



Evaluación Estratégica Municipal en Perspectiva de Género e Igualdad Sustantiva: de la obligación jurídica a los resultados evaluables.

Dra. Esmeralda Álvarez Ascencio¹

Nota del Editor

Este Artículo Entidad presenta la Evaluación Estratégica Municipal en Perspectiva de Género e Igualdad Sustantiva como una herramienta para conocer en qué medida la igualdad se encuentra incorporada en el conjunto de la gestión pública local. A diferencia de los enfoques concentrados únicamente en capacitación, programación o presupuesto, la propuesta examina la articulación entre el marco jurídico, las capacidades institucionales, la planeación, los programas, los recursos, la participación ciudadana, la transparencia y los resultados. El documento expone los fundamentos, la metodología y los principales hallazgos de la revisión que sustenta el Modelo de Evaluación con Enfoque de Género y Derechos Humanos desarrollado por el IEGFIP², sin revelar los instrumentos específicos de valoración que forman parte de su aplicación técnica.

1 **Álvarez Ascencio** (esme.alvarezascencio@gmail.com). Consultora Senior en el Instituto de Estudios en Gobierno y Finanzas Públicas IEGFIP, Zapopan, Jalisco, México.

2 IEGFIP: Instituto de Estudios en Gobierno y Finanzas Públicas (www.iegfip.com)

CONTRIBUCIÓN

Los gobiernos municipales constituyen el orden de gobierno más cercano a la población. En este ámbito se toman decisiones sobre servicios, trámites, seguridad, movilidad, desarrollo urbano, espacios públicos, medio ambiente, desarrollo social, participación ciudadana y oportunidades económicas. Aunque algunas decisiones pueden parecer neutrales, sus efectos no necesariamente son iguales para todas las personas, debido a que mujeres y hombres, y distintos grupos de mujeres, enfrentan condiciones, necesidades y barreras diferenciadas.

El marco jurídico mexicano ha fortalecido la obligación de avanzar hacia la igualdad sustantiva. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos prohíbe la discriminación por género; reconoce la igualdad entre mujeres y hombres y dispone que el Estado garantice el goce y ejercicio del derecho a la igualdad sustantiva de las mujeres. Además, desde la reforma publicada el 23 de abril de 2026, el artículo 115, fracción I, incorpora los principios de paridad de género vertical y horizontal, perspectiva de género e igualdad sustantiva en el acceso, integración y ejercicio del poder público municipal (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, CPEUM, artículos 1,4 y 115 fracción I).

En el ámbito legal, la Ley General para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres establece responsabilidades expresas para los municipios, como implementar la política municipal de igualdad, coadyuvar con los demás órdenes de gobierno, proponer sus necesidades presupuestarias, desarrollar campañas permanentes y fomentar la participación social, política y ciudadana. Asimismo, el artículo 17 establece, como lineamiento de la Política Nacional, **que la planeación presupuestal incorpore la perspectiva de género, apoye la transversalidad y prevea el cumplimiento de los programas, proyectos y acciones para la igualdad y la paridad** (Ley General para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres, LGISMH, 2026, artículos 16 y 17).

Sin embargo, el cumplimiento formal de una obligación jurídica no demuestra, por sí mismo, que la perspectiva de género se encuentre incorporada en el funcionamiento cotidiano de un gobierno. Un municipio puede contar con reglamentos, programas, cursos o partidas presupuestarias y, al mismo tiempo, carecer de diagnósticos, responsabilidades claras, coordinación interinstitucional, indicadores de desempeño, evidencias de operación o mecanismos que permitan comprobar resultados.

El Modelo de Evaluación con Enfoque de Género y Derechos Humanos se sustenta a grandes rasgos, en tres dimensiones articuladas: la institucionalización de la perspectiva de género, su implementación transversal en el conjunto del gobierno y la generación de resultados verificables. Esta articulación permite pasar de la revisión de acciones aisladas a una evaluación integral de las capacidades, procesos y resultados de la gestión municipal.

DE LA OBLIGACIÓN JURÍDICA A UNA POLÍTICA MUNICIPAL INTEGRAL

La transversalización de la perspectiva de género implica incorporar este enfoque en la preparación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas, programas y servicios públicos. No consiste en crear una política paralela ni en trasladar toda la responsabilidad a la instancia municipal de las mujeres; exige revisar las áreas ordinarias de gobierno y sus decisiones para identificar cómo reproducen, mantienen o reducen desigualdades (Walby, 2005; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2023).

Por ello, el presupuesto con perspectiva de género es indispensable, pero no suficiente. Una asignación presupuestaria difícilmente producirá resultados cuando no deriva de un diagnóstico de brechas, carece de objetivos y responsables, no se vincula con programas y servicios, o no dispone de indicadores y evidencias para valorar su implementación. Lo mismo sucede con la capacitación, ya que fortalece conocimientos individuales, pero no sustituye la existencia de reglas, atribuciones, coordinación, recursos y mecanismos de rendición de cuentas. A partir de los aportes del European Institute for Gender Equality, EIGE (2016); Espinosa-Fajardo & Bustelo (2019) y la OCDE (2023), la Tabla No. 1, sintetiza la diferencia entre abordaje parcial y una evaluación integral:

Tabla No. 1. De un abordaje parcial a una evaluación integral.

Componente	Abordaje parcial	Evaluación integral
Capacitación	Número de cursos o personas capacitadas.	Capacidades vinculadas con atribuciones, procedimientos, asistencia técnica y responsabilidades institucionales.
Programación	Existencia de programas o acciones dirigidas a las mujeres.	Correspondencia entre diagnóstico, objetivos, población, servicios, metas, indicadores y mecanismos de seguimiento.
Presupuesto	Identificación de partidas o montos etiquetados.	Vinculación entre brechas, prioridades, programas, recursos, avance físico-financiero y resultados.
Evaluación	Conteo de actividades y verificación documental.	Análisis de existencia, implementación, coordinación, evidencias, resultados y posibilidades de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia con base en EIGE (2016); Espinosa-Fajardo & Bustelo (2019) y OCDE (2023)

El enfoque integral supone que la igualdad sustantiva sea una responsabilidad compartida por las áreas de planeación, tesorería, administración, contraloría, transparencia y las dependencias operativas, además de la instancia municipal responsable de las mujeres. La OCDE (2023) denomina a esta lógica un enfoque integral de gobierno, sustentado en compromisos estratégicos, arreglos institucionales, capacidades, herramientas de gestión, seguimiento y rendición de cuentas (OCDE, 2023).

INSTITUCIONALIZACIÓN, IMPLEMENTACIÓN TRANSVERSAL Y RESULTADOS
EVALUABLES

La institucionalización constituye la base del proceso. Significa que la perspectiva de género deja de depender exclusivamente de acciones coyunturales, de una administración específica o de la iniciativa individual de algunas personas servidoras públicas, y se incorpora de manera estable en las normas, atribuciones, estructuras, procedimientos, capacidades y sistemas de información del gobierno. El Instituto Europeo de la Igualdad de Género señala que la transformación institucional requiere actuar

sobre las reglas y procedimientos, las competencias del personal y los productos o servicios generados por la organización (European Institute for Gender Equality, EIGE, 2016)

La implementación transversal representa el segundo componente. Comprende la integración del enfoque en el ciclo completo de gestión: diagnóstico, planeación, presupuestación, operación, seguimiento, evaluación y mejora. De esta forma, la perspectiva de género no se limita a un documento o a un Ente Público, sino que se traduce en decisiones y prácticas evaluables en las diferentes áreas que componen a los gobiernos municipales.

Los resultados evaluables conforman el tercer componente. Su análisis debe considerar, por una parte, los cambios internos del gobierno, como la armonización normativa, la delimitación de responsabilidades, la coordinación, la disponibilidad de datos desagregados y la incorporación del enfoque en programas y servicios. Por otra parte, debe observar resultados externos relacionados con el acceso, la calidad y pertinencia de los servicios, la participación de las mujeres, la reducción de barreras y el avance progresivo del ejercicio de derechos.

Verificar resultados no significa atribuir automáticamente todo cambio social a una intervención municipal. Implica comprobar la consistencia entre el problema identificado, los objetivos, los recursos, las acciones, los productos y los resultados reportados; revisar la suficiencia de las evidencias y reconocer los factores que favorecen o limitan la implementación. La evaluación de las políticas de igualdad debe abarcar el diseño, la implementación y los resultados, así como su potencial para generar transformaciones institucionales y sociales (Espinosa-Fajardo & Bustelo, 2019; ONU Mujeres, 2022).

ALCANCE DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL IEGFIP

El Modelo de Evaluación con Enfoque de Género y Derechos Humanos desarrollado por el IEGFIP fue diseñado para valorar integralmente la institucionalización, implementación y orientación a resultados de la perspectiva de género en la gestión municipal. El modelo no evalúa solamente a la instancia municipal de las mujeres ni se concentra de manera exclusiva en la programación o el presupuesto; examina el funcionamiento articulado del gobierno municipal.

Su estructura comprende siete ámbitos de análisis: 1) marco jurídico-institucional; 2) agenda pública municipal; 3) planeación municipal; 4) programación municipal; 5) presupuestación municipal; 6) representación institucional y participación ciudadana; y 7) transparencia y evaluación. Estos ámbitos permiten observar desde las condiciones que hacen posible la política hasta la forma en que se implementa, se documenta y se utiliza la información para mejorar decisiones.

El marco jurídico-institucional examina la armonización normativa, las atribuciones y la suficiencia de las capacidades administrativas. La agenda pública permite conocer si la igualdad sustantiva se ha traducido en prioridades, compromisos, responsables y continuidad. La planeación y la programación revisan si existen diagnósticos de brechas, datos desagregados, objetivos, metas, indicadores y rutas de operación. La presupuestación analiza la congruencia entre prioridades, recursos y seguimiento físico-financiero. La representación, la participación ciudadana, la transparencia y la evaluación permiten valorar la apertura de las decisiones, la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional.

Los derechos humanos, la interseccionalidad, el enfoque territorial y la orientación a resultados son dimensiones transversales del análisis. La planeación con perspectiva de género debe considerar las particularidades de cada territorio y vincular los diagnósticos de desigualdad con las decisiones de desarrollo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe & Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL & ILPES, 2016). Asimismo, la interseccionalidad permite reconocer que las desigualdades pueden agravarse o adquirir características específicas por la edad, la discapacidad, la pertenencia étnica, la pobreza, las responsabilidades de cuidado, el lugar de residencia u otras condiciones.

La experiencia comparada demuestra que incluso los gobiernos locales reconocidos por sus avances pueden presentar brechas entre el compromiso formal y la implementación. La comprensión del enfoque, la capacidad institucional, la voluntad política, el liderazgo y los sistemas de dirección influyen en su aplicación efectiva (Freidenvall & Ramberg, 2021). De igual forma, la ausencia de lineamientos precisos, la fragmentación administrativa, la falta de capacitación y el uso insuficiente de datos pueden limitar la incorporación de la interseccionalidad en las políticas públicas (La Barbera et al., 2023).



METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo se siguió un enfoque cualitativo de investigación documental y análisis aplicado. En una primera etapa se revisó el marco constitucional y legal vigente relacionado con igualdad sustantiva y responsabilidades municipales. En una segunda etapa se analizaron orientaciones técnicas y literatura especializada sobre transversalización, transformación institucional, evaluación, evaluación con perspectiva de género, implementación local e interseccionalidad. En una tercera etapa se contrastaron estos referentes con la estructura del Modelo de Evaluación con Enfoque de Género y Derechos Humanos del IEGFIP, con el propósito de delimitar su aportación y explicar su carácter integral.

En su aplicación municipal, la Evaluación Estratégica se desarrolla principalmente mediante análisis de gabinete. Se integran fuentes primarias proporcionadas por las dependencias y entidades municipales, expedientes de evidencias, normativa, instrumentos de planeación, programas, presupuestos, informes, bases de datos, publicaciones de transparencia y estadísticas oficiales. La información se revisa y valida mediante sesiones técnicas con las áreas involucradas y, cuando el alcance acordado lo requiere, puede complementarse con entrevistas, revisión adicional de evidencias o mecanismos de participación ciudadana.

El análisis distingue tres niveles: la existencia formal de los mecanismos; su grado de implementación y funcionamiento; y la disponibilidad de evidencias sobre resultados. Esta secuencia evita otorgar el mismo valor a una disposición aprobada que a un mecanismo plenamente operable, coordinado y documentado. El alcance, las fuentes y la profundidad del ejercicio se precisan en los Términos de Referencia acordados con cada gobierno municipal, de acuerdo con sus características institucionales, territoriales y de disponibilidad de información.

El producto de la evaluación consiste en un diagnóstico integral que identifica fortalezas, brechas de implementación y áreas prioritarias de mejora. A partir de los hallazgos se formula una ruta de fortalecimiento con acciones, responsables y plazos, orientada a que el municipio avance progresivamente desde la adopción formal del enfoque hacia su institucionalización, implementación transversal y generación de resultados verificables.

HALLAZGOS DE LA REVISIÓN

Los hallazgos que se presentan a continuación derivan de la revisión normativa, técnica y académica que sustenta el diseño del modelo, no corresponden a la calificación o evaluación empírica de un municipio determinado.

1. La obligación jurídica requiere capacidades de implementación. El marco constitucional y legal establece responsabilidades relevantes para los municipios, pero su cumplimiento efectivo depende de que existan atribuciones, coordinación, personal, información, recursos y mecanismos de seguimiento. La norma constituye el punto de partida, no la evidencia final de institucionalización.
2. Las acciones aisladas no configuran por sí mismas una política integral. Los cursos, campañas, programas específicos o partidas presupuestarias pueden aportar al proceso, pero no demuestran que el enfoque se encuentre incorporado en la estructura y en las decisiones ordinarias del gobierno. La institucionalización exige continuidad, reglas y responsabilidades compartidas (EIGE, 2016; OCDE, 2023).

3. El presupuesto es necesario, pero debe formar parte de una cadena de gestión. Para valorar la calidad del gasto no basta con identificar recursos. Es necesario conocer qué brecha atienden, como se vinculan con los instrumentos de planeación y programación, quien es responsable de su operación, qué metas persiguen y qué resultados pueden documentarse.
4. La brecha entre el diseño y la implementación es su objeto central de evaluación. La existencia de instrumentos formales puede coexistir con debilidades operativas. La experiencia municipal comparada muestra que la comprensión, la capacidad, la voluntad, la resistencia organizacional y los sistemas de dirección explican parte de estas diferencias (Freidenvall & Ramberg, 2021).
5. Los resultados deben verificarse en el gobierno, sujetarse a evaluaciones externas y ser de acceso público. Una evaluación integral debe observar tanto la transformación interna de la administración como la pertinencia y accesibilidad de sus programas y servicios. Los datos desagregados y el enfoque interseccional son indispensables para evitar que los avances generales oculten desigualdades persistentes entre grupos de población (La Barbera et al., 2023; ONU Mujeres, 2022).

IMPACTO PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL

La aplicación de una evaluación integral puede producir información estratégica para mejorar la gestión municipal. En primer lugar, aporta claridad institucional, al distinguir los mecanismos consolidados de aquellos que operan parcialmente o carecen de evidencia. En segundo término, fortalece la calidad del gasto al vincular recursos con diagnósticos, objetivos, indicadores y resultados. También favorece servicios públicos más pertinentes, porque permite identificar barreras diferenciadas de acceso y oportunidades de ajuste en procesos, cobertura, atención e infraestructura.

Asimismo, promueve la coordinación interinstitucional, ya que requiere la participación de áreas que habitualmente trabajan de manera separada. Finalmente, fortalece la transparencia y la confianza pública al hacer visible qué se realiza, con qué recursos, cuáles son los avances y qué aspectos deben corregirse. ***La Evaluación Estratégica Municipal en Perspectiva de Género e Igualdad Sustantiva no debe entenderse como un ejercicio de fiscalización o sancionador, sino como una herramienta de aprendizaje, toma de decisiones y mejora continua.***

MENSAJE DE LA AUTORA

Avanzar de la obligación jurídica a los resultados evaluables requiere comprender que la perspectiva de género no se incorpora mediante una acción única. Se necesita una arquitectura institucional capaz de sostener el enfoque, integrarlo en el ciclo de gestión y documentar sus resultados.

Sin institucionalización, las acciones pueden depender de voluntades individuales y perder continuidad con los cambios de gobierno o de gestión administrativa. Sin implementación transversal, la igualdad permanece concentrada en una dependencia, un programa o una partida presupuestaria. Sin resultados verificables y evaluables, no es posible conocer si los recursos y decisiones públicas están contribuyendo a reducir barreras, mejorar servicios y fortalecer el ejercicio de derechos.

La ***Evaluación Estratégica Municipal en Perspectiva de Género e Igualdad Sustantiva*** ofrece a los gobiernos locales una herramienta para conocer su punto de partida, identificar brechas de implementación y construir una ruta de mejora basada en evidencia. Su valor no radica únicamente en emitir una valoración, sino en convertir los hallazgos en decisiones, responsabilidades y acciones viables.

Evaluar integralmente la perspectiva de género es, en consecuencia, una forma de fortalecer la capacidad de gobierno. Permite articular el marco jurídico, la planeación, la programación, el presupuesto, los servicios, la participación y la rendición de cuentas alrededor de un propósito común: avanzar de manera progresiva y sostenible hacia la igualdad sustantiva y una gestión pública municipal más inclusiva, responsable y eficaz.

Contacto: www.iegfip.com y entidad@iegfip.com

REFERENCIAS

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de junio de 2026. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026). Ley General para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de enero de 2026. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGISMH.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, & Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2016). Territorio e igualdad: Planificación del desarrollo con perspectiva de género (LC/L.4237). CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/40665>
- Espinosa-Fajardo, J., & Bustelo, M. (2019). ¿Cómo evaluamos el éxito de las políticas de igualdad de género? Criterios y herramientas metodológicas. *Revista Española de Ciencia Política*, (49), 151-172. <https://doi.org/10.21308/recp.49.07>
- European Institute for Gender Equality. (2016). Institutional transformation: Gender mainstreaming toolkit. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2839/559119>
- Freidenvall, L., & Ramberg, M. (2021). Implementing gender mainstreaming in Swedish model municipalities. *Politics & Gender*, 17(2), 225-249. <https://doi.org/10.1017/S1743923X18001022>
- La Barbera, M. C., Espinosa-Fajardo, J., & Caravantes, P. (2023). Implementing intersectionality in public policies: Key factors in the Madrid City Council, Spain. *Politics & Gender*, 19(3), 675-702. <https://doi.org/10.1017/S1743923X22000241>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Toolkit for mainstreaming and implementing gender equality 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3ddef555-en>
- ONU Mujeres. (2022). How to manage gender-responsive evaluations: Evaluation handbook (2022 ed.). Independent Evaluation Service. <https://knowledge.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/05/un-women-evaluation-handbook-2022>
- Walby, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 321-343. <https://doi.org/10.1093/sp/jxi018>

SOBRE LA AUTORA

Esmeralda Álvarez Ascencio es Doctora en Estudios Fiscales con especialidad en Hacienda Pública por la Universidad de Guadalajara, cuenta con maestrías en Derecho Fiscal, Impuestos, Fintech y Blockchain. Es autora de libros y artículos en materia fiscal y financiera, y especialista en la modernización del marco jurídico hacendario, así como en innovación pública y tecnologías aplicadas al gobierno. Es investigadora Nacional del SNII, y Consultora Senior del Instituto de Estudios en Gobierno y Finanzas Públicas IEGFIP.