en alianza con ONU Mujeres y diversas organizaciones de la sociedad civil, impulsó un esquema para la formación de liderazgos femeninos y el empoderamiento de las mujeres a partir de una masa crítica.

En cuanto al modelo de formación, los objetivos estratégicos de este programa fueron: promover la participación política de las mujeres, mejorar y potenciar el liderazgo de las mujeres en su quehacer político y articular la participación política con un compromiso orientado a impulsar la agenda para el empoderamiento económico de las mujeres.

#### **Los ejes del programa de formación fueron:**

- a) Eje de subjetividad femenina: reconoce que la división sexual del trabajo y la discriminación histórica hacia las mujeres dificultan su participación política. Para modificar esta situación, el aprendizaje se da a partir de la toma de conciencia de los elementos que afectan las decisiones de las personas, partiendo de que muchas de las acciones que éstas ejecutan son producto de marcos de referencia que no les son propios, sino aprendidos en las familias y en el entorno social en general. Las participantes identifican y reflexionan sobre cuestiones que van de lo personal a lo político para reconocer su liderazgo y potencial. Los temas que se propiciaron en este eje fueron: plan de vida y conciliación trabajo-familia, para evidenciar que los obstáculos que se enfrentan son sociales. Se abordaron también las causas de la rivalidad entre mujeres y la reflexión sobre la importancia de crear alianzas estratégicas para el avance en la participación en espacios públicos.

**b)** Eje de derechos políticos: parte de los avances en materia de construcción democrática y del reconocimiento progresivo de los derechos políticos de las mujeres. Este eje fue la base institucional y legal del modelo, y permitía reflexionar sobre la distancia entre los derechos legalmente reconocidos y su ejercicio real. Es un eje que enfatiza la defensa y exigibilidad de derechos. Los temas que se impartieron en este eje fueron: el sistema político electoral mexicano, el marco jurídico nacional e internacional de protección de los derechos políticos y las instituciones relevantes. Hizo especial énfasis en la defensa de derechos políticos de las mujeres.

**c)** Eje de empoderamiento económico: dentro de la iniciativa SUMA, este eje responde a la necesidad de que las mujeres con posiciones de poder y toma de decisiones se conviertan en promotoras activas del empoderamiento económico, con el fin de lograr la igualdad en la distribución económica de los recursos. En los cursos de este eje

se revisó el eje de empoderamiento económico y se hizo un análisis del sistema económico desde una perspectiva de género, con énfasis en la economía del cuidado. También se trabajó en los presupuestos con perspectiva de género.

**d)** Eje de liderazgo: parte de la premisa de que, para potenciar la participación de las mujeres en el espacio público, es vital fortalecer sus liderazgos dotándolas de herramientas para ampliar las habilidades y capacidades que les permitieran incidir de manera más efectiva en sus espacios de acción. Estas herramientas podían incluir: negociación, gestión, comunicación e incidencia, dependiendo de las necesidades que se identificaran. Las vertientes de este eje fueron: comunicación e imagen, y habilidades de negociación y gestión efectivas. Se identificaron mensajes asertivos y eficaces, herramientas para optimizar la emisión vocal y adquirir conciencia sobre cómo manejar el lenguaje corporal y la imagen. Se desarrollaron habilidades para entender

mejor y aprovechar los medios de comunicación.

Las claves del modelo SUMA radican en añadir al componente de formación un componente de mentoría. En dicho marco, las participantes identificaron alianzas entre mujeres y formaron equipos de soporte como factores críticos para sus carreras políticas. Este programa estaba basado en que las mentoras con mayor nivel de formación política guiaran a mujeres con altas probabilidades de tener acceso a puestos políticos, por su carrera política en la práctica de este ejercicio.

Por su parte, la metodología que empleó fue participativa, con la que las mujeres podían compartir sus experiencias, reflexionar de forma colectiva y lograr un aprendizaje conjunto. Es decir, se trabaja mediante el autoconocimiento y se identifican las habilidades y competencias propias, para enfrentar las dificultades con una actitud reflexiva y analítica.



En cuanto al rubro de *investigación*, es importante mencionar que los partidos políticos deben utilizar el presupuesto que tengan destinado a este rubro para asuntos relativos a la formación del liderazgo de mujeres. Las prácticas en el ejercicio de este gasto siempre deben estar etiquetadas y relacionadas con la superación de las desigualdades de género y la inserción de mujeres en el espacio de poder de los partidos.

De un programa de investigación ampliado pueden derivarse necesidades de capacitación para las mujeres, en la detección de desigualdades y problemas para la transversalización de la perspectiva de género dentro del partido, o incluso en la generación de nuevas vertientes de capacitación y formación. Sería muy recomendable incluir las interseccionalidades de las mujeres para analizar y observar por qué no se han abierto los espacios de mujeres a grupos relevantes y típicamente sujetos de discriminación.

Lo mismo sucede en el *rubro de difusión*. Debe quedar claro que este recurso etiquetado debe utilizarse para la difusión de los modelos de liderazgo o de las cuestiones relativas a la inserción

de las mujeres en el espacio de lo político y del partido; de ninguna manera debe emplearse este presupuesto para cuestiones ajenas a las mujeres, para campañas políticas o para difundir resultados del partido. El presupuesto de difusión puede usarse, también, para la transversalización de la perspectiva de género dentro de los partidos. Un rubro interesante en el que puede utilizarse es el de la visibilización de los liderazgos de mujeres, al crear redes de mujeres y modelos a seguir. Esto es fundamental para evitar los discursos del tipo “no hay mujeres en el partido” o “no sabemos dónde están las mujeres”, entre otros.

Los partidos políticos son responsables del uso de los recursos del presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres y pueden ejercerlo de forma que tenga los mayores efectos multiplicadores en la participación política de las mujeres. Para ello, más que el simple ejercicio de recursos (sin planeación), se puede pensar en la realización de un programa integral de formación de mujeres que incluya los rubros de investigación, capacitación y formación y difusión.

### **b) Presupuestos con perspectiva de género**

Las reformas legales hacia la paridad han tenido claras repercusiones en el incremento de la participación política de las mujeres, pero eso no ha sido sinónimo de una participación política justa y equilibrada, o de que la voz e intereses de las mujeres sean considerados por completo. Como señala Cerva, las mujeres enfrentan retos en el acceso al poder más allá de la representación descriptiva: importan “el ambiente y cultura que imperan dentro de los partidos políticos”.<sup>18</sup> De este modo, se reconoce que los límites culturales e institucionales de la participación política de las mujeres encuentran una fuente de discriminación en los partidos políticos, lo que se suma a los obstáculos en el resto de los ámbitos de la vida pública y privada, incluyendo las cargas de trabajo doméstico y de cuidado, las cuales condicionan su participación.

En aras de promover la igualdad política entre los géneros, particularmente en el ámbito de la transformación del ambiente y la cultura dentro de los partidos, “se ha hecho énfasis en potenciar las capacidades y el liderazgo de las mujeres, para desarrollar estrategias

y acciones que se traduzcan en un aumento de su participación en cargos de representación popular”,<sup>19</sup> lo que se hace a partir del presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres en partidos políticos. Aunque se reconoce que ésta es una transformación individual, la formación de mujeres políticas tiene la base de incrementar sus capacidades para una participación política más efectiva.

De este modo se reconoce un instrumento que cada vez toma más fuerza para la superación de las condiciones de desigualdad estructural entre hombres y mujeres: los presupuestos públicos. Cuando el dinero público se invierte en la nivelación del piso de igualdad entre hombres y mujeres, en lugar de incrementar los estereotipos sobre género, podemos hablar de presupuestos con perspectiva de género.

Según ONU Mujeres, el presupuesto con perspectiva de género son los recursos que se disponen para lograr progresivamente la plena efectividad de la igualdad entre hombres y mujeres. En México se debe incorporar dicha perspectiva “en los procesos de planeación, presupuestación, instrumentación,

seguimiento y evaluación de los programas públicos para lograr la igualdad de resultados entre mujeres y hombres”.<sup>20</sup>

En este sentido, el presupuesto para la formación de mujeres en partidos políticos es una oportunidad para nivelar las condiciones de igualdad entre hombres y mujeres al permitir formar cuadros políticos e incrementar la participación política de las mujeres, así como sus capacidades para el acceso y ejercicio del poder. Más allá de ejercer el presupuesto como un mero requisito en el cumplimiento de la fiscalización, los partidos políticos deben utilizar este recurso para generar un verdadero modelo de formación política que reduzca las desigualdades en el ejercicio de la política, al empoderar a las mujeres y reducir los estereotipos de género. La participación política de las mujeres sería así no sólo una obligación, sino una de las vías de la democracia participativa.

### **c) Ejercicio del presupuesto para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres**

En este apartado veremos cómo se han aplicado los recursos del presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres en partidos políticos de la

Ciudad de México, de 2015 a 2018. En primer lugar se presenta un análisis de los programas anuales de trabajo (PAT) disponibles en línea, así como de los resultados de una encuesta realizada durante el taller “Presupuestos para la formación de liderazgos de mujeres en partidos políticos”.

### **Aplicación del presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres en partidos políticos en la Ciudad de México**

El ILSB realizó un análisis de la información pública disponible<sup>21</sup> de los PAT. En dicha información notamos que los PAT de varios partidos, por varios años, no se han publicado, y no hay una explicación del porqué.

<sup>18</sup> Daniela Cerva Cerna, “Participación política y violencia de género en México”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 2014, México, vol. 54, núm. 222, septiembre-diciembre de 2014, pp. 105-124, p. 119.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> ONU Mujeres, Gobierno de la República, *Inmujeres, Presupuestos con perspectiva de género en el nivel federal y estatal en México*, México, 2014, p. 3.

**CUADRO 2.**  
**Presupuesto para la formación de liderazgos femeninos en la Ciudad de México**

	2015	2016	2017	2018
Partido Acción Nacional (PAN)		\$ 1 511 000.00	\$ 4 673 990.00	
Partido Revolucionario Institucional (PRI)	\$ 2 175 000.00	\$ 1 427 000.00	\$ 3 391 000.00	
Partido de la Revolución Democrática (PRD)		\$ 3 410 000.00		
Partido del Trabajo (PT)			\$ 1 769 000.00	
Partido Verde Ecologista de México (PVEM)	\$ 1 225 950.00	\$ 1 353 798.00	\$ 327 326.00	\$ 1 521 828.00
Movimiento Ciudadano (MC)	\$ 699 601.00	\$ 16 000.00	\$ 1 775 324.00	
Nueva Alianza (NA)	\$ 760 000.00	\$ 480 000.00	\$ 350 000.00	
Morena	\$ 361 340.00	\$ 2 492 498.91	\$ 4 084 508.60	\$ 4 421 844.88
Encuentro Social (PES)	\$ 168 000.00	\$ 656 098.00	\$ 1 590 000.00	\$ 1 691 000.00
Partido Humanista de la Ciudad de México	\$ 345 700.00	\$ 424 000.00		\$ 1 183 000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 5 735 591.00</b>	<b>\$ 11 770 394.91</b>	<b>\$ 17 961 148.60</b>	<b>\$ 8 817 672.88</b>

FUENTE: elaboración propia con base en los programas anuales de trabajo, publicados en el repositorio documental del INE.

Como podemos ver en el cuadro anterior, tan sólo el PVEM, Morena y el PES tenían toda la información de los PAT publicados para los años 2015-2018; en contraste, el PT tan sólo tenía disponible el PAT para 2017 y el PRD, para 2016. Partidos como el Humanista de la Ciudad de México sólo tienen una falta en la presentación de la información para 2017. En el caso de los PAT 2018, la mayoría de los partidos (seis de 10) no tiene la información disponible. Los partidos políticos de la Ciudad de

México tienen la obligación de destinar 5% de su presupuesto ordinario para la actividad específica de formación de liderazgos de mujeres. Sin embargo, no en todos los casos es así. La siguiente gráfica muestra el porcentaje anual de los partidos políticos que se destina al liderazgo político de las mujeres entre 2015 y 2018.

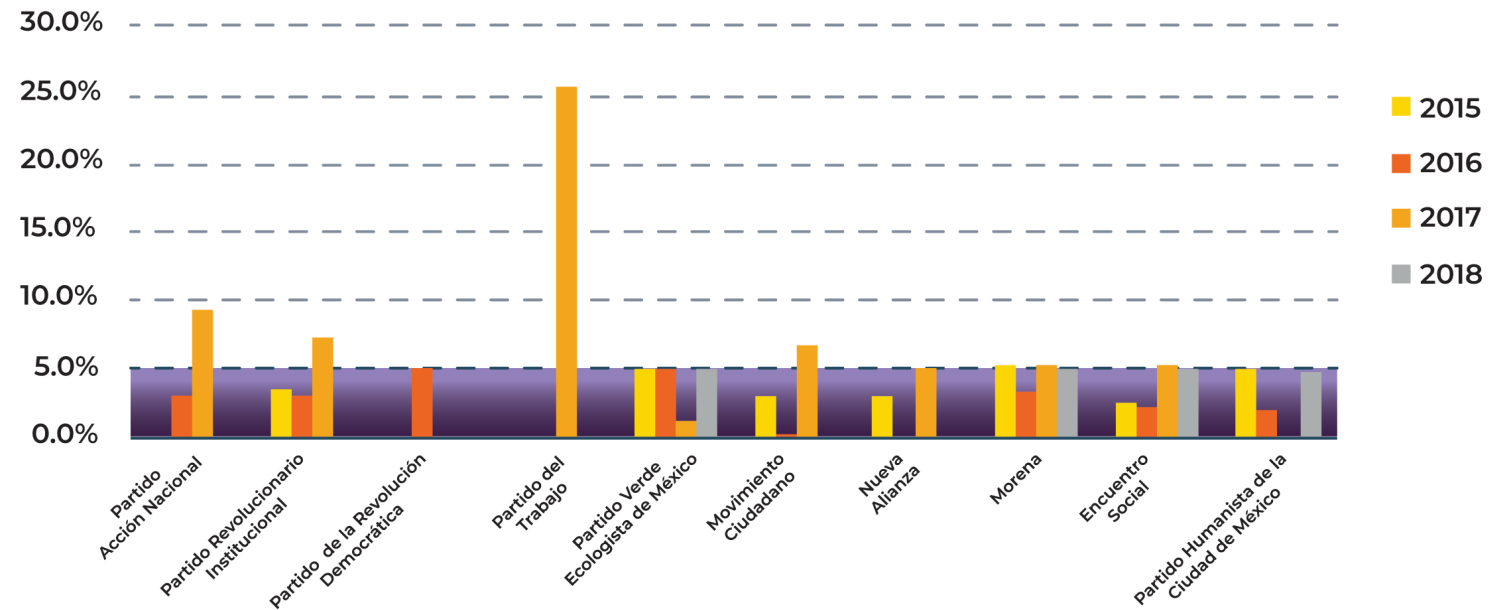
Como se observa, varios partidos destinaron menos presupuesto para la formación de liderazgos femeninos,

particularmente entre 2015 y 2016; hacia 2017 y 2018, la mayor parte de los partidos cumplió con la obligación de destinar 5% de su presupuesto a este rubro. Algunos partidos, como el PAN, el PRI, el PT y MC, destinaron en 2017 un mayor porcentaje de su presupuesto a la formación de liderazgos.

Es interesante que el PT, en el único PAT disponible, utilice 25% de su presupuesto en la formación de liderazgos de mujeres.

<sup>21</sup>Toda la información se obtuvo de la página del Instituto Nacional Electoral, en la que se publicaron los planes anuales de trabajo. INE, Repositorio documental, México, Instituto Nacional Electoral, 2018, <https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/handle/123456789/97007>, 7 de diciembre de 2018.

**GRÁFICO 1.**  
**Porcentaje anual de los partidos políticos de la Ciudad de México dedicado a los PAT**



FUENTE: elaboración propia con base en los programas anuales de trabajo publicados en el repositorio documental del INE.

Las razones en la variación de los presupuestos para la formación de liderazgos no están publicadas ni sistematizadas. Sin embargo, sí hay una serie de sentencias emitidas por el Tribunal Electoral de la Ciudad de México, en las que se ratifica la obligación de los partidos políticos de destinar el presupuesto a la formación de liderazgos, en oposición a los juicios interpuestos por los partidos políticos después de la imposición de multas por parte del Instituto Electoral de la Ciudad de Mé-

xico. Algunas de estas sentencias son TEDF-JEL-031/2014, TEDF-JEL-374/2015, TEDF-JEL-372/2015, TEDF-JEL-373/2015 y TEDF-JEL-375/2015.

En cuanto a los proyectos que se aprobaron en 2017 podemos observar que el presupuesto se utilizó en lo siguiente:

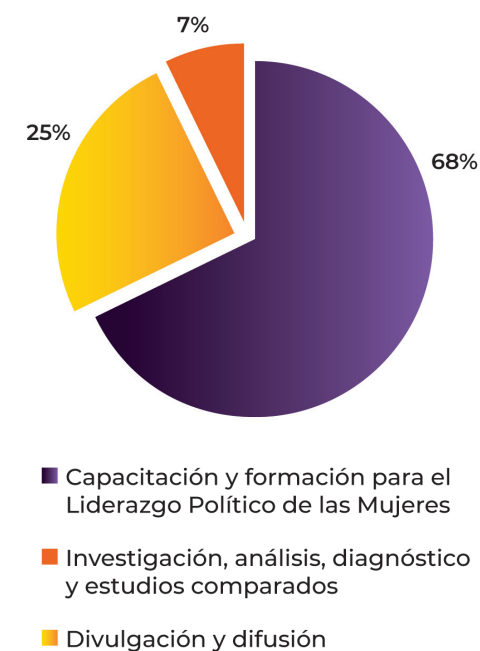
**CUADRO 3.**  
**Proyectos en que se utilizó el presupuesto para la generación de liderazgo de mujeres en los partidos políticos, según tipo de proyecto**

Partido	Presupuesto total	Proyectos de capacitación y formación para el liderazgo político de las mujeres	Proyectos de investigación, análisis, diagnóstico y estudios comparados	Proyectos de divulgación y difusión
Movimiento ciudadano (MC)	\$ 1 775 324	1	0	0
Morena	\$ 4 084 509	22	0	6
Nueva Alianza (NA)	\$ 350 000	1	0	0
Partido Acción Nacional (PAN)	\$ 4 673 990	1	0	0
Partido Encuentro Social (PES)	\$ 1 590 000	1	0	5
Partido Revolucionario Institucional (PRI)	\$ 3 391 000	4	2	0
Partido Verde Ecologista de México	\$ 327 326	1	0	0
Partido del Trabajo (PT)	\$ 1 769 000	1	0	0

FUENTE: elaboración propia con base en los programas anuales de trabajo, publicados en <https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/handle/123456789/97007>.

Como podemos ver, la mayor parte de los partidos políticos destinó los recursos a proyectos de capacitación y formación del liderazgo político de las mujeres y a proyectos de divulgación. Los proyectos de investigación aún no despegan en cuanto al uso de presupuesto para las mujeres. Por su parte, los proyectos de divulgación y difusión son básicamente revistas y libros electrónicos.

**GRÁFICO 2.**  
**Porcentaje de proyectos incluidos en el PAT (2018)**



FUENTE: elaboración propia con base en los programas anuales de trabajo, publicados en <https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/handle/123456789/97007>.

Se debe señalar que hay mucha variedad en cuanto a los proyectos de capacitación para la formación del liderazgo político de las mujeres. A continuación mostramos los proyectos que han sido llevados a cabo como parte de los PAT.



Partido	Núm.	Nombre del proyecto	Capacitación y formación para el Liderazgo Político de las Mujeres	Investigación, análisis, diagnóstico y estudios comparados	Divulgación y difusión
Morena	1	Revista "En Voz Alta" Núm 5			1
Morena	2	Revista "En Voz Alta" Núm 6			1
Morena	3	Revista "En Voz Alta" Núm 7			1
Morena	4	Revista "En Voz Alta" Núm 8			1
Morena	5	Coloquio Día de la eliminación de la violencia contra la mujer	1		
Morena	6	Conferencias del Día internacional de la mujer 2018	1		
Morena	7	Conferencias del Día de la maternidad y la sexualidad 2018	1		
Morena	8	Taller Campaña y agenda con perspectiva de género	1		
Morena	9	Taller Empleo, Salario y Derechos laborales de las mujeres	1		
Morena	10	Taller Ética en el liderazgo político de las mujeres	1		
Morena	11	Taller Liderazgo y proyecto de trabajo	1		
Morena	12	Taller Liderazgo y trabajo en equipo	1		
Morena	13	Taller Los derechos políticos de las mujeres, también son derechos humanos	1		
Morena	14	Taller Tecnología, creatividad e innovación para las mujeres	1		
Morena	15	Taller Experiencia de la escuela de liderazgo político para mujeres de 2018	1		
Morena	16	Taller Inteligencia emocional en el liderazgo político de las mujeres	1		
Morena	17	Taller Mujeres y el ejercicio del voto de la Ciudad de México	1		
Morena	18	Memorias del taller Mujeres y el ejercicio del voto de la Ciudad de México			1
Morena	19	Conferencias Presentación de las memorias impresas del taller sobre las mujeres y el ejercicio de voto en la Ciudad de México	1		
Morena	20	Conferencia Presentación de las memorias impresas del taller sobre la participación de la mujer en el movimiento urbano de la Ciudad de México	1		
Morena	21	Memorias del Taller Participación de la mujer en el movimiento urbano de la Ciudad de México			1
PVEM	1	Decisiones de poder. El papel de la mujer en la vida política		1	
PVEM	2	Mujeres que participan: la lucha por los derechos político electorales	1		
PES	1	Empoderamiento y liderazgo, con igualdad sustantiva	1		
PES	2	Capacitaciones/talleres, estatales Mujeres al Encuentro Social	1		
PES	3	Trabajo de investigación o ensayos "Las mujeres en el Poder"		1	
PES	4	Empoderamiento y liderazgo, con igualdad sustantiva			1
P. Humanista	1	Tercer encuentro de mujeres humanistas	1		

**CUADRO 4.**  
**Tipo de proyectos que se han aprobado como parte del presupuesto para las mujeres (2018)\***

\* Para octubre de 2018, en el repositorio del INE sólo cuatro partidos habían agregado su plan anual de trabajo.

FUENTE: elaboración propia con base en los programas anuales de trabajo publicados en el repositorio documental del INE.

En cuanto a los indicadores que contienen los PAT, podemos ver que para 2018

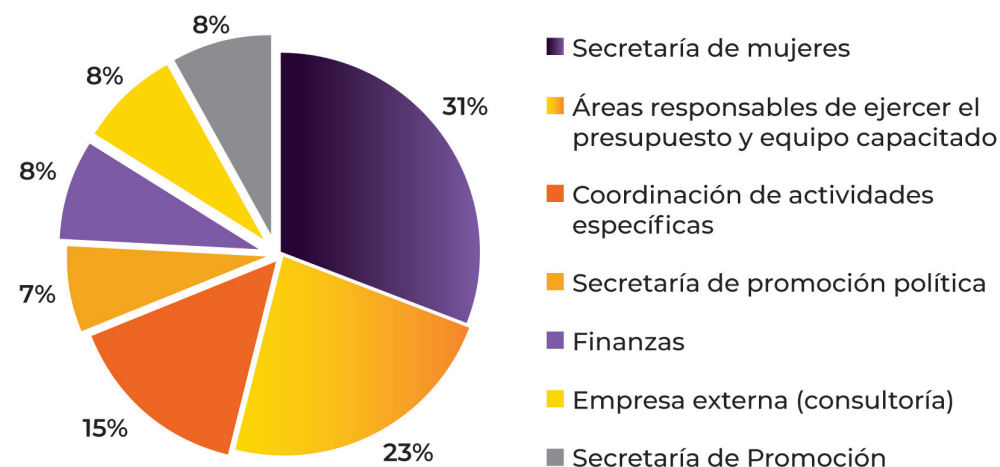
- Todos los PAT incluyen indicadores de objetivo y meta, pero ninguno una línea base.
- Todos los PAT incluyen indicadores de cobertura; sólo dos, de proceso; ocho, de resultados, y tres, de alcance.
- Todos los PAT incluyen el alcance o número de ejemplares para publicarse.
- Para la evaluación de los procesos, sólo ocho incluían indicadores de evaluación; 10, de proceso; uno, de efecto, y ningún indicador de género con nivel de alcance.

### Retos identificados por integrantes de los partidos políticos en la aplicación del presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres en partidos políticos en la Ciudad de México

El ejercicio del gasto mostrado muestra retos significativos en la generación de presupuestos para la formación de liderazgos de mujeres dentro de los partidos políticos de la Ciudad de México. Con el fin de identificar algunos de los retos que los propios partidos se plantean, se hizo una encuesta el 19 de septiembre de 2018 a integrantes de los organismos de finanzas y de los órganos de mujeres de partidos políticos, en el marco del taller “Diseño e implementación de acciones para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres en los partidos políticos de la Ciudad de México”, realizado por el Instituto Electoral de la Ciudad de México.

Los resultados de la encuesta muestran que dentro de los partidos políticos hay diferentes aproximaciones sobre quién elabora los PAT. Como se muestra en la siguiente gráfica, los integrantes de partidos políticos mencionan que se elabora en la Secretaría de Mujeres o en las áreas responsables de ejercer el presupuesto. Esto parece indicar que, dentro de los partidos políticos, ambas

**GRÁFICO 3.** Respuesta a la pregunta ¿Regularmente quién elabora el PAT dentro del partido político?



FUENTE: cuestionario diagnóstico sobre los PAT, ILSB, 19 de septiembre de 2018.

áreas son responsables de elaborar los proyectos de presupuesto.

Algunos de los testimonios de los integrantes del taller sobre quién se encarga de los presupuestos para la formación de liderazgos de mujeres son los siguientes:

- La Secretaría de Mujeres, con su equipo de trabajo en la evaluación del programa.
- La Coordinación de Actividades Específicas, con la ayuda de sociólogos y

políticos durante el periodo octubre a diciembre, con los militantes y simpatizantes del partido.

- El coordinador de Actividades Específicas, junto con las dos secretarías que forman parte de dicho gasto; se hace un análisis de lo que se hizo el año anterior para darle seguimiento e innovar.
- Con liderazgos territoriales, casas encuentro y el trabajo de territorio.
- Mediante una breve consulta realizada en la Secretaría de Promoción Política de la Mujer.

- A partir de las reuniones con los grupos territoriales y los grupos relacionados con el tema.
- Profesionales en estadística, investigación cuantitativa y cualitativa.
- Integrantes de la Secretaría de Mujeres, junto con la responsable de la misma; con la población de mujeres se hace diagnóstico de necesidades de atención (DNA) y un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de relaciones causales.

Puede que los partidos políticos no tengan lineamientos claros sobre quién y cómo se hace este presupuesto, pero es claro que la comprobación del mismo y su carga en el sistema dependen del área administrativa. Es importante destacar que en algunos partidos existe la práctica de hacer el PAT en conjunto con la Secretaría de Mujeres, mientras que en otros no hay tanta claridad.

Es interesante destacar que los integrantes de los partidos políticos señalaron que 62% de los PAT cuenta con una línea base; sin embargo, al revisar los PAT, ninguno contaba con ella. Por otro lado, 23% de los participantes señaló que no sabían qué era una línea base. Dichas respuestas no son congruentes,

ya que algunos de los testimonios aclaraban el tema de la línea base, a pesar de mencionar que no sabían qué era o bien de no incluirse en los PAT

- Se establece el objetivo de liderazgo político y de ahí se definen los proyectos y luego la acción.
- Se encarga la Coordinación de Actividades Específicas y la Secretaría de Equidad y Género.
- Se da continuidad a lo antes realizado y se innova para superar lo conseguido el año anterior.
- Es facilitado por Fideicomisos de Inversión en Capital Privado (FICAP).
- La realiza el órgano directivo, tomando en cuenta las áreas operativas.
- Se encarga la Secretaría General (titular) y el equipo de trabajo especializado en el tema.
- Por medio de indicadores, las personas de la Secretaría.
- Se trabaja con resultados de los PAT de años anteriores y se determina de dónde partir.

Los testimonios muestran, de nuevo, desconocimiento de los PAT o bien de las razones por las cuáles éstos se conciben. Es decir, hay un desarrollo del presupuesto, pero no en un programa

de formación, sino sólo en la generación de indicadores para el cumplimiento de programas de formación de ese año.

De igual forma, hay cierta confusión entre los integrantes de los partidos políticos en cuanto a los rubros donde se utilizan los PAT. Como lo muestra la gráfica 4, la mayoría de quienes respondieron la encuesta señala que los PAT se utilizan para la formación de liderazgos y sólo 62% sabía que se pueden emplear para investigación. Esto puede explicar por qué sólo se utilizó un PAT para ello.



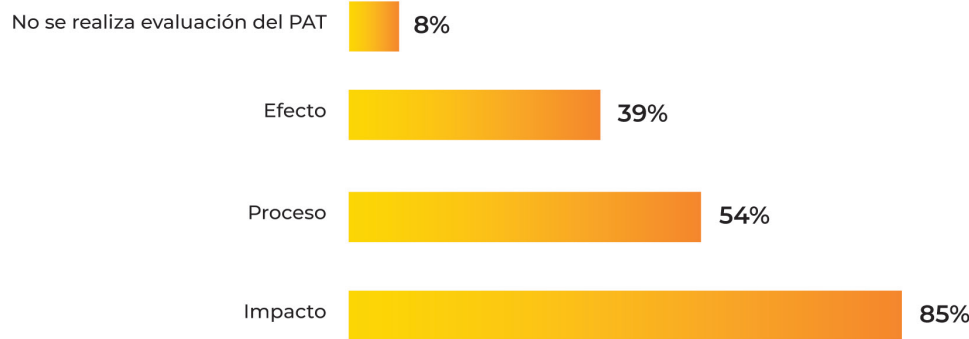
De igual forma, los integrantes de los partidos políticos no tienen conocimiento de que los PAT deben evaluarse, excepto por su alcance. Lo anterior se demuestra en los propios PAT, que tienen muy pocos indicadores de evaluación; por ejemplo, de efecto o proceso. La siguiente gráfica muestra el desconocimiento de este tipo de indicadores y la necesidad e importancia de continuar con la capacitación práctica y la creación de instrumentos para que los integrantes de los partidos políticos puedan hacer sus evaluaciones de los PAT, además de que las incluyan en la planeación de los mismos.

**GRÁFICO 4.**  
**Respuesta a la pregunta ¿Regularmente bajo qué rubro se aplica el PAT?**



FUENTE: cuestionario diagnóstico sobre los PAT, ILSB, 19 de septiembre de 2018.

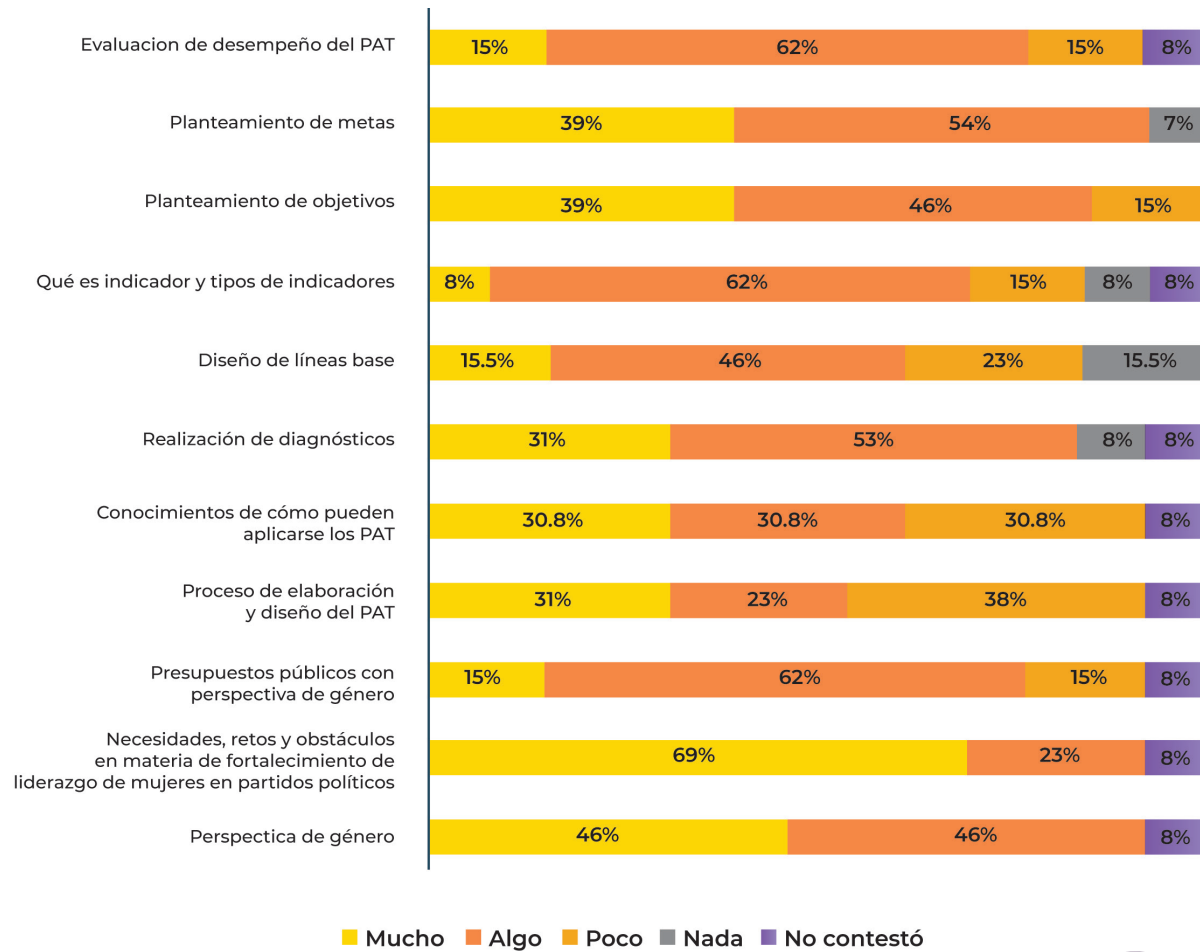
**GRÁFICO 5.**  
**Respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de evaluación se utiliza para monitorear los PAT?**



FUENTE: cuestionario diagnóstico sobre los PAT, ILSB, 19 de septiembre de 2018.

Los PAT son un instrumento técnico con el que cuentan los partidos para mejorar los indicadores de liderazgo de mujeres. A pesar de ello aún hay áreas de oportunidad sobre cómo se pueden lograr mejores PAT. La gráfica a continuación muestra las áreas de oportunidad de capacitación práctica o bien de generación de herramientas (como esta guía) para mejorar la presentación de los PAT.

**GRÁFICO 6.**  
**Respuesta a la pregunta sobre conocimientos previos de participantes en materia del diseño de los PAT**



Derivado de lo anterior, esta guía nos permite abonar a la construcción de acciones y herramientas para la formación de liderazgos de mujeres en los partidos políticos.

FUENTE: cuestionario diagnóstico sobre los PAT, ILSB, 19 de septiembre de 2018.

### III. TRANSPARENCIA EN LOS PRESUPUESTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS LIDERAZGOS DE LAS MUJERES EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS

México es un país que aspira a ser paritario, en el que se reconoce como un principio la igualdad entre hombres y mujeres para la distribución del poder. Éste es un movimiento estructural sin precedentes; sin embargo, llegar a la igualdad sustantiva requiere también un movimiento en las estructuras simbólicas del poder, con el que es importante transformar las percepciones sobre la forma en que las mujeres ejercen el liderazgo, al igual que su autoconcepción sobre su propio ejercicio del poder político. Para ello se creó una medida afirmativa: la etiquetación de un presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres.

Este presupuesto tiene el objetivo de obligar a los partidos políticos a etiquetar recursos públicos para impulsar a mujeres políticas. En reconocimiento de la subjetividad y discrecionalidad con la que se ha ejercido dicho presupuesto, esta guía pretende contribuir a que los partidos políticos tengan un panorama del potencial de esta medida afirmativa. Para empezar, se presenta el marco legal del presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres en política.

**CUADRO 5.** Contenido de las leyes que regulan al presupuesto para el fortalecimiento de liderazgos de mujeres en los partidos políticos

LEY	CONTENIDO
<b>Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIEPE)</b>	<b>Artículo 7:</b> Votar en las elecciones constituye un derecho y una obligación que se ejerce para integrar órganos del Estado de elección popular. También es derecho de los Ciudadanos y obligación para los partidos políticos la igualdad de oportunidades y la paridad entre hombres y mujeres para tener acceso a cargos de elección popular.
<b>Ley General de Partidos Políticos (LGPP)</b>	<b>Artículo 3, numeral 1:</b> Los partidos políticos son entidades de interés público con personalidad jurídica y patrimonio propios, con registro legal ante el Instituto Nacional Electoral o ante los Organismos Públicos Locales, y tienen como fin promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de los órganos de representación política y, como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso a éstos al ejercicio del poder público.  <b>Artículo 51, numeral 1, inciso a), fracción V:</b> Para la capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres, cada partido político deberá destinar anualmente el tres por ciento del financiamiento público ordinario.

	<p><b>Artículo 73:</b> Los partidos políticos podrán aplicar los recursos destinados para la capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres, en los rubros siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La realización de investigaciones que tengan como finalidad informar a la ciudadanía de la evolución, desarrollo, avances, y cualquier tema de interés relacionado con el liderazgo político de la mujer;</li> <li>• La elaboración, publicación y distribución de libros, revistas, folletos o cualquier forma de difusión de temas de interés relacionados con la paridad de género;</li> <li>• La organización de mesas de trabajo, conferencias, talleres, eventos y proyecciones que permitan difundir temas relacionados con el desarrollo de la mujer en su incorporación a la vida política;</li> <li>• La realización de propaganda y publicidad relacionada con la ejecución y desarrollo de las acciones en la materia, y</li> <li>• Todo gasto necesario para la organización y difusión de las acciones referidas.</li> </ul>
--	---

### Particularidades del marco normativo de la Ciudad de México en materia de presupuestos para la formación de liderazgos de mujeres

El artículo 273 del *Código de Instituciones y Procedimientos Electorales de la Ciudad de México* señala la obligación de los partidos políticos de destinar 5% de su financiamiento a la generación y el fortalecimiento de liderazgos femeninos. Señala, específicamente:

**Artículo 273, fracción XVII:** destinar al menos el cinco por ciento del financiamiento público para actividades ordinarias permanentes que se les asigne, para la generación y fortalecimiento de liderazgos femeninos, así como al menos el tres por ciento para liderazgos juveniles y otro dos por ciento para la generación de estudios e investigación de temas de la Ciudad de México.

De acuerdo con el artículo 333, sección III, inciso b) de dicho código, los presupuestos para la generación y el fortalecimiento de liderazgos femeninos están designados como financiamiento específico.

En la Ciudad de México, los partidos políticos tienen la obligación de ejercer 5% de su presupuesto en la generación y el fortalecimiento de liderazgos femeninos.

### Reglamentos y lineamientos para el ejercicio del presupuesto para la formación de liderazgos

Con el fin de que el presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres se utilice de forma correcta, el Instituto Nacional Electoral, en su calidad de autoridad electoral nacional, ha establecido varios lineamientos que facilitan a los partidos políticos comprender cómo ejercer el gasto para el fortalecimiento de liderazgos. Cabe mencionar que la facultad de fiscalización le corresponde al INE, por lo que son los lineamientos que aplican en la Ciudad de México.

#### Dichos lineamientos son:

- Para el gasto programado del INE.
- Reglamento de fiscalización.
- Para determinar el remanente no ejercido o

no comprobado del financiamiento público otorgado a los partidos políticos nacionales y locales para el desarrollo de actividades ordinarias y específicas, y el procedimiento para reintegrarlo.

**a) Obligaciones para la presentación de la información: los planes anuales de trabajo**

De las disposiciones legales para el ejercicio del presupuesto podemos extraer que los partidos políticos tienen la obligación de presentar cada año un plan anual de trabajo (PAT) ante el INE. En ese plan deberán organizar su gasto para las siguientes actividades específicas:

- Educación y capacitación política, particularmente capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres
- Investigación socioeconómica y política
- Tareas editoriales

**FIGURA 4. Componentes de los planes anuales de trabajo**

Para la realización de los PAT, los partidos políticos deben elaborar una planeación que incluya la justificación de su programa anual de trabajo, la cual debe incluir lo siguiente.



**FIGURA 5. Elementos que debe incluir la planeación del PAT**



En términos de cumplimiento, los PAT deberían contener los siguientes indicadores:

- De planeación: diagnóstico, línea base, objetivo, meta
- De ejercicio: cobertura, proceso, resultados y alcance
- De evaluación: evaluación, proceso, efecto y género con alcance



Aunado a ello, deben tener fecha de inicio y término, presupuesto y alcance (como número de mujeres beneficiadas o bien como número de ejemplares que se publicaron).

**b) Criterios de transparencia en la presentación de presupuestos para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres en los partidos políticos**

Las disposiciones generales del INE en su reglamento de fiscalización y las guías para el ejercicio del presupuesto para la formación del liderazgo de mujeres han señalado que los programas de formación deben integrarse en un plan anual de trabajo. Dicho plan debe ser, por disposición oficial, entregado a la Unidad de Fiscalización del INE a más tardar 30 días después de la entrega del presupuesto del partido. Los partidos lo cargan en un sistema electrónico que permite que se publique para la ciudadanía, de cara a cumplir con los criterios y las obligaciones de transparencia.

A pesar de ello, no todos los documentos están publicados y disponibles para su análisis. Esta omisión en materia de transparencia es importante y en algunos casos se debe al incumplimiento en el ejercicio del gasto por

parte de los partidos políticos, como bien señalan las multas de fiscalización impuestas por la autoridad electoral, local y federal, y los criterios que han sostenido dichas multas por parte del Tribunal Electoral.

En cuanto a la información disponible dentro de los PAT, recordemos que deben estar divididos de acuerdo con las actividades que realizarán, que pueden ser capacitación, investigación y divulgación. A su vez, deben establecer los nombres de los proyectos, señalar objetivos, metas, alcance, tipo de producto e indicadores de planeación, implementación y evaluación. En el análisis realizado, no todos los PAT incluían estos criterios.


**De esta manera, sugerimos la aplicación de algunos criterios que permitirían mejorar la presentación de la información:**

- Objetivo general del programa de formación: encontramos en la información disponible que los PAT se capturan en el sistema por proyecto y no por programa de formación de liderazgos; en este sentido, debería incluirse una sección que mencione a

qué objetivo del programa de formación responde dicho curso, publicación o investigación.

- Totalidad de la información sobre los PAT. No todos los PAT incluyen diagnóstico, línea base, indicadores o procesos de evaluación.
- Homologación de la información sobre los PAT: en cuanto a la información que sí contienen, algunos de ellos incluyen nombre de docente, contenido del curso, nombre del encargado de la investigación u otros criterios. Pero no todos lo hacen, por lo que no se puede saber a ciencia cierta para qué se utilizó la información.

Una vez que el PAT fue planeado y ejecutado, el partido político debe presentar a la Unidad de Fiscalización del INE las comprobaciones de los PAT en cuanto a su ejercicio. En un análisis realizado no se encontró disponible esta información para consulta general. Sería ideal que al final del ejercicio fiscal se publicara la forma en que se cumplieron los criterios mencionados en el PAT y las evaluaciones que realizaron los partidos políticos, para realizar una



auditoría ciudadana sobre el cumplimiento de los objetivos señalados por los partidos políticos. Con ello se completaría el ciclo de información relevante, de cara a la sociedad.

Finalmente, la Unidad de Fiscalización del INE debe hacer públicos, con criterios de accesibilidad, disponibilidad, calidad y apertura, los resultados de la fiscalización a los partidos políticos en materia del ejercicio del presupuesto para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres en los partidos políticos. Para ello se debe desagregar públicamente la información presentada por los partidos y los criterios utilizados para la fiscalización

Con la publicación de estos tres momentos de información se cumplirían las disposiciones en materia de transparencia del ejercicio del gasto durante su planeación, implementación y fiscalización.

**c) Criterios de transparencia en los informes de resultados sobre el presupuesto para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres en los partidos políticos**

La elaboración de diagnósticos, líneas base, cursos de capacitación e investigación no cuenta con más información que la que se presenta en el PAT. Sin embargo, no podemos saber el sentido de las capacitaciones, investigaciones y publicaciones que realizan los partidos políticos si no se publica la justificación y los resultados de dichas inversiones en un informe de resultados.

Más allá de creer que esto incrementa el papeleo y la burocracia dentro de los partidos políticos, la información pública cualitativa sobre el ejercicio del presupuesto nos permite conocer cómo han invertido los partidos en la formación de mujeres. Esta información también debería ser pública, para analizar cuáles son las formaciones que han tenido las mujeres en esos partidos políticos, así como las investigaciones que se han realizado y por qué. Los criterios para la aplicación de esta información deberían ser:

- **Objetivo del proyecto:** ¿cuál fue el objetivo del proyecto y su grado de cumplimiento?
- **Número y tipo de beneficiarias:** ¿cuántas son las beneficiarias del

proyecto?, ¿qué tipo de beneficiarias son: militantes, mujeres en territorio, lideresas, entre otras?

- **Indicadores y su grado de cumplimiento:** ¿hasta dónde se cumplieron los indicadores que se habían planteado y por qué?
- **Evaluación:** ¿cuál fue la evaluación del proyecto? Este aspecto es particularmente relevante para la generación de indicadores de capacitación, pues nos permite evaluar el grado en que las mujeres aprehenden lo dado en los cursos de capacitación.

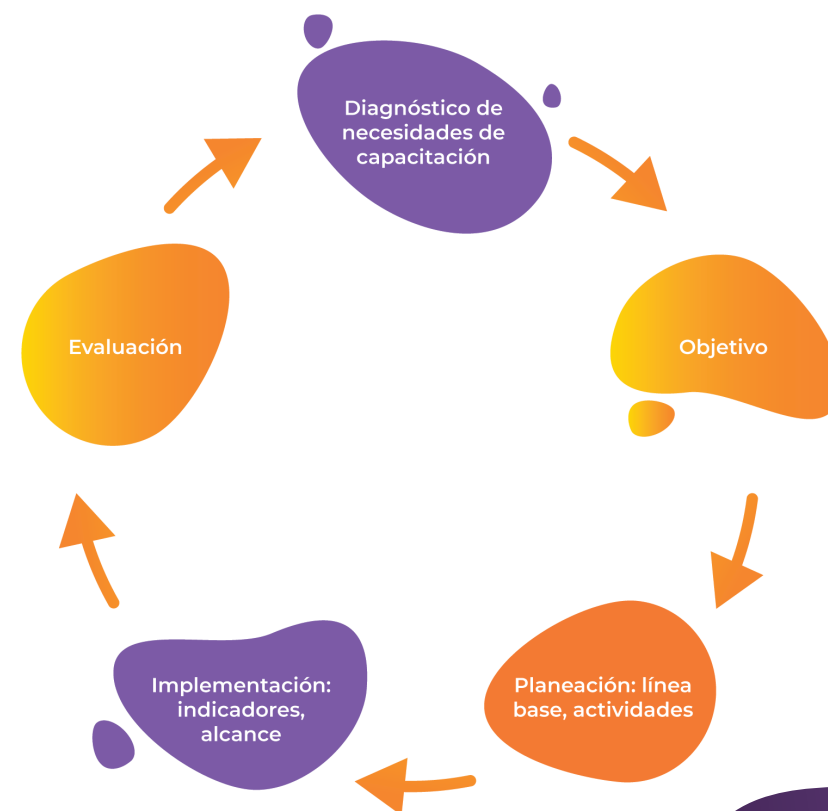
En caso de aplicarse estos criterios y niveles de transparencia, el presupuesto para la formación de liderazgos contaría con una contraloría social relevante, que impediría su subejercicio o uso en cuestiones no relativas a la formación y capacitación de mujeres. Así pues, se cumple el criterio de, a mayor transparencia, mejor uso de los recursos para la disminución de las desigualdades.

## IV. RECOMENDACIONES

El ejercicio del presupuesto para el liderazgo de mujeres en partidos políticos es una oportunidad idónea para contribuir a la reducción de la brecha de género en el acceso al poder a partir del empoderamiento de las mujeres y el reconocimiento de sus diversas interseccionalidades. Hasta el momento, los partidos políticos no han aprovechado idóneamente esta oportunidad. A continuación se presentan algunos criterios de planeación que pueden coadyuvar a planear de mejor forma los presupuestos para la formación de liderazgos y mejorar su uso.

El ciclo de implementación de dichos presupuestos se parece al de una política o un proyecto, puesto que parte de un diagnóstico y concluye con su evaluación. Así pues, en este capítulo se trata de hacer el símil del ciclo de ejercicio de los presupuestos para el liderazgo de mujeres con un ciclo de políticas, incluyendo los rubros que indica el plan anual de trabajo para el ejercicio de este presupuesto.

**FIGURA 6.**  
Ciclo de los presupuestos para la formación de liderazgos





### Diagnóstico de necesidades de capacitación

¿Cuáles son las necesidades de capacitación, investigación y difusión del partido político?, Para poder contestar esta pregunta requerimos un método que nos permita descubrir cuáles son los puntos débiles que se quieren mejorar y la metodología más apropiada para ello. Es importante hacer este diagnóstico porque es la única forma que tenemos de identificar los puntos clave para la capacitación, con lo que se evita un gasto innecesario e ineficiente de recursos.

Para hacer un diagnóstico de necesidades de formación, investigación y difusión se requiere conocer el objetivo de investigación, así como el objetivo general. La literatura sobre recursos humanos sugiere que se haga dicho diagnóstico a partir de:

- La identificación de brechas: se definen las áreas que necesitan, en este caso, las mujeres para ser líderes y, posteriormente, se definen las necesidades de capacitación. En este sentido, si se requiere formación para el conocimiento de derechos civiles y políticos, o bien para el ejercicio de

ellos, se realizarían las capacitaciones en este sentido.

- A partir de la evaluación de necesidades se presentan cuestionarios o preguntas que las personas contestan; a partir de sus respuestas se establecen las necesidades, de capacitación.
- Aplicación directa de conocimientos: se determina un programa con el cual se cree que las personas deben capacitarse y se capacita por medio de éste.

Para el diagnóstico de necesidades de capacitación, investigación y difusión dentro de los partidos políticos se sugiere establecer dichas necesidades con base en los objetivos y resultados que se pretende obtener. En este sentido, se determina un programa idealmente a tres años, con el fin de ir escalando en niveles de conocimiento, práctica y aplicación de la formación. Igualmente, depende de los niveles de incorporación a la vida política que requiera el programa de capacitación.

Dicho diagnóstico también permite diferenciar los públicos a los que va dirigida la capacitación. En el caso de mujeres en partidos políticos, tenemos público en general, militancia, políticas

en ejercicio de su encargo (quienes lo ejercen por primera vez o más de una vez), mujeres que ejercen diferentes tipos de encargos públicos, entre otros. Estos públicos variados implican diferentes necesidades para el ejercicio de este presupuesto.

### Objetivo

Un objetivo determina a dónde queremos llegar para alcanzar las metas de forma planificada. Dependiendo de su nivel de concreción, va de lo general a lo particular. La pregunta ideal para el presupuesto para los liderazgos de mujeres es **¿qué queremos transformar?**

Recordemos que los objetivos generales son aquellos cambios que contribuyen a la misión, mientras que los específicos proporcionan una visión más detallada del cambio que buscamos y contribuyen o encaminan a la realización de la meta general. De estos objetivos depende que los tomadores de decisiones hagan los cambios y se desprenden las actividades que realizaremos.

Los objetivos específicos ahora también se llaman SMART (por sus siglas en inglés). Es decir, son

- **Específicos:** ¿qué queremos conseguir?
- **Medibles:** ¿qué indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia?
- **Alcanzables:** ¿es razonable la meta?
- **Relevantes:** ¿hay una razón por la cual nos interesa este objetivo?
- **Acotados:** ¿en cuánto tiempo podemos conseguir la meta?

**Con Respecto al presupuesto para la formación del liderazgo de mujeres, requerimos entonces:**

- **Delimitación de un objetivo general:** considerando que el presupuesto para la formación de liderazgos será otorgado a los partidos políticos por un periodo electoral (es decir, con base en los resultados electorales y hasta la siguiente elección), los partidos políticos pueden delimitar el objetivo general para obtener los resultados deseados con la formación de mujeres.
- **Delimitación de objetivos específicos de corto, mediano y largo plazos:** para un ejercicio más claro de su presupuesto, los partidos políticos pueden delimitar lo que quieren alcanzar en un horizonte de uno, dos y tres años. El horizonte de tres años

debe contar con suficientes candidaturas para cargos de elección popular en cumplimiento de las disposiciones relativas a la paridad de género.

- En el corto plazo, los partidos pueden planear cómo incorporar a más mujeres a sus espacios públicos y realizar formaciones según su diagnóstico y necesidades de capacitación.
- En el mediano plazo, idealmente habría generaciones de mujeres ya formadas que puedan ir escalando en cuanto a sus necesidades de capacitación y formación.

**Proceso de planeación del presupuesto para los liderazgos de mujeres**

La planeación del presupuesto en los rubros que corresponden (formación, investigación y difusión) requiere que asentemos las condiciones iniciales con las cuales se dan las actividades y que se planeen las mismas. Para ello se realiza tanto una línea base como la planeación de actividades que deben desprenderse del objetivo.

**Línea base**

La línea base sugiere el estado inicial de una población objetivo, así como de un contexto pertinente, a fin de que esta información pueda compararse con

mediciones posteriores.<sup>22</sup> El objetivo de la determinación de una línea base radica en ofrecer una referencia sólida para la medición de los cambios a partir de la ejecución de los proyectos, principalmente de capacitación y formación.

Los programas anuales de trabajo requieren la generación de líneas base, que van de la mano con los objetivos y las metas que el propio partido se propone. Ello con el fin de comparar dónde estaban las mujeres antes del ejercicio de capacitación y dónde están luego de éste.

**La línea base, en este sentido, podría ser:**

- **General:** al inicio del programa de capacitación.
- **Anual:** al inicio del año en que se va a ejercer el presupuesto.
- **Por proyecto:** al comienzo de cada proyecto de formación, capacitación, difusión o investigación se podría medir el conocimiento previo de las mujeres y los cambios que hubo después de la intervención.

<sup>22</sup> David Medianero Burga, "Metodología de estudios de línea base", *Pensamiento crítico*, 2011, Lima, núm. 15, 2011, pp. 61-82.



### Actividades

Las actividades se desprenden del desarrollo de un fin, una meta y una línea base.

Para determinar que las actividades que se han propuesto sean las que responden al propósito y fin último de la capacitación, se requiere el desarrollo de indicadores, cómo veremos a continuación.

### Proceso de implementación de las actividades: formulación de indicadores y alcance

Durante la puesta en marcha del presupuesto se desarrolla una serie de actividades ligadas con la generación del objetivo. Para medir el alcance de las actividades se requieren indicadores que nos permitan medir el alcance de las acciones.

### Ejemplo de un indicador típico:

$$\frac{\text{Tasa de mujeres formadas en liderazgo}}{\text{Total de mujeres militantes del partido}} \times 100 = \text{Mujeres que tomaron un curso de formación}$$

### Indicadores

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Dicho valor arroja un valor, una magnitud o un criterio que tiene significado para quien lo analiza.<sup>23</sup>

Los indicadores son objetivos y comparables, y representan una medida estandarizada en un lenguaje común; se mide, por ejemplo, el grado de cumplimiento, el grado de avance o de satisfacción de las participantes de la formación o la capacitación. Asimismo, nos dan un criterio de utilidad.

### Un indicador es relevante por:

- Su grado de especificidad
- La medida en que es realizable
- Su posibilidad de ser medible
- Su relevancia
- Estar enmarcado en el tiempo
- Su independencia

Los indicadores se formulan a lo largo de todo el proceso de formación, tanto para planear los resultados que se quieren obtener como para ejecutar el proceso y, finalmente, evaluarlo. También se pueden diseñar indicadores para la difusión y la investigación. Así pues, los indicadores son transversales a la acción y operan a lo largo del programa.

**FIGURA 7.**  
**Diagrama de actividades que se desprenden del objetivo**



<sup>23</sup> OIT, ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto?, Montevideo, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>, 11 de diciembre de 2018.

<sup>24</sup> Ibid.

### **Tipos de indicadores relevantes para la planeación e implementación de actividades:<sup>24</sup>**

- **De gestión:** se utilizan para monitorear los procesos, insumos y actividades que se ejecutan con el fin de lograr los productos específicos. Por ejemplo, costo hora de formación, número de participantes por docente, costo de los alumnos en formación, etcétera.
- **De resultado o producto:** relacionan los bienes o servicios producto de la actividad de formación. Por ejemplo, variación del número de docentes disponibles, variación del número de horas para formación, etcétera.
- **De efecto:** miden las consecuencias inmediatas de la formación, es decir, el encuentro de las acciones formativas con la demanda de los participantes. Por ejemplo, tasa de matriculados, tasa de abandono de la formación, tasa de proyectos creados, entre otros.

### **Alcance**

En las indicaciones de los planes anuales de trabajo se sugiere incluir los alcances de los programas de capacitación. Dicho alcance se mide por el número de mujeres a las que llega el programa, quienes pueden ser militantes o parte del público en general.

El alcance es igual a la cobertura.

### **Evaluación**

Junto con el ejercicio del presupuesto para la formación de liderazgos debe venir un proceso de evaluación de éste. La única forma de saber si estamos obteniendo los resultados esperados es, justamente, medir el grado en que nuestras actividades dan dichos resultados. Para ello realizamos una evaluación de alcance.

La evaluación de alcance representa un cambio esperado en la situación de los participantes una vez que la formación se lleva a cabo. Se mide en periodos de mediano o largo plazo, debido a que se requiere un tiempo para que se puedan medir las consecuencias de la formación. Por ejemplo, número de mujeres políticas producto de la formación, número de veces que la mujer política ha participado en negociaciones después de una formación, entre otras.

Sus indicadores deben medir los cambios observados en la población objetivo. Se deben definir desde el diseño (por ello se realiza un diagnóstico y se diseña una línea base), deben ser válidos o bien comprobar lo que se pretende medir, y deben ser confiables, es decir, no dependen de quién los mida.

La evaluación de alcance puede medirse de forma cualitativa o cuantitativa. En cuanto a los métodos cuantitativos, éstos buscan medir la relación causal entre la formación y el alcance. Por ejemplo, el número de mujeres que ejercen la política y que hayan participado de los programas de formación. En este sentido, se diseña un indicador de alcance que justamente mide el grado en que se cumplió el objetivo tras el programa de formación, la investigación realizada o la estrategia de difusión.

La evaluación de alcance puede ser también una *metaevaluación*, es decir, mide los objetivos generales de la intervención en términos globales. Por ejemplo, el número de mujeres en cargos de elección popular tras tres años de la realización de la estrategia. Finalmente, vale la pena decir que debe haber estrategias de evaluación a lo largo de todo el programa, con la finalidad de evitar la larga espera para el mismo. Así pues, el programa debe evaluarse de forma paulatina en cuanto a su diseño e implementación, en aras de obtener resultados en el largo plazo.

### Conclusiones

Esta guía es un ejercicio para otorgar a los partidos políticos de la Ciudad de México criterios que les permitan traducir los conceptos tan álgidos que impone la legislación electoral en materia de presentación de la información para los programas anuales de trabajo, los cuales materializan el presupuesto para la formación de liderazgos de mujeres.

Para ello se ha analizado el contexto en el que surgen dichos presupuestos a partir de la implementación de acciones afirmativas para el alcance de la paridad. Asimismo se revisó cómo se han ejercido los presupuestos y qué criterios de transparencia sería ideal que tuvieran.

Esta guía pretende, además, mencionar para qué sirven y cómo realizar modelos de formación que les permitan a los partidos políticos cumplir con el objetivo de contar con un mayor número de mujeres en el ejercicio político; la formación es fundamental para romper con los estereotipos de género y para contar con prácticas que permitan incluir a mujeres desde el reconocimiento de la desigualdad estructural en la participación política. En este sentido es necesario contar con criterios claros para el uso de dichos presupuestos, en aras de cumplir con su objetivo: la formación de mujeres en liderazgos y el incremento de su participación en la política.





## Bibliografía

ANDIÓN IBÁÑEZ, Ximena, "Los liderazgos que hacen falta", México, Animal Político, 9 de marzo de 2016, <https://www.animalpolitico.com/blogeros-de-generando/2016/03/09/los-liderazgos-que-hacen-falta>, 11 de diciembre de 2018.

CARLÍN ROSAS, Leonardo, *Folleto: la construcción de un nuevo liderazgo político en México*, México, Movimiento Ciudadano, partido político nacional, 2005.

CÁRDENAS MORALES, Natividad, *El financiamiento público de los partidos políticos nacionales para el desarrollo del liderazgo político de las mujeres*, México, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, 2011.

CASTAÑEDA SALGADO, Martha Patricia (coord.), *Perspectivas feministas para fortalecer los liderazgos de mujeres jóvenes*, México, UNAM-CEIICH, 2013.

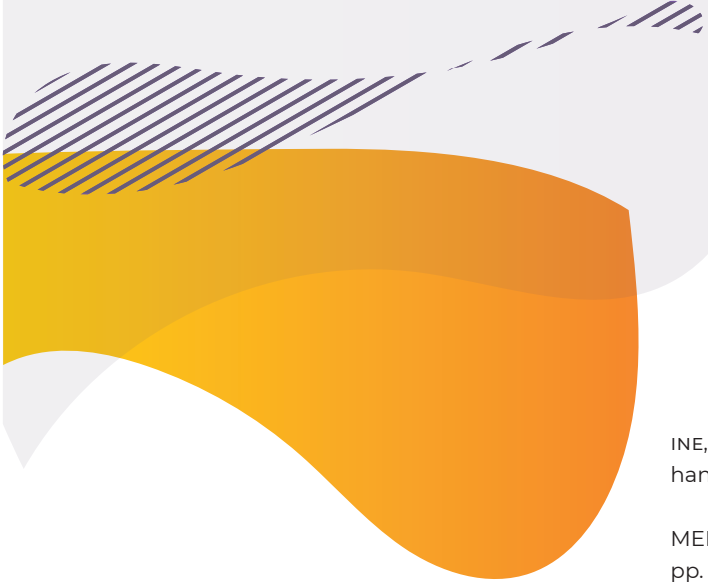
CERVA CERNA, Daniela, "Participación política y violencia de género en México", *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, vol. 54, núm. 222, septiembre-diciembre de 2014, pp. 105-124.

COLLADO CAMPAÑA, Francisco, José Francisco Jiménez Díaz y Francisco Entrena Durán, "El liderazgo político en las democracias representativas: propuesta de análisis desde el constructivismo estructuralista", *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, vol. 61, núm. 228, septiembre-diciembre de 2016, pp. 57-90.

DE LA GARZA ARREGUI, Bernardina, La historia del voto femenino en México, México, MxCity, enero de 2007, <<https://mxcity.mx/2017/01/la-historia-del-voto-femenino-en-mexico>>, 6 de diciembre de 2018.

DOCIO, Elisa, "Techo de cristal y techo pegajoso", España, Carrión Global, 2017, <http://www.carrion.com/modules.php?name=News&file=article&sid=643>, 11 de diciembre de 2018.

FERREYRA, Martha, *Paridad. Un nuevo paradigma para la acción política de las mujeres*, México, Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, 2015.



INE, Repositorio documental, México, Instituto Nacional Electoral, 2018, <https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/handle/123456789/97007>, 7 de diciembre de 2018.

MEDIANERO BURGA, David, "Metodología de estudios de línea base", *Pensamiento Crítico*, 2011, Lima, núm. 15, 2011, pp. 61-82.

OIT, ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto?, Montevideo, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>, 11 de diciembre de 2018.

ONU Mujeres, Gobierno de la República, Inmujeres, *Presupuestos con perspectiva de género en el nivel federal y estatal en México*, México, 2014.

ONU Mujeres, Gobierno de la República, Inmujeres e Iniciativa SUMA, *Cuaderno de trabajo: los derechos políticos de las mujeres y cómo defenderlos*, México, 2015.

ONU Mujeres y Parlamento Latinoamericano y Caribeño, *Norma marco para consolidar la democracia paritaria*, México, ONU Mujeres y Parlamento Latinoamericano y Caribeño, 2016.

ORTIZ-ORTEGA, Adriana, *Poder, mujeres y liderazgo: guía incluyente en un contexto global*, México, Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León, 2009.

VARELA, Nuria, *Feminismo para principiantes*, Barcelona, Ediciones BSA, 2008.

ZÁRATE, Mónica, y Olivia Gil (coords.), *Mujeres al timón en la función pública (manual de liderazgo social)*, México, Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, 2005.

*Guía para la aplicación del presupuesto y acciones para el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres en los partidos políticos se terminó de imprimir el XX de junio del 2019 en xxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxxx. El tiro consta de 200 ejemplares impresos en papel couché de 130 gramos.*









