

**Informe final de Pasantía de Investigación**

Planeación Presupuestal con Enfoque de Género en la Universidad Industrial de Santander

**Robinson Jair Amariz Suarez**

**Juan Felipe Reyes Mattos**

Informe final de Pasantía de Investigación para optar por el Título de Economista

Directora

**Alexandra Cortés Aguilar**

Doctora en Economía

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Economía de Economía y Administración

Bucaramanga

2024

### **Agradecimientos**

*Primeramente, agradecer a nuestros padres y familiares que nos han brindado su apoyo incondicional para lograr todos los objetivos académicos y personales que nos hemos propuesto, ellos han sido el pilar principal para poder alcanzar esta meta desde el inicio de nuestra formación universitaria.*

*Agradecemos profundamente a nuestra directora de la pasantía de la investigación; la profesora Alexandra Cortés Aguilar, por su dedicación y paciencia para guiarnos en el cumplimiento de este proyecto, por todos sus consejos y por confiar en nosotros para hacer parte del Grupo de Investigación en Economía Aplicada y Regulación – EMAR y del Centro de Investigaciones en Cultura y Sociedad – CICS de la Universidad Industrial de Santander.*

*A la dirección de la Escuela de Economía y Administración UIS por la confianza en nuestro trabajo y por apoyar todos los proyectos que hemos presentado desde el inicio de la carrera.*

*Por último, agradecer a la Universidad Industrial de Santander por todas las bases y la formación que nos ha brindado, por transmitirnos los conocimientos necesarios para enfrentar el futuro profesional que se nos avecina, además de todos los momentos y las experiencias vividas que llevaremos siempre en nuestra memoria.*

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	9
1. Justificación de la investigación .....	11
2. Objetivos .....	11
2.1 Objetivo General .....	11
2.2 Objetivos Específicos .....	11
3. Marco Referencial .....	12
3.1 Aproximaciones teóricas .....	12
3.1.1 Igualdad de género desde la teoría marxista .....	12
3.1.2 Construcción de Identidad de Género .....	13
3.2 Marco Conceptual .....	14
3.2.1 Enfoque de género .....	14
3.2.2 Brechas de género .....	14
3.2.3 Transversalidad de género .....	14
3.2.4 Presupuesto con enfoque de género .....	15
3.3 Marco normativo .....	15
3.4 Antecedentes .....	16
3.4.1 Los presupuestos con enfoque de género en la Universidad del País Vasco (UPV). Una primera aproximación .....	16
3.4.2 Transversalidad de la perspectiva de género en las políticas públicas. Análisis del Instituto Municipal de la Mujer de León Gto. 1997-2006 .....	17
3.4.3 Experiencias europeas en presupuestos con enfoque de género: una revisión crítica .....	17
4. Metodología .....	18
4.1 Revisión documental .....	18
4.1.1 Revisión de antecedentes .....	19
4.1.2 Resaltar factores en común .....	20

4.1.3 Definir criterios que permitan evaluar si la Universidad incorpora la perspectiva de género en su proceso de planeación presupuestal .....	20
4.1.4 Aplicar los criterios al proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander para conocer en qué medida cumple con el enfoque de género .....	20
4.1.5 Elaborar recomendaciones .....	22
5. Resultados .....	22
5.1 Selección muestral .....	22
5.1.1 Experiencias de organismos de control estatales con la incorporación de enfoque de género en procesos de planeación presupuestal .....	24
5.1.2 Experiencias de instituciones de educación superior en la incorporación del enfoque de género en los procesos de planeación presupuestal .....	36
5.2 Proceso de Planeación Presupuestal en la Universidad Industrial de Santander .....	44
5.2.1 ¿Cómo ocurre la planeación presupuestal en la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER? .....	44
5.2.2 Definición de criterios .....	50
5.3 Diálogo con la oficina de Planeación de la Universidad Industrial de Santander .....	51
5.3.1 Primera Reunión (septiembre de 2022) .....	56
5.3.2 Segunda Reunión (noviembre de 2023) .....	60
6. Presentación del proyecto en el I ENCUESTO REGIONAL DE SEMILLEROS DE ECONOMÍA .....	63
7. Conclusiones .....	65
Referencias Bibliográficas .....	67

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Acciones a implementar en cada etapa para la incorporación de la planeación presupuestal con enfoque de género en la Universidad Industrial de Santander .....	18
Tabla 2. Instituciones educativas y gubernamentales que implementaron el enfoque de género en sus procesos de planeación presupuestal .....	22
Tabla 3. Ejemplo de Indicador Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para el Ejercicio Fiscal 2017, Anexo 13 .....	30
Tabla 4. Resultados del Ejemplo de PEF para el Ejercicio Fiscal 2017, Anexo 13 .....	31
Tabla 5. Formas y requisitos para introducir la perspectiva de género en la planeación presupuestal de Reino Unido .....	33
Tabla 6. Gastos indicados en el Proyecto de Presupuesto de la UNAM .....	39
Tabla 7. Recursos por origen y Gastos por función presupuestados para 2021 .....	41
Tabla 8. Programas de Equidad de Género incluidos en el presupuesto de 2021 .....	41
Tabla 9. Cronograma de Actividades. Universidad Industrial de Santander (2022) .....	49
Tabla 10. Criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género en la Universidad Industrial de Santander .....	50
Tabla 11. Evaluación de criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género aplicado a la Primera Etapa (Identificación y Estructuración) .....	52
Tabla 12. Evaluación de criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género aplicado a la Segunda Etapa (Formulación y Registro de Proyectos) .....	53
Tabla 13. Evaluación de criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género aplicado a la Tercera Etapa (Ejecución) .....	54
Tabla 14. Evaluación de criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género aplicado a la Cuarta Etapa (Seguimiento y Control) .....	55

**Lista de Figuras**

Figura 1. Formato de calificación .....	21
Figura 2. Componentes del Trazador Presupuestario para la Equidad de la Mujer .....	27
Figura 3. Proceso de incorporación del enfoque de género en la planeación y presupuestación municipal .....	27
Figura 4. Distribución de los recursos del Anexo de Erogaciones entre Mujeres y Hombres en las seis dependencias que concentraron la mayor parte del gasto de la APF, como porcentaje del total 2017 y 2018 .....	29
Figura 5. Cronograma para la integración del presupuesto de la UNAM .....	39
Figura 6. Ciclo de los proyectos .....	44
Figura 7. Esquema general de los componentes que debe incorporar un proyecto de gestión .....	47
Figura 8. Proceso de construcción del presupuesto general .....	48
Figura 9. Puntaje final de la batería de calificación (Primera Reunión) .....	59
Figura 10. Puntaje final de la batería de calificación (Segunda Reunión) .....	63
Figura 11. Certificado de participación como ponente en el I ENCUENTRO REGIONAL DE SEMILLEROS DE ECONOMÍA de Juan Felipe Reyes Mattos .....	64
Figura 12. Certificado de participación como ponente en el I ENCUENTRO REGIONAL DE SEMILLEROS DE ECONOMÍA de Robinson Jair Amariz Suarez .....	64

## Resumen

**Título:** Informe final de Pasantía de Investigación. Planeación Presupuestal con Enfoque de Género en la Universidad Industrial de Santander.\*

**Autores:** Juan Felipe Reyes Mattos y Robinson Jair Amariz Suárez\*\*

**Palabras clave:** Enfoque de Género, Plan de Igualdad, Planeación Presupuestal, Formulación de Proyectos, Política de Género.

**Descripción:** La planeación presupuestal con enfoque de género se ha convertido en un reto importante para las instituciones y gobiernos nacionales. La Universidad Industrial de Santander no ha estado exenta a este reto, pues por medio del Acuerdo del Consejo Superior No. 022 de 2018 que aprueba la Política de Equidad de Género de la Universidad Industrial de Santander, esta institución se ha comprometido con abordar las desigualdades y la reivindicación de los derechos de las mujeres y personas OSIGD. Teniendo esto en cuenta, a través de este informe se busca evaluar la incorporación de la perspectiva de género en la planeación presupuestal de la Universidad, una vez se comprende esta incorporación como una importante herramienta para la disminución de la desigualdad de género acorde a los lineamientos del Plan de Igualdad de la Universidad Industrial de Santander. Para realizar esta evaluación, se requirió hacer una revisión documental de otras instituciones tanto educativas como gubernamentales, que ya han avanzado en la implementación de un enfoque de género en sus procesos de elaboración de presupuesto. Como fruto de esta revisión, se obtiene una batería de calificación y una lista de criterios que permitió evaluar el proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander.

---

\* Trabajo de grado (informe final de pasantía de investigación).

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Directora: Alexandra Cortés-Aguilar. Doctora en Economía.

### Abstract

**Title:** Final research internship report. Budget Planning with a Gender Approach at the Universidad Industrial de Santander.\*

**Authors:** Juan Felipe Reyes Mattos and Robinson Jair Amariz Suárez\*\*

**Key Words:** Gender Approach, Equality Plan, Budget Planning, Gender Policy, Projects Formulation.

**Description:** Budget planning with a gender perspective has become an important challenge for national institutions and governments. The Universidad Industrial de Santander has not been exempt from this challenge, since through Agreement 022 of 2018 that approves the Gender Equality Policy of the Universidad Industrial de Santander, this institution has committed to addressing inequality gaps and demanding of the rights of women. Taking this into account, through this report we seek to evaluate the incorporation of the gender perspective in the budget planning of the University, once this incorporation is understood as an important tool for reducing gender inequality according to the guidelines of the Equality Plan of the Universidad Industrial de Santander. To carry out this evaluation, it was necessary to make a documentary review of other institutions, both educational and governmental, that have already made progress in implementing a gender approach in their budgeting processes. As a result of this review, a rating battery and a list of criteria were obtained that allowed evaluating the budget planning process of the Universidad Industrial de Santander.

---

\* Degree Work (final report of research internship).

\*\* Faculty of Economics. School of Economics and Administration. Director: Alexandra Cortés-Aguilar. PhD in Economics.

## Introducción

Instituciones de distintos tipos alrededor del mundo deben afrontar la tarea de distribuir sus recursos para cubrir necesidades y proyectos que afectan su desempeño. Para distribuir sus recursos de forma apropiada, las instituciones coordinan la construcción de un plan presupuestal que deberán seguir y evaluar según la normatividad por la que se encuentran regidas. Independientemente de la estructura y funciones de cada institución, estas no son indiferentes al género, por lo que dentro de sus procesos de planeación presupuestal debe reconocerse la necesidad de ser incorporado el enfoque de género con el fin de contribuir al cierre de brechas, la disminución de desigualdades y ejercicio efectivo de los derechos de las mujeres.

Actualmente, existen varios ejemplos de instituciones tanto internacionales como nacionales que se encuentran trabajando en la inclusión del enfoque de género en sus procesos de planeación y presupuestación. En el caso de Colombia, desde el Gobierno Nacional se ha trabajado en la elaboración de un trazador presupuestal para la equidad de la mujer “con el fin de que todas las entidades públicas que reciben recursos del Presupuesto General de la Nación tengan identificadas sus inversiones y apuestas para el cierre de brechas entre hombres y mujeres, tanto de inversión como en funcionamiento” (CPEM, 2020).

Para la Universidad Industrial de Santander también se considera fundamental abordar las brechas de género y disminuirlas en todas las áreas de la institución. Esto se ve reflejado en la aprobación de la Política de Equidad de Género de la Universidad Industrial de Santander aprobada en el Acuerdo del Consejo Superior No. 022 de 2018, desde la cual se desprende el Plan de Igualdad de la Universidad Industrial de Santander como medida institucional para la implementación de la política.

Bajo la necesidad de incluir a la Universidad Industrial de Santander como parte las instituciones que se suman a la inclusión del enfoque de género en el proceso de elaboración del presupuesto, se aprueba esta pasantía de investigación con la dirección del Grupo de Investigación en Economía Aplicada y Regulación EMAR, en el Programa de Fortalecimiento Institucional en el marco de la Política de Equidad de Género de la Universidad Industrial de Santander, liderado por el Centro de Investigaciones en Cultura y Sociedad (CICS), del cual hace parte el grupo EMAR. Como resultado, este informe final de pasantía de investigación presenta el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Documentar y explicar detalladamente el proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander.

2. Indagar y detallar los principales elementos que caracterizan la planeación o el diseño presupuestal con enfoque de género en instituciones públicas y privadas.

3. Rastrear y caracterizar experiencias de instituciones de educación superior que hayan implementado una planeación presupuestal con enfoque de género. Esta búsqueda incluirá instituciones de diferentes países y con trayectoria en el desarrollo de Planes de Igualdad.

4. Elaborar un instrumento que permita evaluar si la Universidad incorpora la perspectiva de género en su proceso de planeación presupuestal.

5. Identificar las etapas o acciones susceptibles a la incorporación de la perspectiva de género en el proceso de planeación presupuestal de la Universidad.

La estructura de este informe parte desde la justificación de la investigación; acto seguido se presentan los objetivos, los cuales se desarrollan y cumplen a lo largo del documento. Después, encontramos las aproximaciones teóricas y marco conceptual donde se mencionan conceptos como la construcción de identidad de género, el enfoque de género, presupuesto con enfoque de género, entre otros. Posteriormente, en la sección de antecedentes se muestran diferentes casos de implementación del enfoque de género en la planeación presupuestal de algunas instituciones universitarias y gubernamentales, se hace un análisis de las experiencias de estas instituciones en la construcción de un presupuesto con enfoque de género, los factores que influyeron en su éxito y las políticas que llevaron a cabo. De esa revisión vale la pena resaltar la planificación de varios años por parte de las instituciones para hacer posible la presupuestación con perspectiva de género. Luego, se presenta la metodología usada en la investigación, donde se describe el método de revisión documental mediante el cual se llega a la propuesta de acciones que deben seguirse para implementar un enfoque de género tomando en consideración cada etapa de la planeación presupuestal en la Universidad Industrial de Santander, también se resaltan los factores en común entre los modelos de referencia. Seguidamente, se elabora una batería de calificación como parte de los resultados, que servirá como elemento evaluador para definir si la Universidad cumple con los criterios para tener una elaboración presupuestal con enfoque de género. En el componente de resultados también se encuentra el punto de vista de la oficina de Planeación de la Universidad Industrial de Santander, tomado a partir de reuniones realizadas con su personal. Por último, se presentan las conclusiones.

## **1. Justificación de la investigación**

En conformidad con los lineamientos y normativas nacionales e internacionales para la protección de los derechos humanos, el Acuerdo 022 de 2018 del Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander, aprobó la Política de Equidad de Género. Por la cual se busca aportar al cumplimiento y ejecución de esta política para asegurar la igualdad de oportunidades para los distintos grupos sociales que participan y conviven en la Universidad.

Para hacer cumplimiento de esta política, se considera importante tener en cuenta que los diferentes proyectos ejecutados dentro de la Universidad pueden tener impactos diferenciados entre la población ya sea por género, edad, etnia, etc. Es por eso que se busca implementar un enfoque de equidad de género en cada fase del proceso de planeación presupuestal que es donde se plasman y evalúan los proyectos propuestos por las unidades académico-administrativas de la universidad.

Este proceso es principalmente liderado por el Centro de Investigaciones en Cultura y Sociedad (CICS), quienes esperan brindar capacidades a la Universidad para procesar, analizar y evaluar información cuantitativa y cualitativa que le permita ser consecuente con sus propios lineamientos de Equidad de Género desde la construcción el Plan de Gestión Institucional y sus derivados.

## **2. Objetivo**

### **2.1 Objetivo general**

Elaborar recomendaciones para la incorporación del enfoque de género en la planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander, como parte del proceso de elaboración del Plan de Igualdad 2022-2025.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Conocer experiencias de instituciones que han implementado una planeación presupuestal con enfoque de género.

- Identificar los principales elementos que caracterizan la planeación o el diseño presupuestal con enfoque de género en instituciones públicas.
- Identificar las etapas o acciones susceptibles a la incorporación de la perspectiva de género en el proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander.
- Construir un instrumento que permita evaluar si la Universidad Industrial de Santander incorpora la perspectiva de género en su proceso de planeación presupuestal.

### **3. Marco referencial**

#### **3.1 Aproximaciones teóricas**

Para construir una línea teórica con respecto a la igualdad de género, se debe comprender que antes de que se iniciara esta discusión, el análisis se limitaba a la diferencia entre sexos.

##### ***3.1.1 Igualdad de género desde la teoría marxista***

Aun cuando el rol de la mujer en la economía ha sido históricamente minimizado, han surgido diferentes perspectivas de análisis que permiten entender cómo desde el sistema de producción capitalista se ha profundizado la disparidad de género sacando provecho de esta.

La teoría marxista sostiene que, en el sistema capitalista, la mujer está sometida a las labores domésticas del hogar por ser la encargada de administrar el consumo de las familias, por lo que no es vista como un ser “productivo” que no genera capital. Por lo tanto, dichas labores que son realizadas por las mujeres generan plusvalía para los capitalistas, debido a que se les pagan salarios muy bajos por estas labores. Esto ayudaría a explicar la razón por la que, durante tanto tiempo, se han buscado callar voces que se han pronunciado frente a la desigualdad, al menos salarial, tan evidente que ha existido y se ha normalizado en el sistema económico dominante.

Lamas (2007) reconoce que existe una división sexual del trabajo, cuyo sistema sexo/género sostiene la relación del ámbito productivo y reproductivo, es decir, la división social entre labores remuneradas y labores domésticas/reproductivas. Rubin (1986) insistía en el trabajo doméstico realizado por mujeres como promotor de la reproducción de la fuerza de trabajo. Además, sostenía que el género es una división de los sexos que es impuesta socialmente y que esta suprimía las

identificaciones sexuales que sean opuestas a la heterosexualidad. Por consiguiente, Rubin concluye que la división de sexos necesita asegurar la unión heterosexual para mantener esas relaciones de dominio hombre-mujer.

La negación de los atributos de las mujeres se relaciona a una cultura patriarcal concebida desde los inicios de la civilización humana, que reconoce los atributos masculinos y minimiza los femeninos. Lagarde (2012) reconoce que dicha invisibilización de las mujeres se debe a un fenómeno cultural en el que se percibe que existe una relación de dominio para con las mujeres, aprovechándose de sus acciones y subvalorando su condición como mujer.

Sin embargo, con el aumento progresivo de libertades, se ha permitido visibilizar y luchar por la solución a este problema incluso desde dentro del mismo capitalismo. Como destaca Vogelman (citado por Segato, 2017) las mujeres que no son propiedad de un hombre, es decir, que no están en una relación, son percibidas como propiedad de todos los hombres. En esencia, pierden su autonomía física y sexual.

### ***3.1.2 Construcción de Identidad de Género***

Butler (1998) sostiene que el género no debería ser algo preconcebido para los individuos, sino más bien una etiqueta construida por una “repetición estilizada de actos” durante el tiempo. Es decir, el género debe definirse por los diversos actos consolidados a lo largo del tiempo más que como una idea predeterminada para cada individuo. La discusión de la igualdad no se remite simplemente a la visibilización de la mujer como un sujeto pleno que posee los mismos derechos y privilegios que los hombres, sino que ahora se toman en cuenta los diferentes géneros ya reconocidos en parte y, según Butler (1998), gracias al movimiento feminista que ha permitido introducir la multiplicidad de las diferencias en su ordenamiento masculino-femenino del género. De esta manera, se despega de la concepción popular el hecho de que el movimiento feminista tiene como referente ideológico exclusivamente a la mujer.

Un ejemplo sobre la construcción de la identidad de género fue el de Eleanor Roosevelt, quién reformó los Derechos del Hombre y los renombró como “Derechos Humanos”. Lo anterior con el propósito de incluir de manera explícita a las mujeres dentro de un concepto que abarque ambos géneros. (Lagarde, 2012)

## **3.2 Marco Conceptual**

### ***3.2.1 Enfoque de género***

El enfoque de género se basa en desarrollar una perspectiva de análisis amplia que permite identificar los roles y las tareas que realizan las mujeres y los hombres en la sociedad. Así como las asimetrías, relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellas y ellos. Incorporar este enfoque permite detectar factores causales de diferentes brechas sociales cuya base se encuentra en la desigualdad de género. Además, facilita la construcción y diseño de medidas que permitan superarlas. (CEPAL, 2012)

El enfoque de género también se define como “una herramienta analítica y metodológica que posee una dimensión política, en tanto busca la construcción de relaciones de género equitativas y justas y reconoce la existencia de otras discriminaciones y desigualdades derivadas del origen étnico, social, orientación sexual, identidad de género, edad, entre otros.” (MIMP, 2017)

### ***3.2.2 Brechas de género***

Según la CEPAL, es una medida que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador. Refleja la brecha existente entre los sexos respecto a las oportunidades de acceso y control de recursos económicos, sociales, culturales y políticos, entre otros.

### ***3.2.3 Transversalidad de género***

La transversalidad de la perspectiva de género, según la Secretaría de Mujeres del Gobierno de México, es un método de gestión para promover la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, transformando las estructuras y lograr la igualdad sustantiva entre ambos sexos. También puede definirse como la integración sistemática de las situaciones, intereses, prioridades y necesidades propias de las mujeres en todas las políticas del Estado, con miras a promover y velar por la igualdad entre mujeres y hombres (OCDE, 1997).

### ***3.2.4 Presupuesto con enfoque de género***

El Ministerio de Interior de Colombia ha hecho un esfuerzo en incorporar el presupuesto con enfoque de género en las administraciones locales y nacionales. Es por esta razón que, entre sus publicaciones relacionadas al tema, podemos encontrar definiciones de presupuesto con enfoque de género tales como: “Un instrumento que identifica y viabiliza rutas que optimizan la gestión pública desde la garantía de los derechos de las mujeres y la igualdad de género, a lo largo del proceso de planeación y presupuestación pública” y “es una Herramienta técnica y política para impulsar el proceso de incorporación del enfoque de género y de derechos de las mujeres, en la gestión pública.” (ONU Mujeres, 2017)

Por su parte, ONU Mujeres brinda una definición muy parecida, dando a entender que el Presupuesto con Enfoque de Género “es aquel cuya planeación, programación y presupuesto contribuye al avance de la igualdad de género y la realización de los derechos de las mujeres.” (ONU Mujeres, 2016)

### **3.3 Marco normativo**

En la actualidad, se encuentran diversas normas y regulaciones, tanto a nivel nacional como internacional, referentes a la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. En el marco jurídico sobre igualdad y equidad de género, existen planes de igualdad utilizados por países de la región latinoamericana que han permitido el desarrollo de mecanismos y políticas por parte de los gobiernos locales para potenciar la transversalización de género.

A nivel internacional, es posible tomar como ejemplo la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, donde se recomienda que, en las decisiones presupuestarias relacionadas a proyectos y programas, se incorpore un enfoque de género, mientras que se apoya financieramente los programas cuyo objetivo principal es la disminución de brechas sociales.

La OCDE también ha recomendado tener en cuenta la integración de la perspectiva de género en el proceso de planeación de presupuestos, “por lo que la transparencia con respecto a las decisiones de asignación de recursos relacionados con el género se maximiza, garantizando al mismo tiempo que la igualdad de género se promueva como un principio general que debe aplicarse en todos los niveles de gobierno y administración”. (OCDE, 2020)

En la Constitución de 1991 se pueden observar la inclusión de leyes y artículos que acogen la necesidad de igualdad de derechos y la no discriminación por sexo, raza o creencias políticas y religiosas. La Ley 251 de 1981 ratifica la supresión de toda forma de discriminación hacia las mujeres colombianas. La Ley 22 de 1981 plantea la necesidad de garantizar los derechos humanos de la mujer, el trato igualitario con el género masculino y que puedan recibir las mismas oportunidades laborales y educativas.

La Constitución Política de Colombia, en el marco de la consecución de la igualdad de género, establece en su artículo 43: “la mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades, la mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación” (art.43). Atendiendo a lo establecido en la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres, consagrada por el gobierno de Juan Manuel Santos en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, se instituyen lineamientos dirigidos a construir una política pública de equidad de género que buscaban contribuir al reconocimiento y protección de los derechos de las mujeres en Colombia.

En el CONPES 161 de 2013, se incluye entre las recomendaciones “Solicitar al Ministerio de Hacienda y al Departamento Nacional de Planeación, que estudien la adopción de una metodología permanente con enfoque de género para identificar en los procesos de gasto público y de asignación de los recursos, aquellos que se destinan para atender a hombres y mujeres de manera diferenciada. Además, solicitar a los ministerios y entidades del sector central que en la medida de lo posible orienten sus presupuestos con enfoque diferencial y de género” (DNP, 2013, p. 52).

### **3.4 Antecedentes**

#### ***3.4.1 Los presupuestos con enfoque de género en la Universidad del País Vasco (UPV). Una primera aproximación***

En este documento se presenta el resultado de una investigación en torno a los presupuestos con enfoque de género de la Universidad del País Vasco (UPV) iniciado a partir de un acuerdo con el Consejo de Dirección de dicha Universidad. El documento tiene como objetivo recoger los resultados extraídos a partir de las condiciones impuestas por el Consejo de Dirección y presentar una propuesta de las medidas a implementar para iniciar un proceso de presupuestos con enfoque de género, tal y como se refleja en los lineamientos estratégicos del *Plan de Investigación 2011-2014*, el cual pretende “dotar a la UPV/EHU de una política integral en el ámbito de la investigación, la

transferencia y valorización del conocimiento, y la actividad profesional y empresarial, respetando la igualdad de mujeres y hombres” (UPV, 2011).

### ***3.4.2 Transversalidad de la perspectiva de género en las políticas públicas. Análisis del Instituto Municipal de la Mujer de León Gto. 1997-2006***

La autora Guadalupe Fernández Aguilera nos muestra un estudio sobre el Instituto Municipal de la Mujer (IMM) en la ciudad de León en Guanajuato, México, el cual fue fundado bajo la necesidad de responder en defensa de los derechos humanos de las mujeres y abordar las desigualdades de género desde las políticas públicas. Parte desde la definición conceptual de la teoría de género y de la transversalización de la perspectiva de género en las políticas públicas hasta aportar una lectura crítica de las acciones del IMM que la lleva a evaluar y concluir cómo puede incorporarse la transversalización de la perspectiva de género en esta institución para promover la igualdad de género desde la totalidad de las políticas públicas municipales en León (Fernández, 2011).

### ***3.4.3 Experiencias europeas en presupuestos con enfoque de género: una revisión crítica***

Este documento expone una revisión sobre diferentes casos desarrollados en gobiernos de Europa que han avanzado en implementación de presupuestos con enfoque de género. La autora comprende que la mayoría de estos casos son muy recientes por lo que el análisis se enfoca en el proceso de implementación más que en el resultado para elaborar recomendaciones. También destaca el papel que ha tenido la presión de la sociedad civil en algunos de estos gobiernos para avanzar en la iniciativa de los presupuestos con enfoque de género. Algunos de los gobiernos de carácter tanto estatales como local/regionales seleccionados en la muestra de este informe se ubican en Reino Unido, Suiza, Alemania, Austria, entre otros (Ruiz, 2007)

## 4. Metodología

### 4.1 Revisión documental

Para cumplir los objetivos propuestos se seguirá una estrategia de una investigación cualitativa de tipo documental en un nivel exploratorio y descriptivo, donde se aborda la revisión minuciosa de los casos tomados, a partir de palabras clave y particularidades de los ejemplos que llevaron a su selección. Se consideraron instituciones tanto colombianas como del exterior. Se descartaron aquellas con un idioma diferente al español o inglés evitando que la barrera idiomática dificultara su interpretación. El principal criterio de selección de estas instituciones fue que debían estar implementando o que ya hubiesen implementado un plan o política de equidad de género transversal a toda la institución y que esta política se relacionara de alguna manera a la planeación presupuestal.

Las acciones específicas que involucran la consecución de los objetivos propuestos en esta pasantía de investigación se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** *Acciones a implementar en cada etapa para la incorporación de la planeación presupuestal con enfoque de género en la Universidad Industrial de Santander.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer experiencias de instituciones que han implementado una planeación presupuestal con enfoque de género.</li> </ul>	<p>Revisión de literatura sobre las definiciones asociadas a enfoque de género, transversalización de género, planeación presupuestal con enfoque de género.</p> <p>Revisión de los referentes normativos sobre equidad de género y planeación presupuestal con enfoque de género.</p> <p>Rastreo de instituciones públicas y privadas que han implementado una planeación presupuestal con enfoque de género.</p>

<p>- Identificar los principales elementos que caracterizan la planeación o el diseño presupuestal con enfoque de género en instituciones de educación superior.</p>	<p>Clasificación de acuerdo con el cumplimiento de los criterios de identificación de enfoque de género en el proceso de planeación presupuestal.</p> <p>Identificación de factores en común entre las diferentes instituciones.</p> <p>Resumen de la construcción de su política de enfoque de género desde su presentación como iniciativa hasta su implementación y/o desarrollo actual, enfatizando la relación del presupuesto de la institución con la aplicación de la política de igualdad.</p> <p>Comparativa de las diferentes instituciones desde su diseño organizacional hasta la estructura de su presupuesto.</p>
<p>- Identificar las etapas o acciones susceptibles a la incorporación de la perspectiva de género en el proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander.</p>	<p>Reuniones con el personal encargado de la elaboración del presupuesto de la Universidad Industrial de Santander para conocer sus funciones y precisar qué alcance tienen en este proceso.</p>
<p>- Construir un instrumento que permita evaluar si la Universidad Industrial de Santander incorpora la perspectiva de género en su proceso de planeación presupuestal.</p>	<p>Definición criterios para evaluar si la Universidad incorpora la perspectiva de género en su proceso de planeación presupuestal.</p> <p>Aplicación de criterios al proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander para conocer en qué medida cumple con el enfoque de género.</p>

#### ***4.1.1 Revisión de antecedentes***

A lo largo de esta investigación, se realizó una revisión exhaustiva de literatura sobre las definiciones asociadas a *enfoque de género*, *transversalización de género* y *planeación presupuestal con enfoque de género* con el fin de tener fundamentos sólidos para evaluar el proceso de planeación presupuestal y sus condiciones en la Universidad Industrial de Santander e identificar si esta

institución cuenta con un enfoque de equidad de género en la planeación presupuestal. Teniendo como base qué entiende esta institución por *enfoque de género y presupuesto*.

De igual forma, se llevó a cabo la revisión de diferentes referentes normativos sobre *equidad de género y planeación presupuestal con enfoque de género* para encontrar similitudes y diferencias respecto a la normativa de la Universidad Industrial de Santander y cómo esta normativa puede afectar la implementación del enfoque de género a su proceso de planeación presupuestal.

Con el propósito de tener modelos de referencia, se rastrearon instituciones de educación superior y organismos de control estatal que ya han desarrollado una *planeación presupuestal con enfoque de género* de completo o parcial éxito.

#### ***4.1.2 Resaltar factores en común***

Se destacan los factores en común que se encuentren entre los diferentes antecedentes. Estas similitudes pueden representar las bases del elemento evaluador que definirá si la Universidad Industrial de Santander cuenta con un enfoque de género en su proceso de planeación presupuestal. Además, estos factores comunes pueden ser de ayuda para la construcción de un plan de acción sugerible a cualquier institución de educación superior que se encuentre implementando o planea implementar el enfoque de género en su proceso de planeación presupuestal.

#### ***4.1.3 Definir criterios que permitan evaluar si la Universidad incorpora la perspectiva de género en su proceso de planeación presupuestal***

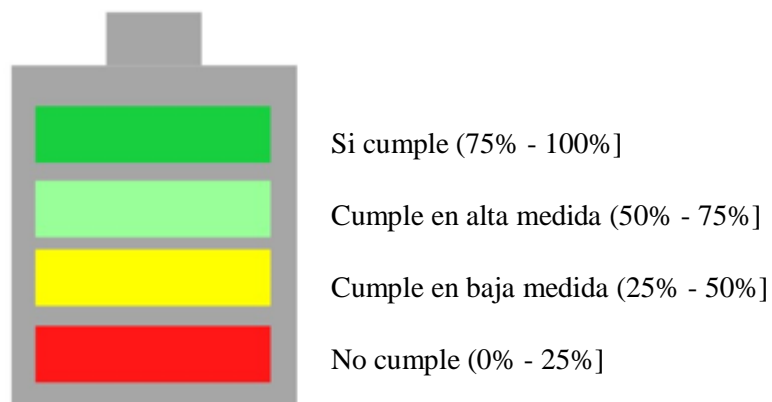
En base a los antecedentes revisados y a las condiciones actuales del proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander, se definirán nueve criterios que fueron categorizados según las cuatro etapas en las que se divide el proceso de formulación y ejecución de proyectos (tabla 10).

#### ***4.1.4 Aplicar los criterios al proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander para conocer en qué medida cumple con el enfoque de género***

Con el propósito de evaluar si la Universidad Industrial de Santander considera el enfoque de género en su proceso de planeación presupuestal, se ha diseñado un formato de calificación en

forma de batería, a la cual se le asigna un puntaje dividido en cuatro rangos como se expone en la figura 8. Cada criterio podrá sumar a la batería de forma diferente según su porcentaje de cumplimiento.

**Figura 1.** Formato de calificación.



Se evaluará de forma individual cada criterio con cuatro posibles resultados: 0%; 33%; 66%; 100%. Cada uno de estos porcentajes corresponderá a: No cumple; Cumple en baja medida; Cumple en alta medida; Sí cumple, respectivamente. De esta manera, se evaluarán en función de los rangos establecidos en el sistema de la batería final para facilitar el análisis e interpretación de los resultados. Es decir, cada criterio podrá aportar de manera diferente al nivel de la batería del siguiente modo:

$$\left[ \left( \frac{\text{Valor máximo de la batería}}{\text{Cantidad total de criterios}} \right) \times 100 \right] \times X_n = Y_n \quad (1)$$

$$\sum Y_n = Z \quad (2)$$

X: Porcentaje de cumplimiento del criterio n

Y: Valor final del criterio n

n: Criterio aplicado

Z: Puntaje final de la batería de calificación

La ecuación 1 nos ofrece como resultado un valor individual para cada criterio según su porcentaje de cumplimiento adaptado al formato de calificación de la batería. La sumatoria de estos valores presentaría el puntaje final de la batería de calificación (ecuación 2).

#### 4.1.5 Elaborar recomendaciones

A través del diálogo con el personal de la oficina de Planeación encargada de la elaboración del presupuesto y el registro de los proyectos de la Universidad Industrial de Santander, se buscará conocer y realizar un diagnóstico de la relación que tiene actualmente el proceso de planeación presupuestal de la universidad con el enfoque de igualdad de género tomando como base de discusión los criterios seleccionados. A partir de esta valoración, se realizarán observaciones y recomendaciones, cuya aplicación sea factible para la oficina de Planeación, con el fin de que el avance en la implementación del enfoque de género en el proceso de planeación presupuestal sea viable.

## 5. Resultados

### 5.1 Selección muestral

**Tabla 2.** Instituciones educativas y gubernamentales que implementaron el enfoque de género en sus procesos de planeación presupuestal.

INSTITUCIONES	PAIS	DOCUMENTOS	IDIOMA	PUBLIC O/PRIV ADO	EDUCA TIVA/G UBERN AMENT AL	FUENTE
Alcaldía de Villavicencio	Colombia	• Planeación y presupuestos públicos	Español	Pública	Gubernamental	• <a href="https://colombia.unwomen.org/es/como-trabajamos/liderazgo-y-participacion-politica/planeacion-y-presupuestos-publicos">https://colombia.unwomen.org/es/como-trabajamos/liderazgo-y-participacion-politica/planeacion-y-presupuestos-publicos</a>
Universidad Complutense de Madrid (UCM)	España	• Plan de Igualdad UCM	Español	Pública	Educativa	• <a href="https://www.ucm.es/unidaddeigualdad/i-plan-de-igualdad-1#:~:text=La%20UCM%20incorporará%2">https://www.ucm.es/unidaddeigualdad/i-plan-de-igualdad-1#:~:text=La%20UCM%20incorporará%2</a>

						<a href="#">0el%20principio,%2C%20culturales%2C%20científicas%20y%20deportivas.</a>
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	México	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de “Institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en la UNAM”</li> </ul>	Español	Pública	Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://cieg.unam.mx/img/igualdad/Guia-poblacion-estud-superior-version-ejecutiva.pdf">https://cieg.unam.mx/img/igualdad/Guia-poblacion-estud-superior-version-ejecutiva.pdf</a></li> </ul>
Universidad Nacional de Córdoba (UNC)	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Gestión 2020 Unidad Central de Políticas de Género UNC</li> </ul>	Español	Pública	Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Informe%20UNICEP%20G%202020.%20PCI.pdf">https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Informe%20UNICEP%20G%202020.%20PCI.pdf</a></li> </ul>
Universidad Western Sídney	Australia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gender Equality Strategy and Action Plan 2015-2020</li> </ul>	Inglés	Pública	Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.westernsydney.edu.au/_data/assets/pdf_file/0008/164905/Gender_Equality_Strategy_and_Action_Plan_2015-2020.pdf">https://www.westernsydney.edu.au/_data/assets/pdf_file/0008/164905/Gender_Equality_Strategy_and_Action_Plan_2015-2020.pdf</a></li> </ul>
Gobierno de Reino Unido	Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>What is gender budgeting</li> <li>Women Count</li> <li>Gender Budget Presentation</li> </ul>	Inglés	Pública	Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://wbg.org.uk/resources/what-is-gender-budgeting/">https://wbg.org.uk/resources/what-is-gender-budgeting/</a></li> <li><a href="https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2018/09/final-casebook-for-sharing.pdf">https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2018/09/final-casebook-for-sharing.pdf</a></li> <li><a href="https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/WBG-gender-budget-presentation.pdf">https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/WBG-gender-budget-presentation.pdf</a></li> </ul>
Gobierno de México	México	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto público: Condiciones para transversalizar la perspectiva de género</li> <li>Incorporación de perspectiva</li> </ul>	Español	Pública	Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://rumboaligualdad.inmujeres.gob.mx/temas/presupuesto-publico-condiciones-para-transversalizar-la-perspectiva-de-genero">http://rumboaligualdad.inmujeres.gob.mx/temas/presupuesto-publico-condiciones-para-transversalizar-la-perspectiva-de-genero</a></li> <li><a href="https://www.coneval.org.mx/Eventos/Documents/seminario-de-perspectiva-">https://www.coneval.org.mx/Eventos/Documents/seminario-de-perspectiva-</a></li> </ul>

		de género en evaluación				<a href="#">genero/INMUJERES-Incorporacion-de-perspectiva-genero-en-evaluacion.pdf</a>
Universidad Industrial de Santander (UIS)	Colombia	•	Español	Pública	Educativa	•

Se tomó una muestra de ocho (8) instituciones diferentes entre universidades e instituciones gubernamentales. Se consideraron instituciones tanto de habla hispana como anglosajonas. Se descartaron aquellas con un idioma diferente al español o inglés debido a la barrera idiomática. El principal criterio de selección de estas instituciones fue que debían estar implementando o que ya hubiesen implementado un plan o política de equidad de género integral que arrojara a toda la estructura institucional y no solo alguno de sus sectores. El tamaño de la muestra no se limitó a abordar únicamente instituciones educativas debido a que, frecuentemente, han sido organizaciones gubernamentales las primeras en implementar con éxito este tipo de políticas de carácter incluyente. La información de cada una de estas instituciones ha sido tomada única y exclusivamente de sus sitios web oficiales, los cuales se encuentran disponibles de manera pública.

### ***5.1.1 Experiencias de organismos de control estatales con la incorporación de enfoque de género en procesos de planeación presupuestal***

Existen diferentes instituciones gubernamentales y universitarias que ya han adelantado en notable medida la incorporación de la perspectiva de género en sus procesos de planeación y elaboración del presupuesto. Es necesario hacer una lectura y revisión exploratoria y descriptiva de estas instituciones y su normatividad relacionada a la planeación presupuestal. A continuación, se describirán las líneas de acción que se llevaron a cabo para la implementación de un enfoque de género en el proceso de planeación presupuestal de diferentes instituciones estatales y de educación superior a nivel mundial.

**5.1.1.1 Alcaldía de Villavicencio.** El municipio de Villavicencio decide incorporar el enfoque de género en la planeación de presupuesto para atender sus altos índices en violencia contra la mujer que preocupaban a la administración. Este proyecto iniciaría a comienzos del periodo de mandato del alcalde, en 2016.

Para llevar a cabo este proyecto, la administración municipal de Villavicencio decide, como primera medida, manifestar su voluntad política de manera formal a favor del enfoque de género en la Planeación y elaboración del presupuesto del municipio. El alcalde lo presenta a secretarías y secretarios de despacho, Directoras, Directores, Jefes de Oficinas, Asesoras/es, y medios de comunicación, por medio de un acto público con rueda de prensa. Además, se incorpora el enfoque de género en el Plan de Desarrollo 2016-2019, garantizando, además de la voluntad política de la administración, la asignación de recursos hacia el proyecto. (Alcaldía de Villavicencio, 2019)

Para el primer año del proyecto, se tomaron como piloto cinco secretarías que, por sus funciones, responden directamente a problemas de violencia contra las mujeres. Posteriormente, se define la ruta de trabajo que esperaba dar como resultado una Política Pública Municipal de Mujeres e Igualdad de Género; un Plan Municipal de Transversalización del Enfoque de Género; y un Informe de Presupuesto Municipal con Enfoque de Género.

Las líneas de acción de la ruta de trabajo son tres, que consisten en:

6. Reforzar el componente institucional del trabajo, tratando con cada secretaría y/o dependencia involucrada para una correcta implementación del enfoque en sus proyectos de inversión, con el fin de abordar integralmente el proceso en cada entidad.
7. Brindar monitoreo y supervisión continua a todo el proceso de formulación, gestión e implementación del enfoque de género en la planeación presupuestal.
8. Sostenibilidad, involucrando agentes institucionales de apoyo y evaluación para dar soporte de control interno y disciplinario.

*5.1.1.1 ¿Cómo se desarrolló la incorporación del enfoque de género en los procesos de planeación y presupuestación del municipio de Villavicencio?* La incorporación del enfoque de género en el municipio de Villavicencio, junto con el acompañamiento de la ONU Mujeres, se desarrolló en cuatro etapas:

1. **Diagnóstico:** Este diagnóstico se realizó a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Alcaldía y el Plan de Desarrollo Municipal con respecto al mecanismo de género y la planeación presupuestal del mismo. Las 5 secretarías de piloto, junto a la Oficina de la Mujer, definen las líneas de trabajo según el momento del ciclo presupuestario.

2. **Definición de líneas de acción:** En esta etapa se analizan las metas del Plan de Desarrollo Municipal, entre las cuales se encuentran combatir la desigualdad de género a favor de las mujeres (Etiquetadas) y ofrecer un escenario estratégico para la igualdad de género (Transversalizadas). Además, se seleccionan los proyectos de inversión de las 5 secretarías para la incorporación del enfoque de género y se identifican las metas de dichos proyectos de inversión que estén directamente relacionadas con la atención a las mujeres.
3. **Socialización e implementación:** Con el liderazgo de la Oficina de la Mujer y el acompañamiento de ONU Mujeres, se definen dos conceptos: Proyectos Etiquetados para las mujeres (EG) y Proyectos Transversalizados con enfoque de género (TG). Los Proyectos Etiquetados son aquellos proyectos dirigidos a mujeres u hombres para la superación de inequidades de género o violencia de género. Los Proyectos Transversalizados son los proyectos que identifican el enfoque de género como Producto o Actividad, para hacer más eficiente la inversión pública del municipio. Sus productos o actividades recolectan y analizan información con el fin de suprimir las brechas de género. (ONU Mujeres, 2020)

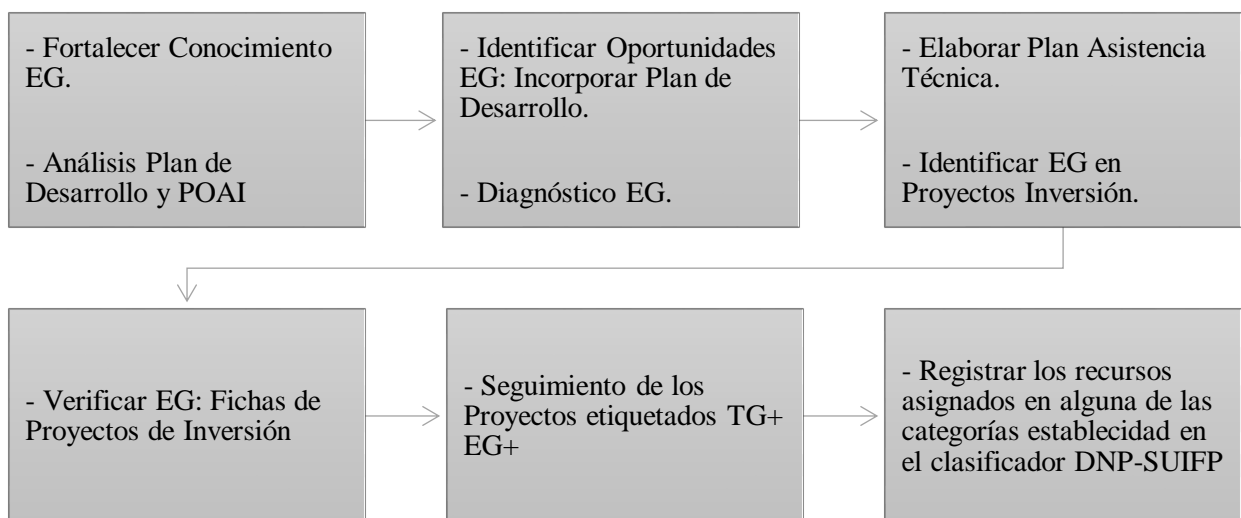
En base a estos dos proyectos, el Presupuesto General de Rentas y Gastos de Villavicencio identificará cada proyecto de inversión de desigualdad de género como EG+ (Etiquetados) o TG+ (Transversalizados). Después de que cada proyecto haya sido identificado, se consolida el Anexo Presupuestario para las Mujeres, conformado por todos aquellos proyectos con el rubro de etiquetados para mujeres o transversalizados con enfoque de género. Este Anexo es presentado por el alcalde al Concejo Municipal, el cual discute y aprueba el Proyecto de Acuerdo del Presupuesto Municipal para la próxima vigencia, y se refleja en el Decreto de liquidación del presupuesto desde la vigencia 2017.

#### 4. **Sostenibilidad:**

- De la Oficina de la Mujer pasa a la Secretaría de la Mujer, con la asignación de recursos y participación en las tomas de decisiones municipales.
- Cada una de las entidades participantes califican los proyectos de inversión con enfoque de género que integren el anexo presupuestario.
- Creación del proceso de transversalización de género y se ajustan los procesos, procedimientos y formatos correspondientes.

- Se incorporan los rubros EG para proyectos etiquetados o TG para proyectos transversalizados en el Decreto de Liquidación del Presupuesto y en el Plan Anual Operativo de Inversiones (POAI).
- Intercambio de experiencias sobre igualdad de género en países como Bolivia, Canadá, Ecuador, República Dominicana, Uruguay, México, Argentina, entre otros. La Unión Iberoamericana de Municipalidades (UIM) concede el “Premio Internacional a la mejor práctica local con enfoque de género” en el marco de la IV Cumbre Iberoamericana de Agendas Locales de Género.

**Figura 2.** Componentes del Trazador Presupuestario para la Equidad de la Mujer. Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2016).



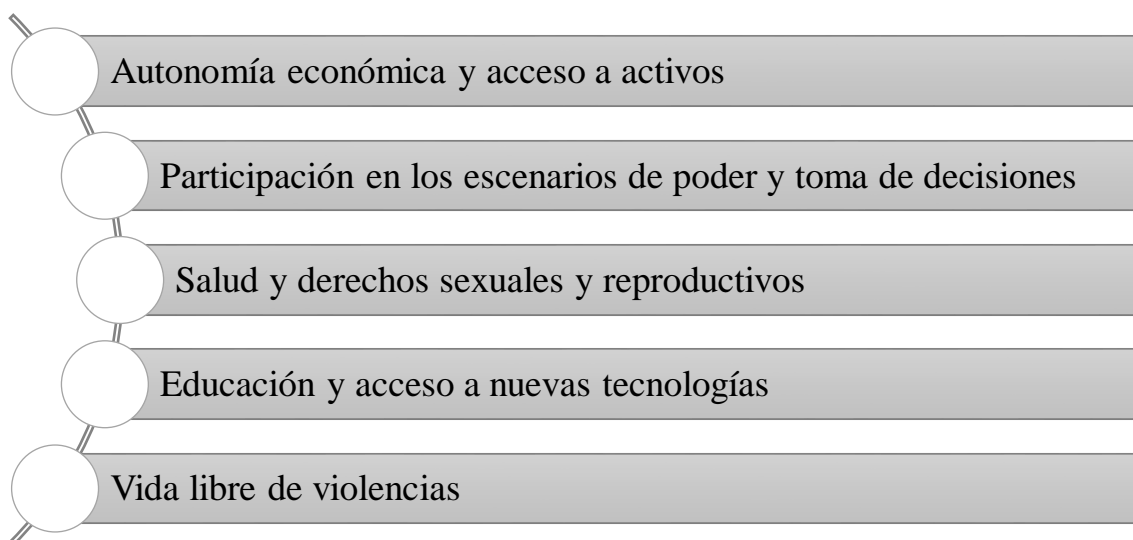
El municipio de Villavicencio, con el apoyo de ONU Mujeres, es el primer municipio en Colombia que le da visibilidad en el Trazador Presupuestario para la Equidad de la Mujer, a la inversión local en proyectos de inversión destinados a cerrar las brechas de desigualdad de género. En Colombia, se incorporó el Trazador Presupuestario de Género de manera obligatoria en el Plan Nacional de Exposición de la Secretaría de la Mujer en el Intercambio de Experiencias sobre Gestión pública con enfoque de género, realizado por ONU Mujeres y USAID:

**Figura 3.** *Proceso de incorporación del enfoque de género en la planeación y presupuestación municipal.*  
*Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2016).*

**5.1.1.2 Gobierno de México.** Desde los años noventa, varias organizaciones con experiencia en temas de presupuesto y género comenzaron a impulsar hacia el Congreso la necesidad de abordar los presupuestos públicos con un enfoque de género para “visibilizar el impacto diferenciado del gasto público entre mujeres y hombres” (InMujeres, 2005).

Es así como en 2012, nace el llamado *Anexo de Erogaciones para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, dónde se etiquetan los recursos que van destinados a programas estratégicos que promueven el pleno ejercicio de los derechos de las mujeres y tienen como objetivo disminuir brechas de género.

**3.4.2.2.1 Instrumentos Técnicos.** Las dependencias y entidades gubernamentales cuentan con algunos instrumentos que sirven como guía para incorporar la perspectiva de género en los programas presupuestarios a su cargo:



- Lineamientos para incorporar la perspectiva de género en las Reglas de Operación de los programas presupuestarios federales.
- Criterios para incorporar la perspectiva de género en la evaluación de los programas presupuestarios (pendientes de publicación).
- Guía Técnica para la Incorporación de Programas presupuestarios al Anexo de Erogaciones para la Igualdad (en proceso).

#### **3.4.2.2.2 Instrumentos de seguimiento.**

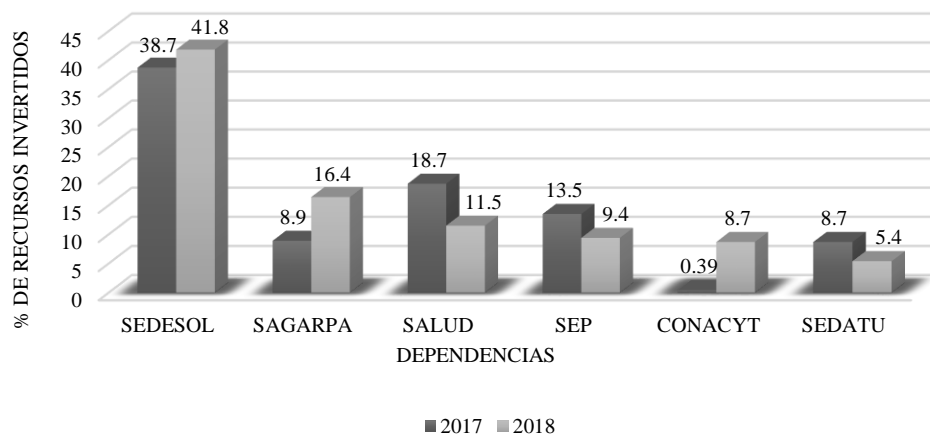
- Lineamientos para el seguimiento de los programas que ejercen recursos para la igualdad entre mujeres y hombres, emitidos cada año fiscal con la finalidad de orientar a las dependencias, entidades y organismos en la implementación de los recursos para la igualdad de género. Los lineamientos correspondientes al presupuesto de 2019 se pueden consultar en el siguiente enlace [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/473960/Oficio\\_307-A.-1016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/473960/Oficio_307-A.-1016.pdf)
- Una herramienta en línea para revisar las propuestas de alineación de las acciones y de los indicadores para el seguimiento de los programas presupuestarios con recurso etiquetado.

En 2018, el PEF (Presupuesto de Egresos de la Federación) asignó un monto de 47 mil 918 millones de pesos para impulsar la igualdad entre hombres y mujeres a través de la incorporación de la perspectiva de género en el diseño, la ejecución y evaluación de los programas de la APF (Administración Pública Federal), la cual es el conjunto de ministerios y organismos que conforman el Gobierno de México.

La mayor parte del gasto etiquetado en el Anexo presupuestado por parte de la Administración Pública Federal se concentra en seis dependencias para el año 2018: Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Salud (SS), Secretaría de Educación Pública (SEP), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU).

**Figura 4.** *Distribución de los recursos del Anexo de Erogaciones entre Mujeres y Hombres en las seis dependencias que concentraron la mayor parte del gasto de la APF, como porcentaje del total 2017 y 2018.*  
*Fuente: SHCP, Presupuesto de egresos de la Federación para cada ejercicio fiscal (2018).*

### Distribución de los recursos de la APF en las seis dependencias para 2017-2018



Según la *Figura 4*, el 93% del PEF se concentró en estas dependencias, la que recibió un mayor porcentaje del gasto de la APF fue la Secretaría de Desarrollo Social con un 38,7% para el 2017 y 41,8% para el 2018. Esta Secretaría es la encargada de garantizar el cumplimiento de los derechos sociales de todos los ciudadanos mexicanos, priorizando a las poblaciones más vulnerables. El Anexo de Erogaciones para la Igualdad entre Mujeres y Hombres muestra el presupuesto que cada dependencia etiqueta para impulsar la igualdad entre hombres y mujeres, así como los programas presupuestarios a los que se destinan estos recursos.

La información en el Anexo aparece desagregada de la siguiente manera:

- Ramos presupuestarios (nombre y clave).
- Clave y nombre del Programa.
- Acciones (clave y nombre).
- Unidades Responsables (clave y nombre).
- Monto total de la asignación presupuestaria por ramo.
- Monto asignado por acción.

Para poder conocer cómo se utilizaron los recursos aprobados por la Cámara de Diputados, quién los utilizó y para qué objetivo se invirtieron, se tiene que consultar en la Cuenta Pública de la Hacienda Federal. La Cuenta Pública es el documento que presenta el Ejecutivo ante la Cámara de Diputados para informar sobre el ejercicio del presupuesto. Esta cuenta se acompaña del Anexo Transversal, el cual contiene información detallada sobre el gasto que se realizó a lo largo del ejercicio

fiscal en aquellos programas presupuestarios que recibieron recursos para promover la igualdad de género.

A continuación, se presenta un ejemplo de los datos generales de un programa presupuestario vinculado a la igualdad de género, las unidades responsables, su población objetivo, el monto aprobado, la descripción de la problemática que se desea atender y los resultados obtenidos con dicho programa.

**Tabla 3.** Ejemplo de Indicador Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para el Ejercicio Fiscal 2017, Anexo 13. Fuente: Presupuesto UNC (2021).

<b>DATOS DEL PROGRAMA</b>			
<b>Ramo</b>	8	<b>SAGARPA</b>	Programa presupuestario
<b>Unidades responsables</b>	112	Coordinación electoral de Enlace Sectorial	Programa de apoyos a pequeños productores
	Mujeres	Hombres	
<b>Población Objetivo</b>	369,183	0	“Monto aprobado” (millones de pesos)
<b>Población Atendida</b>	479,278	0	
<b>Descripción de la problemática que atiende el programa</b>	El papel de la mujer en las actividades productivas es cada vez más importante. Sin embargo, las mujeres continúan presentando desventajas en comparación con los hombres. Por ejemplo, ellas se dedican a producir alimentos para autoconsumo, tienden a administrar parcelas más pequeñas y en general a trabajar en condiciones más precarias y con valor estacional que el hombre, tienen menor probabilidad que los hombres de poseer tierras o ganado, adoptar nuevas tecnologías, acceder a créditos u otros servicios financieros. En este sentido, con el programa se busca propiciar que las mujeres tengan mejores oportunidades para acceder a actividades económicas a través del otorgamiento de subsidios para la implementación de proyectos productivos de tipo agrícola, pecuario, comercial, industrial y de		

servicios. A fin de coadyuvar en el incremento de la productividad de las mujeres habitantes de los núcleos agrarios del país.

**Tabla 4.** Resultados del Ejemplo de PEF para el Ejercicio Fiscal 2017, Anexo 13. Fuente: Presupuesto UNC (2021).

<b>RESULTADOS – INDICADORES - DENOMINACIÓN</b>			
<b>Porcentaje de mujeres apoyadas por el programa con proyectos productivos</b>			
Unidad de medida	Frecuencia	Meta anual	Meta al periodo
Porcentaje	Semestral	52.00	52.00
<b>Avance</b>			
Realizado al periodo	Avance % al periodo	Avance % anual	
71.00	136.5	136.54	
<b>Avance en el ejercicio del presupuesto aprobado para el Programa (millones de pesos)</b>			
Presupuesto original	2,450.00	Avance % al periodo	100.00
Presupuesto modificado	2,448.5	Avance % anual	100.00
<b>INFORMACIÓN CUALITATIVA</b>			

A través del componente “El Campo en nuestras manos” se autorizaron aproximadamente 110,000 solicitudes, a la fecha se han entregado 68,025 paquetes productivos para el autoconsumo a mujeres en condiciones de pobreza, con cobertura nacional. En cuanto a Proyectos de Producción Primaria y Agregación de Valor, durante el ejercicio de 2017 se dictaminaron positivos 3,407 proyectos productivos, a la fecha 1,596 proyectos han sido pagados, la mayor concentración por giro productivo se tuvo en ovinos, bovinos y porcinos. Las entidades con mayor número de proyectos productivos fueron Chiapas, Querétaro, Guerrero, México y Puebla.

**3.4.1.2.2 INMUJERES: presupuesto y acciones vinculadas a la presupuestación con enfoque de género.** El “INMUJERES” es la institución del Gobierno Federal encargada de coordinar la política de igualdad de género entre mujeres y hombres a nivel nacional. Su objetivo principal es promover las condiciones que den lugar a la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato, el ejercicio de los derechos de las mujeres y su participación igualitaria en la vida política, cultural, económica y social del país. Esta institución forma parte del Ramo 47 de la estructura presupuestal del Gobierno mexicano, en la sección de “Entidades no sectorizadas”.

Una de las tareas principales del INMUJERES es promover que las políticas públicas en los tres niveles de gobierno incorporen la perspectiva de género de manera transversal. Esta institución trabaja con la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) con el fin de proponer conjuntamente los lineamientos para la instrumentación de presupuestos públicos con perspectiva de género, indicadores de gestión, desempeño e impacto de los programas presupuestarios. Además, ambos se encargan de coordinar los demás informes que permitan dar seguimiento y cumplimiento al proceso del ejercicio del presupuesto con perspectiva de género.

Mediante la Plataforma “México Rumbo a la Igualdad”, el INMUJERES da seguimiento a los resultados alcanzados por las entidades federativas en materia de fortalecimiento institucional y gobernanza para la igualdad, así como a los avances en materia legislativa sobre violencia y discriminación contra las mujeres. Se trata de una herramienta diseñada en el marco del acuerdo de colaboración entre el INMUJERES y ONU Mujeres, y que permite conocer los avances y las áreas de oportunidad de las 32 entidades federativas en materia de transversalización de la perspectiva de género en sus principales instrumentos normativos de política pública, de los presupuestos y de la rendición de cuentas.

**5.1.1.3 Gobierno de Reino Unido.** En Reino Unido existe una organización independiente llamada “Women’s Budget Group” (WBG). Este grupo inició como un pequeño grupo de mujeres que estaban frustradas porque el gobierno no incluía en la construcción de su presupuesto un factor diferencial que considerara el cómo afecta el presupuesto a hombres y mujeres por separado. El Women’s Budget Group involucra a miembros que provienen de diferentes grupos de la sociedad, considerando esta pluralidad dentro de la organización como una de sus fortalezas. Aunque el WBG tiene como aliados diferentes funcionarios públicos, este grupo siempre se ha considerado independiente de los partidos políticos y el gobierno.

De esta manera, el WBG ha logrado influenciar diferentes componentes del presupuesto del Reino Unido como, por ejemplo, cambios en los impuestos y en los pagos de Seguridad Social. En base a su experiencia, el WBG ofrece algunas formas de introducir el análisis de género en el proceso presupuestario:

Dentro de la evaluación de impacto de género, también es importante considerar algunos puntos tales como:

**Tabla 5.** *Formas y requisitos para introducir la perspectiva de género en la planeación presupuestal de Reino Unido. Fuente: Women’s Budget Group (2017).*

<b>PRESUPUESTO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO</b>	
<b>FORMAS DE INTRODUCIRLO</b>	<b>REQUISITOS</b>
1. Otorgar visibilidad al género	- El análisis debe llevarse a cabo tanto a nivel individual como familiar.
2. Realizar auditorías de ingresos y gastos	- Considerar el efecto a largo plazo de cada política.
3. Evaluación de impacto de género	- El análisis debe incluir a las personas no remuneradas, basándose en la economía solidaria.
4. Incorporación de la perspectiva de género	- Deben considerarse las diferencias que existen entre hombres y mujeres al momento de responder a incentivos económicos.
5. “Benchmarking”	

De igual forma, el WBG también lista una serie de requisitos para hacer posible la presupuestación con enfoque de género:

1. Estadísticas desagregadas por sexo:
  - Gastos e ingresos.
  - Modelo micro analítico de economía sensible a las diferencias de género.
2. Sensibilidad a la segregación de género, prácticas culturales, normas de género y el impacto que tienen las políticas en estas.
3. Cooperación entre las agencias del gobierno a lo largo de toda la aplicación de la política.
4. Herramientas para evaluar los objetivos y prioridades incluidos dentro de la política.
5. Consideración de la complejidad que tienen las igualdades de género a la hora de establecer objetivos.
6. Habilidad para localizar la política y otras influencias en el fenómeno social particular.

En el año 2018, el WBG publicó un “casebook” donde relata algunas de sus experiencias al presionar al gobierno para que rinda cuentas y produzca cambios en sus ciclos presupuestarios. Allí es posible encontrar también cuáles fueron los factores que les permitieron influenciar con éxito a las políticas gubernamentales relacionadas al presupuesto público.

1. **Entender el contexto político:** Dependiendo de la situación política dentro de la institución, se deben presentar los argumentos adecuados para que sean considerados por los que toman decisiones. También hay que identificar los problemas de género claves, ya que estos varían en el tiempo y espacio. En un contexto en el que las directivas de la institución se muestran reacias a elaborar presupuestos con perspectiva de género, la sociedad civil deberá tomar la iniciativa haciendo sus propios análisis de presupuesto para visibilizar brechas o analizando el impacto de género de políticas específicas.
2. **Participación de la sociedad civil:** Para lograr un cambio político generalmente es necesario de un movimiento social amplio.

3. **Aliados en posiciones claves:** Tener una buena relación con políticos y diseñadores de políticas públicas es clave para soportar la campaña de presupuestación con perspectiva de género pues la experiencia global muestra lo frágil que pueden ser los avances en esta área, ya que se pueden revertir fácilmente con cambios de gobierno.
4. **Mecanismos institucionales:** Los mecanismos institucionales sólidos pueden ayudar a garantizar que el trabajo de presupuestación con perspectiva de género no dependa del apoyo de unas pocas personas.
5. **Análisis con credibilidad:** Los responsables de la formulación de políticas necesitan pruebas y análisis fiables. Aliados dentro del gobierno (ya sean ministros o funcionarios) necesitan pruebas y análisis para persuadir a los colegas a actuar.
6. **Estadísticas e Indicadores:** La falta de datos desglosados por género es una barrera importante para la elaboración de presupuestos con perspectiva de género. En algunos países, el primer paso para un grupo de presupuestos de género es persuadir a los gobiernos para que analicen y publiquen datos desglosados por género.
7. **Acertar en el momento:** A menudo existen múltiples oportunidades para tener un impacto en el proceso presupuestario. Sin embargo, el “timing” puede ser crítico. Por ejemplo, las evaluaciones de impacto no deben realizarse mucho después de la publicación de un presupuesto, pues podría llegar a no ser tomado en cuenta para su aprobación.
8. **Recordar que se trata de un proyecto a largo plazo:** Persuadir a los gobiernos para que adopten un enfoque presupuestario de género puede llevar muchos años, solo para que las políticas se reviertan con un cambio de gobierno. Es importante planificar a largo plazo y construir relaciones entre las partes para estar preparados ante cualquier cambio en el contexto político.

### *5.1.2 Experiencias de instituciones de educación superior en la incorporación del enfoque de género en los procesos de planeación presupuestal*

Muchas instituciones de educación superior alrededor de América Latina y el mundo han buscado implementar una perspectiva de género en sus proyectos de planeación para llevar a cabo un ejercicio académico e institucional más equitativo. Sin embargo, los ejemplos exitosos son recientes, por lo que la mayoría de estas instituciones aún no han logrado incorporar una perspectiva de género a su plan presupuestal y/o encuentran muchas trabas al intentar hacerlo. A continuación, se expondrán

algunos casos de Instituciones de Educación Superior de distintos países que han logrado avanzar de manera notable en la implementación y desarrollo de políticas que resalten la importancia de la equidad de género desde un ámbito institucional.

**5.1.2.1 Universidad Complutense de Madrid (UCM).** La Universidad Complutense de Madrid es una institución pública española de educación superior que ha incorporado un Plan de Igualdad centrado en la prevención, detección y corrección de desigualdades, impulsando cambios culturales. La UCM considera imprescindible sensibilizar y formar a la comunidad universitaria en la comprensión de las desigualdades persistentes, ya que el proceso de socialización de mujeres y de hombres y la construcción de relaciones personales y profesionales se basan en estereotipos de género, que se difunden y perpetúan desde diferentes ámbitos de la sociedad.

Entre los objetivos y ejes de actuación de este Plan de Igualdad se encuentran:

- Formar, investigar y transferir conocimiento desde una perspectiva de género.
- Prevenir, detectar y contribuir a erradicar la violencia de género.
- Velar por el cumplimiento del principio de igualdad en la concesión de honras y distinciones.
- Recoger, analizar y difundir todos los datos relativos a la Universidad desagregados por sexos.
- Garantizar a las víctimas de acoso sexual la conservación y el mantenimiento de todos los derechos laborales o académicos.

Para entender cómo se ejecuta este Plan de Igualdad, es necesario ver cómo se aborda desde la planificación presupuestal de la UCM.

**5.1.2.1.1 Planeación Presupuestal de la UCM.** La distribución del presupuesto de la universidad se decide en base, principalmente, a las prioridades y políticas del plan rectoral vigente de la UCM. Para que sea incorporada una perspectiva de género en la planeación presupuestal, primero debe existir dentro de las prioridades del plan rectoral. Entre estas encontramos, relacionadas a inclusividad y equidad de género, las siguientes directrices:

- Impulsar las políticas de equidad y evitar riesgos de exclusión atendiendo a la diversidad, especialmente de los colectivos tradicionalmente más vulnerables o invisibilizados. Eliminar barreras, y participar en igualdad de condiciones, utilizando servicios, programas y recursos adaptados a las necesidades de los implicados.

- Realizar acciones de prevención de violencias estructurales. Formar para la construcción de una Universidad en Igualdad. Identificar a la Universidad como espacio seguro. Transferencia a la Sociedad desde la formación y especialización con perspectiva de género en diferentes áreas de conocimiento. Valor de internacionalización desde la igualdad.

A su vez, los responsables de definir los objetivos estratégicos y las líneas programáticas del presupuesto anual son las unidades que conforman el equipo rectoral listado en el siguiente enlace: <https://www.ucm.es/consejo-de-direccion>

En este equipo, la unidad encargada de establecer las líneas estratégicas relacionadas a la igualdad de género es la *Delegación del Rector para la Igualdad*, la cual, para el presupuesto del año 2020, con el fin de seguir las directrices del plan rectoral, se comprometió a llevar a cabo las siguientes acciones:

- Se elaborará un nuevo Plan de Igualdad, que deberá estar finalizado en el mes de julio de 2020
- Se finalizará el Nuevo Protocolo de Acoso y se pondrá en funcionamiento en el primer trimestre de 2020.
- Plan de comunicación para sensibilización: actividades culturales, deportivas y científicas para la construcción de una cultura de igualdad en la UCM.
- Firma de Convenios con universidades extranjeras.
- Proyectos de Cooperación nacional e internacional.
- Proyectos de Investigación en género.
- Colaboración con empresas e instituciones.
- Formación de la Comunidad Universitaria.
- Cursos, talleres y seminarios.

**5.1.2.2 Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).** La Universidad Nacional Autónoma de México es una institución privada de educación superior que ha incorporado la perspectiva de género a través de su Centro de Investigaciones y Estudios de Género (CIEG), mediante la cual ha impulsado distintas iniciativas en favor de la incorporación de la perspectiva de género en los ámbitos de la sociedad, traduciendo los problemas sociales a lenguajes académicos que hacen visibles las inequidades que se presentan entre los hombres y las mujeres. El proyecto Institucionalización y Transversalización de la Perspectiva de Género en la UNAM, elaborado por el PUEG (Programa Universitario de Estudios de Género) y situado como uno de los procesos esenciales del Plan de Desarrollo Académico 2004-2007, comienza sus labores en 2004.

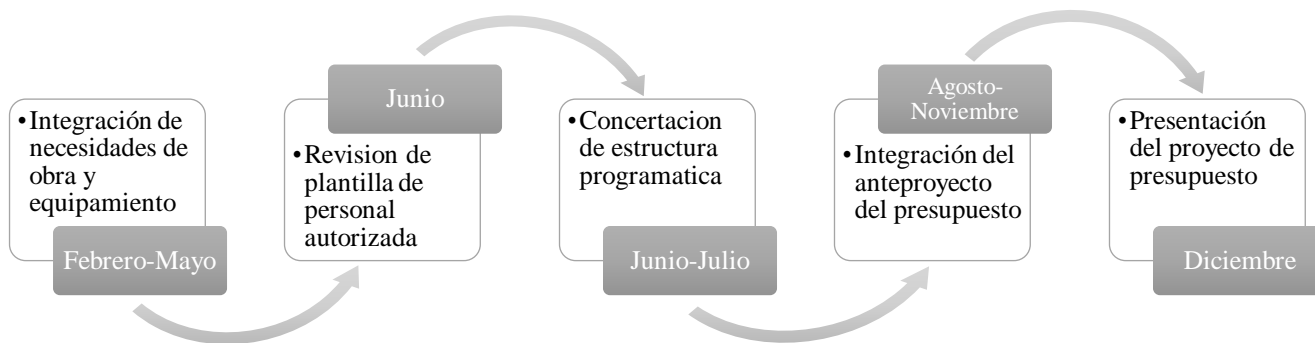
El proyecto fue concebido como un proceso de largo alcance cuyo objetivo central es promover la equidad de género dentro de la institución en todas sus estructuras académico-administrativas, en sus poblaciones, prácticas y procesos. El reto es contribuir a la disminución de asimetrías, discriminación y marginación por motivos de género en la UNAM.

Dentro del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023, la UNAM estructuró un programa llamado “Igualdad de género, no discriminación e inclusión a la diversidad”, en el cual presenta 17 proyectos a ejecutar. Entre dichos proyectos, se destaca el siguiente: “Incorporar de manera permanente la perspectiva de género y la protección a los derechos humanos en todas las labores académicas, en la investigación, en los planes y programas de estudio, en los cursos y diplomados dirigidos a la comunidad universitaria, en la difusión, creación y extensión universitarias, y en los medios de información, así como en las tareas administrativas de la UNAM” (UNAM, 2020).

**5.1.2.2.1 Elaboración presupuestal de la UNAM.** Una vez distribuida la asignación financiera para cada entidad académica, el presupuesto universitario es integrado para presentarse a los órganos académicos que faciliten su discusión y análisis. Este se presenta a los diferentes órganos académicos como el Consejeros alumnos, Consejeros académicos, Consejeros investigadores, Colegio de directores para discutir cómo se compone el presupuesto. Los consejeros universitarios tienen elementos para analizar y discutir un acuerdo. Posteriormente, el proyecto de presupuesto se presenta a la comisión de presupuesto para que esta lo analice y dictamine. Estos incorporan las observaciones pertinentes y emiten recomendaciones para luego ser presentados finalmente al Consejo Universitario. Después de realizar las observaciones y las opiniones convenientes, realiza la aprobación del presupuesto oficial de la universidad.

Al inicio del año, las unidades académicas presentan sus necesidades de equipamiento y obra. Luego, se realiza la integración del anteproyecto de presupuesto para presentarse a la comisión de presupuestos y finalmente ser presentado al Consejo Universitario. La elaboración del presupuesto de egresos inicia con el anteproyecto presupuestal, en el cual se requiere de la participación de las unidades académicas y administrativas.

**Figura 5.** Cronograma para la integración del presupuesto de la UNAM. Fuente: Universidad Autónoma de México.



**Tabla 6.** Gastos indicados en el Proyecto de Presupuesto de la UNAM. Fuente: Universidad Autónoma de México (2017).

REMUNERACIONES, PRESTACIONES Y ESTÍMULOS	SERVICIOS GENERALES	PROGRAMAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	PARTIDOS DE OPERACIÓN DIRECTA	ASIGNACIONES CONDICIONADAS A LA OBTENCIÓN DE RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remuneraciones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Académico</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Honorarios</li> </ul> </li> <li>Prestaciones</li> <li>Aportaciones S.S.</li> <li>Estímulos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- PRIDE</li> <li>- PEPASIG</li> <li>- FOMDOC</li> <li>- Calidad y Eficiencia</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energía Eléctrica</li> <li>Combustibles</li> <li>Teléfono</li> <li>Mantenimiento               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de cómputo</li> <li>- Fotocopiado</li> <li>- Edificios/Instalaciones</li> </ul> </li> <li>Arrendamiento de inmuebles</li> <li>Seguros</li> <li>Telecomunicaciones</li> <li>Agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PAPIIT</li> <li>PAPIME</li> <li>PAEP</li> <li>Becas</li> <li>Libros/Revistas</li> <li>Equipamiento               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratorio</li> <li>- Cómputo</li> </ul> </li> <li>Construcción de inmuebles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viáticos y Pasajes</li> <li>Gastos de Intercambio</li> <li>Ediciones e Impresiones</li> <li>Gastos trabajo de campo</li> <li>Materiales y suministros</li> <li>Prácticas escolares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos que las dependencias y entidades universitarias generan y ejercen</li> </ul>

Existen 5 puntos de partida para definir la elaboración del presupuesto: Remuneraciones, prestaciones y estímulos; Servicios generales, Programas de Desarrollo Institucional, Partidas de Operación Directa y Asignaciones condicionadas a la obtención de recursos.

**5.1.2.3 Universidad Nacional de Córdoba (UNC).** La Universidad Nacional de Córdoba es una institución pública de educación superior que busca contribuir a la transformación de

las condiciones de desigualdad e inequidad existentes en relación a los Derechos Humanos de las mujeres y personas con identidades no heteronormadas mediante la Unidad Central de Políticas de Género (UNICEPG). Esta unidad fue creada en octubre de 2019 por Resolución del Consejo Superior de la Universidad, para lo cual se introdujo una modificación en la estructura orgánica del Rectorado, jerarquizando el trabajo sostenido y articulado que realizaba desde el año 2007 el Programa de Género, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria. La UNICEPG actúa de manera conjunta con el área central, las unidades académicas, colegios preuniversitarios y demás dependencias de esta universidad. Esta área tiene a su cargo el diseño, la implementación y la evaluación de políticas dirigidas a eliminar las disparidades de género, y a capacitar sobre esta temática a la comunidad universitaria. Además, entre los objetivos de la UNICEPG se encuentran los siguientes:

- Aportar a la transformación de las condiciones de desigualdades e inequidades existentes en relación con los derechos humanos de las mujeres, los varones y otras identidades.
- Promover cambios culturales a partir de acciones de sensibilización, capacitación y difusión en relación a los derechos humanos de las mujeres, varones y otras identidades.
- Potenciar y facilitar una relación fluida entre los conocimientos y las acciones, producidas en la universidad y las organizaciones no gubernamentales, movimientos de mujeres, feministas y gubernamentales, que aporten a la transformación de las inequidades.
- Representar a la Universidad y coordinar esfuerzos con los organismos estatales, y no gubernamentales en la implementación de acciones positivas para las mujeres, varones y otras identidades. Aumentar la proporción de mujeres en Planta Ordinaria y Especial, asegurando procesos equitativos en la selección en categoría asistente.

**5.1.2.3.1 Elaboración presupuestal de la UNC.** Si bien se menciona que la Unidad Central de Política de Género (UNICEPG), creada en 2019, ya no es una unidad dependiente a la Secretaría de Extensión Universitaria, para el presupuesto de 2021 aún se encuentra que el dinero destinado a las políticas de género de la universidad sigue siendo gestionado por dicha secretaría. Además, en este presupuesto no se hace mención a la participación de la UNICEPG, por lo que se entiende que sigue en proceso de formalización, al menos en lo que corresponde a la construcción del presupuesto.

**Tabla 7.** *Recursos por origen y Gastos por función presupuestados para 2021. Fuente: Presupuesto UNC (2021).*

	DETALLE	DEPENDENCIA
<b>RECURSOS POR ORIGEN</b>	Presupuesto Ley y Modificatorias	Área Central, Escuelas, Hospitales, Unidades Académicas
	Crédito externo	Área Central
	Recursos propios	Área Central, Hemoderivados
<b>GASTOS POR FUNCIÓN</b>	Remanentes ejercicios anteriores	Área Central, Hemoderivados
	Transferencias externas	Área Central
	Transferencias internas	Área Central
	Ciencia y Técnica	Área Central
	Educación y Cultura	Área Central, Escuelas, Unidades Académicas, Hemoderivados
	Salud	Área Central, Hospitales

Para la elaboración presupuestal de 2021, las actividades relacionadas a la igualdad de género de la UNC son financiadas principalmente por el Tesoro Nacional, que son los recursos que destina el Gobierno de Argentina para las universidades públicas del país, y un pequeño porcentaje con recursos propios de la universidad.

**Tabla 8.** *Programas de Equidad de Género incluidos en el presupuesto de 2021. Fuente: Presupuesto UNC (2021).*

UNIDAD PRESUPUESTAL	SUB-PROGRAMA	ACTIVIDAD	FUENTE DE FINANCIACIÓN
Secretaría general	Políticas de género	Administración de Políticas de género	Recursos Propios y Tesoro Nacional
Secretaría de Extensión Universitaria	Programas de Extensión Universitaria	Género	Tesoro Nacional

Secretaría de Extensión Universitaria	Programas de vinculación	Género	Recursos Propios
Defensoría de la Comunidad Universitaria	Género	Actividades Comunes	Tesoro Nacional

**5.1.2.4 Universidad Western Sídney.** La Universidad Western Sídney es una institución pública de educación superior australiana que en años recientes ha venido ejerciendo un notable esfuerzo por visibilizar la importancia de incorporar al plan estratégico de la universidad un plan de acción de igualdad de género, siendo este uno de los principales objetivos del Comité de Igualdad de Género de esta universidad.

De esta manera, el vicerrector Barney Glover propone el “Equality Strategy and Action Plan 2015-2020”, dentro del cual se proponen varias metas estratégicas tales como:

- **Leadership Accountability:** Establecer desde el Comité Ejecutivo un fuerte sentido de responsabilidad con la promoción y el apoyo de una cultura organizacional y entorno de trabajo inclusivo y justo para todos los géneros.
- **Representation of Women in Leadership and Management:** Mejorar la representación de mujeres en cargos de responsabilidad y ocupaciones no-tradicionales, particularmente dentro de la ciencia, tecnología e ingeniería.
- **A Gender Diverse Workforce:** Desarrollar y mantener una fuerza laboral con diversidad de género.
- **Pay Equity:** Reducir las brechas salariales de género.
- **Flexible Work:** Facilitar y promover un lugar de trabajo flexible, el cual permita al personal equilibrar el trabajo con las responsabilidades de la vida diaria.

Alguno de los objetivos específicos que se proponen en este plan de acción para lograr las metas estratégicas establecidas son:

- Integrar la inclusión de género en la planificación y la estrategia a nivel universitario y de unidad organizativa.
- Exigir que todo el personal lleve a cabo una formación en línea sobre igualdad de oportunidades en el momento de la inducción y al menos cada dos años.
- Revisar el proceso de planificación de la fuerza laboral para garantizar que se incluyan los objetivos de igualdad de género.

- Incluir objetivos de igualdad de género en la Política de Gestión de la Formación y el Desempeño.
- Monitorear y reportar datos sobre entrenamiento y desempeño.
- Llevar a cabo auditorías anuales de equidad salarial de género para identificar dónde existen brechas salariales y las razones de las brechas.
- Brindar apoyo y capacitación a gerentes para facilitar y fomentar la adopción de prácticas laborales flexibles.
- Investigar estrategias exitosas comprobadas y ampliar los procesos de búsqueda para atraer mujeres de alto nivel, particularmente en disciplinas subrepresentadas.

De esta forma se ha realizado un recorrido por algunos de los procesos de planeación presupuestal con enfoque de género en diferentes instituciones estatales y de educación superior a nivel mundial.

Se encontró que la mayoría de las instituciones tomadas como referencia apostaron por capacitar a todo su personal tanto universitario como administrativo en temas de igualdad de género. Cada institución universitaria cuenta con una unidad especializada en temas de género que se encarga de velar por los derechos de las mujeres y la erradicación de las desigualdades dentro del campus universitario. Igualmente, se observó que algunas instituciones disponen de estadísticas desagregadas por sexo y otras categorías sociales con el fin de tener un diagnóstico real de la situación de hombres y mujeres. Durante el progreso de los proyectos, cada institución realiza una evaluación cualitativa para acercarse a las experiencias de las mujeres a la hora de planificar nuevas acciones y conseguir la igualdad de oportunidades.

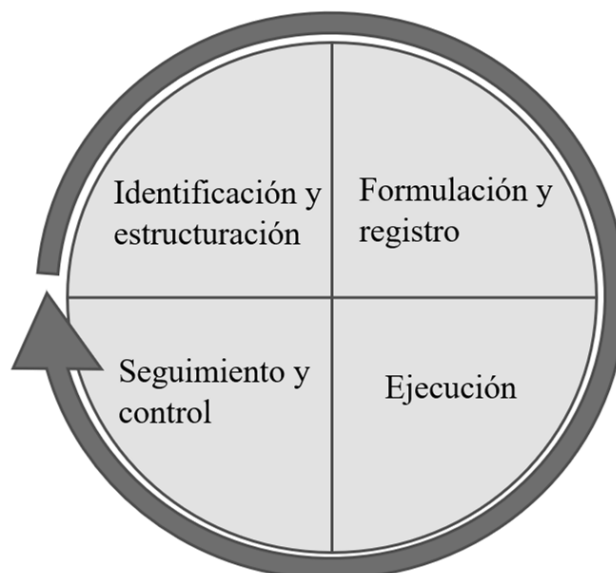
La selección de estos ejemplos es útil porque comprende diferentes procesos de planeación presupuestal con enfoque de género que se han adoptado con éxito, por lo que una lectura de estos casos permite recolectar lecciones y factores en común que pueden ser tomados en consideración para el caso de la Universidad Industrial de Santander.

## **5.2 Proceso de Planeación Presupuestal en la Universidad Industrial de Santander**

**5.2.1 ¿Cómo ocurre la planeación presupuestal en la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER?** La planificación institucional de corto plazo en la Universidad Industrial de Santander, según el Acuerdo del Consejo Superior No. 032 de 2002, explicita que se debe crear el Programa de Gestión Anual, el Presupuesto General y el Programa Operativo Anual de Inversiones. Para ello, las unidades académicas y/o administrativas (UAA), formulan proyectos de gestión e inversión acorde a: sus propias necesidades, los lineamientos, directrices y prioridades definidos por el Plan de Gestión Rectoral y el Consejo Superior, el Plan de Desarrollo Institucional vigente y el Proyecto Institucional (misión y visión de la universidad, etc.) y el plan de mejoramiento fruto del proceso de autoevaluación institucional.

¿Cómo se formulan los proyectos de gestión? Las UAA identifican y definen sus proyectos con el fin de mejorar la acreditación de los programas académicos e institucionales, auditorías, requisitos legales, entre otros. Las ideas de cada proyecto se deben estructurar en un esquema claro y preciso utilizando diferentes tipos de herramientas y análisis. Una vez concebida y estructurada la idea del proyecto, se deben documentar los aspectos del alcance, tiempo y presupuesto de este. De esta manera, los proyectos podrían ser incluidos en el Programa de Gestión Institucional para ser ejecutados el año siguiente, mientras se le hace seguimiento y control a cada proyecto (Figura 6).

**Figura 6.** Ciclo de los proyectos. Fuente: Universidad Industrial de Santander (2021).



Cada proyecto de gestión debe incluir los siguientes componentes (Figura 2):

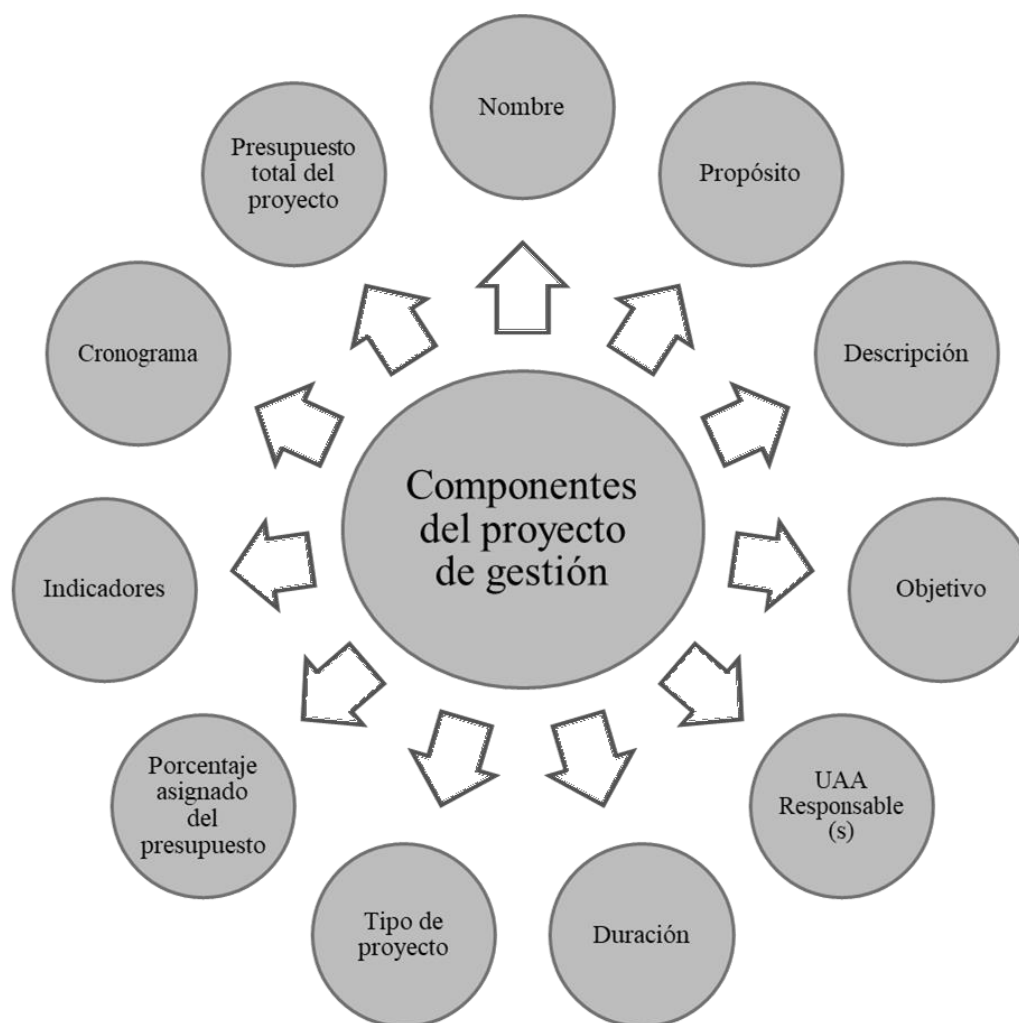
- 1. Nombre del proyecto:** Enunciado que proporciona una idea clara y concisa de qué se trata el proyecto.

2. **Propósito:** ¿Para qué se lleva a cabo el proyecto? ¿Qué objetivo del PDI O PI sigue el proyecto?
3. **Descripción:** Proporciona contexto y amplía la información contenida en el nombre del proyecto, se deben incluir los siguientes elementos:
  - Si el proyecto proviene de una fase anterior describir los avances realizados o logros obtenidos.
  - Mencionar la dependencia o relación con otros proyectos.
  - Describir las etapas para desarrollar el proyecto.
  - Definir el área de influencia del proyecto, por ejemplo: el programa académico, la escuela o unidad, la facultad o la institución.
  - Mencionar la población objetivo: ¿Cuáles son los grupos beneficiarios con el resultado del proyecto?
  - Definir el alcance, lo que incluye y no incluye el proyecto, así como las limitaciones o restricciones.
  - Hacer mención a los riesgos asociados al proyecto.
4. **Objetivo:** Es una declaración del compromiso que adquiere la unidad.
5. **UAA responsable (o corresponsable):** Unidad(es) responsable(s) de la dirección del proyecto con capacidad gerencial de plantear y ejecutar proyectos.
6. **Duración:** Teniendo en cuenta que la planificación es anual la duración corresponderá a un (1) año. En el caso de proyectos que por su complejidad duren más de un año se deben incluir en el sistema de información por fases.
7. **Tipo de proyecto:** Los proyectos pueden ser para:
  - *Proyectos de inversión:* Conjunto de acciones planificadas, encaminadas a satisfacer una necesidad institucional o social, plenamente identificada que requiere financiación total o parcial del presupuesto general de la UIS. Estos proyectos conforman el Programa Operativo Anual de Inversiones.
  - *Proyectos de investigación y extensión:* Aquellos proyectos que buscan promover, propiciar y fortalecer el trabajo investigativo asociado a las prioridades de orden social y académico en el contexto nacional e internacional.

- *Proyectos de mejoramiento de gestión*: Compromisos institucionales a cumplir durante la vigencia, incluyen los indicadores de medición de dichos compromisos, los recursos disponibles, los funcionarios responsables y un cronograma de cumplimiento de las metas establecidas para cada proyecto. Estos son los que conforman el Programa de Gestión Institucional.
- 8. Porcentaje del presupuesto asignado al proyecto**: Se deben contemplar todos los proyectos formulados por la unidad.
  - 9. Indicadores**: Son expresiones cuantitativas que permiten medir el cumplimiento del objetivo o compromiso propuesto en el proyecto, por tanto, los indicadores deben ser coherentes y pertinentes con el objetivo planteado.
  - 10. Cronograma**: Define y programa de manera ordenada las actividades y su duración.
  - 11. Presupuesto total del proyecto**: Valor de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades y ejecutar el proyecto, para lo cual también es necesario indicar de qué fondo se obtendrá el dinero. Los fondos son los siguientes:
    - *Fondo común*: Comprende los recursos que se disponen para el desarrollo de las operaciones ordinarias de la Universidad generados por concepto de aportes gubernamentales, ingresos propios por concepto de matrículas de pregrado presencial y posgrados no autofinanciados, entre otros.
    - *Fondo ajeno*: Corresponde a los recursos aportados con destinación específica por diferentes entidades u organismos, tales como Colciencias, Ecopetrol y otros, para el desarrollo de programas de investigación y proyectos especiales.
    - *Fondo patrimonial*: comprende los recursos provenientes de donaciones que se reciban en la Universidad, para ejecutar programas de apoyo a estudiantes de bajos recursos, financiar proyectos de inversión, proyectos de ciencia, innovación y tecnología. Los rendimientos financieros del fondo patrimonial se destinan a financiar los programas de apoyo a estudiantes de bajos recursos y auxilios estudiantiles.
    - *Fondo de rentas especiales*: Recursos adquiridos por las UAA por la venta de servicios a la comunidad en general, tales como Consultorías, Asesorías, Convenios, Programas de Extensión, Educación a Distancia y Matrículas de Posgrado, entre otros. Ayuda a financiar los gastos básicos de operación de las unidades académicas y administrativas que los producen.

- *Fondo de estampillas ProUIS*: Ingresos provenientes del recaudo de la Estampilla ProUIS, cuya destinación específica es financiar proyectos de inversión.

**Figura 7.** Esquema general de los componentes que debe incorporar un proyecto de gestión. Fuente: Universidad Industrial de Santander (2021).



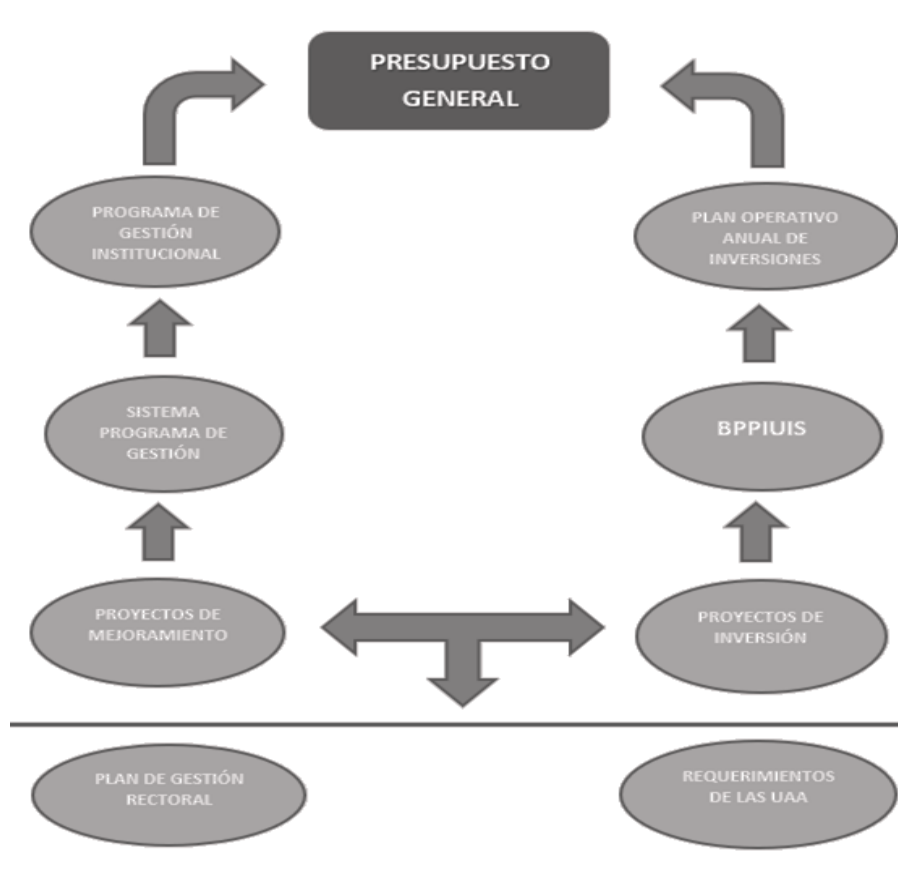
**5.2.1.1 ¿Qué tipo de UAA puede requerir presupuesto de cada fondo?** La guía de formulación de proyectos de gestión indica que cada UAA de la Universidad puede formular proyectos de gestión. Y, dado que en cada uno de estos proyectos debe incluirse el presupuesto necesario para ejecutarlo y de qué fondo debe obtenerse, entonces se entiende que cada UAA puede requerir presupuesto para cada uno de sus proyectos, así como decidir la fuente de ingresos (el fondo).

Cada Programa de Gestión Institucional puede consultarse en la sección de Planeación dentro la página web de la Universidad Industrial de Santander.

En la presentación de cada Programa de Gestión Institucional no se encuentra la información detallada de cada proyecto. Para ello será necesario consultar el Sistema de Información de la Universidad ingresando un usuario y contraseña que, para ambos casos, deberá digitarse la palabra *público* si es un usuario externo a la Universidad. Allí se podrá consultar el Programa de Gestión objetivo por *tipo de proyecto, enfoque, número interno de proyecto*, entre otros filtros de búsqueda.

**5.2.1.2 ¿Cómo se elabora el Presupuesto?** Cada UAA debe realizar una estimación de su presupuesto, dividido en tres partes: Presupuestos de ingresos; presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión; y el Plan Anual de Adquisiciones (Figura 8). Nuevamente, se debe tener

**Figura 8.** Proceso de construcción del presupuesto general. Fuente: Universidad Industrial de Santander (2021).



en cuenta para ello, las directrices de la Universidad comprendidas en el PDI y el PI. De igual manera, también se deben considerar dentro del presupuesto los programas y proyectos que hacen parte del

Programa de Gestión Institucional. La estimación del presupuesto de ingresos y gastos debe ser mensualizado. Cada fondo hará las estimaciones en función a las actividades con las que cada uno se relaciona. La programación presupuestal de los gastos generales se calculará en base a la variación del IPC estimado por el DANE en los últimos 12 meses.

En cuanto a las sedes regionales, deben hacer la programación de los Fondos común y de Rentas especiales a su cargo.

Por último, cada UAA deberá preparar el Plan Anual de Adquisiciones de cada fondo a su cargo, en base al presupuesto programado. El Plan Anual de Adquisiciones es útil para los potenciales proveedores de la Universidad, pues estarán enterados de los servicios y bienes que la UIS requerirá durante un periodo de tiempo determinado.

**5.2.1.3 Programa Operativo Anual de Inversiones.** Todos los proyectos de inversión (no de gestión) formulados por las UAA, son evaluados por el Banco de Programas y Proyectos de Inversión de la UIS (BPPIUIS), el cuál elegirá los proyectos que serán incluidos dentro del POAI en base a las políticas de desarrollo institucional, la posibilidad de viabilización y las prioridades establecidas por el Consejo Superior.

**Tabla 9.** Cronograma de Actividades. Universidad Industrial de Santander (2022).

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Consejo superior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis y aprobación de lineamientos y políticas relacionadas al proceso</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación PGI y Presupuesto</li> </ul>
<b>Rectoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define las prioridades de la gestión</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera la Resolución de la Liquidación del Presupuesto</li> </ul>
<b>Planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión al Consejo Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de las prioridades.</li> <li>Capacitación y acompañamiento a las UAA para la elaboración del PAG y el PPTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del presupuesto</li> <li>Generación del POAI</li> <li>Selección de los proyectos de gestión</li> <li>Consolidación del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación del PGI</li> <li>Ajustes al presupuesto</li> <li>Presentación del presupuesto y el PGI al Consejo Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del presupuesto y el PGI al Consejo Superior</li> <li>Ajustes al PGI y al Presupuesto según las observaciones del CA y el CS</li> </ul>

<b>UAA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de proyectos de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustes al proyecto de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Últimos ajustes al proyecto de gestión</li> </ul>
<b>División de Servicios de Información</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cargue de proyectos de gestión al sistema financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cargue de estimaciones de presupuesto de los fondos</li> </ul>	
<b>División de Gestión de Talento Humano</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de nóminas</li> </ul>		

### 5.2.2 Definición de criterios

A partir de la revisión documental sobre las instituciones escogidas para nuestra muestra, se realizó un análisis de sus procesos de planeación presupuestal de forma comparativa para destacar factores en común que pudiesen ser observables y/o realizables dentro del proceso de la Universidad Industrial de Santander. Como resultado, se definieron nueve criterios separados por etapas (Tabla 10), que permitirán decidir si la Universidad Industrial de Santander cuenta un enfoque de género en su planeación presupuestal, según el nivel de cumplimiento de todos los criterios.

**Tabla 10.** Criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género en la Universidad Industrial de Santander.

<b>IDENTIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN</b>	<b>FORMULACIÓN Y REGISTRO DE PROYECTOS</b>	<b>Y DE</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>
Se diferencian con una etiqueta o categoría especial los proyectos que tengan por objetivo disminuir la brecha de género o crear escenarios de igualdad de género.	La institución cuenta con indicadores, estadísticas e información desagregada por sexo disponible en el proceso de formulación.		Existe una cuota de género entre los directivos que toman decisiones sobre la gestión y aprobación de los proyectos (Ej: Consejo Académico).	La evaluación cuantitativa del progreso de los proyectos es acompañada de una evaluación cualitativa del progreso de intervención diferenciado por género.

---

<p>Existe una UAA que cuente con recursos propios para ejecutar los proyectos destinados a la igualdad de género.</p>	<p>Que los proyectos tengan como beneficiaria a toda la población, que tengan en consideración las necesidades y situación de las mujeres, los roles de género y sus efectos en las decisiones tomadas por hombres y mujeres y que establezcan objetivos para responder a dichas condiciones.</p>	<p>El departamento de planeación encargado de gestionar los proyectos cuenta con personal capacitado en temas de género y técnicas participativas.</p>	<p>Los informes de evaluación y seguimiento contienen toda su información desagregada por género y otras categorías sociales (grupo étnico, edad, etc.)</p>
---	---	--	---

---

Dentro del documento final de presupuesto (o en un documento separado) se exponen particularmente los proyectos destinados a impulsar una planeación con enfoque de género.

---

### 5.3 Diálogo con la oficina de Planeación de la Universidad Industrial de Santander

Se realizaron dos reuniones con el personal de la oficina de Planeación de la Universidad Industrial de Santander, encargada de guiar y establecer los proyectos que anualmente conforman el presupuesto de la Universidad. Se tomó como base de discusión los nueve criterios que fueron previamente categorizados según las cuatro etapas de formulación y evaluación de proyectos en la Universidad Industrial de Santander para facilitar la orientación de la discusión.

Durante el transcurso de la primera reunión, se evaluó el cumplimiento de cada uno de los criterios por parte de la Universidad Industrial de Santander. Se expusieron las razones por las cuales no se cumplían algunos de ellos y se llegó a una concertación junto a los integrantes de la oficina de Planeación para conseguir que la Universidad tenga en cuenta dichos criterios para la elaboración de su planeación presupuestal.

Ambas reuniones tuvieron lugar con un año de diferencia. El propósito de la segunda reunión fue nuevamente evaluar el cumplimiento de los criterios. Como resultado, se pudieron observar cambios que se habían sugerido y discutido en la primera reunión, lo cual permite destacar un gran aporte desde esta investigación.

**Tabla 11.** Evaluación de criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género aplicado a la Primera Etapa (Identificación y Estructuración).

1° ETAPA: IDENTIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN				
CRITERIO	RESPUESTA DE PLANEACIÓN UIS		CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO	
	Primera reunión	Segunda reunión	Primera reunión	Segunda reunión
Se diferencian con una etiqueta o categoría especial los proyectos que tengan por objetivo disminuir la brecha de género o crear escenarios de igualdad de género.	No se asigna una etiqueta específica a cada proyecto con un objetivo de género por lo que no se pueden diferenciar del resto fácilmente. Sin embargo, se les asigna una dimensión dentro de la cual está inmerso el tema de género, acompañado de otros tópicos.	A cada proyecto con un objetivo de enfoque de género se le asigna una etiqueta distintiva con el nombre <i>Plan de Igualdad</i> , lo cual permite diferenciarlos fácilmente del resto.	Cumple en baja medida (33%)	Sí cumple (100%)
Existe una UAA que cuente con recursos propios para ejecutar los proyectos destinados a la igualdad de género.	No existe una UAA particular que se encargue de ejecutar proyectos que van dirigidos a la equidad de género. Es Bienestar Estudiantil quien mayormente propone este tipo de proyectos, estos	No existe una UAA particular que se encargue de ejecutar proyectos que van dirigidos a la equidad de género, pues esto se aborda de forma transversal. Es decir, todas las UAA pueden proponer proyectos	Cumple en alta medida (66%)	Cumple en alta medida (66%)

salen del Fondo Especial, destinados a la igualdad de género desde sus propias problemáticas siguiendo las acciones que establece el Plan de Igualdad institucional.

**Tabla 12.** Evaluación de criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género aplicado a la Segunda Etapa (Formulación y Registro de Proyectos).

2° ETAPA: FORMULACIÓN Y REGISTRO DE PROYECTOS				
CRITERIO	OBSERVACIONES DE PLANEACIÓN UIS		CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO	
	Primera reunión	Segunda reunión	Primera reunión	Segunda reunión
La institución cuenta con indicadores, estadísticas e información desagregada por sexo disponible en el proceso de formulación.	En todos los proyectos cuyo fin sea impactar a un grupo de personas, se debería diferenciar el impacto desagregado por género. El reporte de datos y estadísticas se podría publicar a través de la página de “UIS en cifras”.	Se dispone de un dashboard con estadísticas desagregadas por sexo. Se accede en el siguiente enlace: <a href="#">Indicadores de Género</a> .	Cumple en alta medida (66%)	Sí Cumple (100%)
Que los proyectos tengan como beneficiaria a toda la población, que tengan en consideración las necesidades y situación de las mujeres, los roles de género y sus efectos en las decisiones tomadas por hombres y mujeres y que	Los proyectos de gestión de la UIS no poseen un rubro que tengan en consideración la población beneficiaria. Además, según planeación, es muy difícil exigir esa condición a los proyectos.	Si bien cada proyecto no permite tomar en consideración las diferencias que existen en las necesidades de las mujeres respecto a los hombres y los roles de género, ya se incluyó un campo específico para	No cumple (0%)	Cumple en baja medida (33%)

establezcan objetivos para responder a dichas condiciones.	definir la población objetivo en las plantillas de la formulación de proyectos.
--	---

**Tabla 13.** Evaluación de criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género aplicado a la Tercera Etapa (Ejecución).

3° ETAPA: EJECUCIÓN				
CRITERIO	OBSERVACIONES DE PLANEACIÓN UIS		CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO	
	Primera reunión	Segunda reunión	Primera reunión	Segunda reunión
Existe una cuota de género entre los directivos que toman decisiones sobre la gestión y aprobación de los proyectos (Ej: Consejo Académico).	No existe una cuota de género en la toma de decisiones de los proyectos institucionales.	Se cumple una ley de cuota de género en cargos directivos de toda la Universidad exigida por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el cual se otorga una participación del 50% de hombres y 50% de mujeres.	No cumple (0%)	Sí cumple (100%)
La oficina de Planeación encargada de gestionar los proyectos cuenta con personal capacitado en temas de género y técnicas participativas.	Se piensa capacitar personal perteneciente a Planeación con temas de equidad de género.	Personal de UIAES y de planeación estratégica ha recibido capacitación sobre inclusión por parte del MEN, específicamente sobre inclusión en educación superior. Desde el Equipo de atención a hechos de violencia basados	Cumple en baja medida (33%)	Sí cumple (100%)

en género de la UIS se gestiona una sesión de capacitación.

**Tabla 14.** Evaluación de criterios para el cumplimiento de la planeación presupuestal con enfoque de género aplicado a la Cuarta Etapa (Seguimiento y Control).

4° ETAPA: SEGUIMIENTO Y CONTROL				
CRITERIO	OBSERVACIONES DE PLANEACIÓN UIS		CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO	
	Primera reunión	Segunda reunión	Primera reunión	Segunda reunión
La evaluación cuantitativa del progreso de los proyectos es acompañada de una evaluación cualitativa del progreso de intervención diferenciado por género.	En la evaluación se indica si se cumplió el indicador, se podría dar instrucciones para la evaluación sobre el impacto de género.	La evaluación del progreso de los proyectos es solo cuantitativa según sus indicadores. No existe un seguimiento cualitativo del cumplimiento del proyecto.	Cumple en baja medida (33%)	Cumple en baja medida (33%)
Los informes de evaluación y seguimiento contienen toda su información desagregada por género y otras categorías sociales (grupo étnico, edad, etc.)	No. Tendría que analizarse cuáles informes son pertinentes para presentarse con información desagregada por género, pero sí se podría hacer.	No ha habido cambios	Cumple en baja medida (33%)	Cumple en baja medida (33%)
Dentro del documento final de presupuesto (o en un documento separado) se exponen particularmente los proyectos destinados a	Primero tendríamos que asegurarnos de que pase por el Consejo Superior para poder etiquetar proyectos con enfoque de género en el	Aún no existe este apartado o documento particular donde se agrupan de forma exclusiva los proyectos con enfoque de género. Sin embargo, la Secretaría	No cumple (0%)	Cumple en baja medida (33%)

---

impulsar una planeación con enfoque de género. Plan de Gestión Técnica del Comité de Política de Equidad de Género remitió una invitación a cada dependencia para que incorporen las actividades a su cargo en el Plan de Igualdad para 2024.

---

### **5.3.1 Primera Reunión (septiembre de 2022)**

**5.3.1.1 ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN. 1° Criterio:** Se diferencian con una etiqueta o categoría especial los proyectos que tengan por objetivo disminuir la brecha de género o crear escenarios de igualdad de género.

- Se observó que no se asigna una etiqueta específica a cada proyecto con un objetivo de género por lo que no se pueden diferenciar del resto fácilmente. Sin embargo, se les asigna una dimensión dentro de la cual está inmerso el tema de equidad de género, acompañado de otros tópicos. Por lo tanto, se resuelve que la institución cumple dicho criterio en baja medida, dado que si bien no existe una dimensión donde se incluyan únicamente los proyectos de género, si existe una dimensión que contempla este tipo de proyectos.
- Cumple en baja medida (33%).
- $Y_1=3,66$

**2° Criterio:** Existe una UAA que cuente con recursos propios para ejecutar los proyectos destinados a la igualdad de género.

- No existe una UAA particular que se encargue de ejecutar proyectos que van dirigidos a la equidad de género. Este tipo de proyectos son propuestos por una UAA en particular que es Bienestar Estudiantil, estos salen del Fondo Especial, por lo que sería factible oficializar a esta UAA como la encargada de ejecutar proyectos de igualdad de género, ya que esta es la unidad que cuenta con mayor experiencia tanto práctica como teórica en los temas de equidad de género. Por tal motivo, se concluye que este criterio se cumple en alta medida, dado que existe

una UAA encargada de manejar este tipo de proyectos, pero no de manera oficial y sin ser regulada.

- Cumple en alta medida (66%).
- $Y_2 = 7,33$

**5.3.1.2 ETAPA 2: FORMULACIÓN Y REGISTRO DE PROYECTOS. 1° Criterio:** La institución cuenta con indicadores, estadísticas e información desagregada por sexo disponible en el proceso de formulación.

- La UIS posee un apartado llamado “UIS en cifras”, en la cual provee información o estadísticas desagregadas por sexo, esta podría utilizarse como medio para publicar esta información de modo que esté disponible para la formulación de proyectos institucionales.
- Cumple en alta medida (66%).
- $Y_3 = 7,33$

**2° Criterio:** Que los proyectos tengan como beneficiaria a toda la población, que tengan en consideración las necesidades y situación de las mujeres, los roles de género y sus efectos en las decisiones tomadas por hombres y mujeres y que establezcan objetivos para responder a dichas condiciones.

- Actualmente, no existe un apartado dentro de la formulación de proyectos que permita tener en consideración el impacto diferenciado por género o poblaciones minoritarias. Además, no se halló una alternativa para implementar este rubro, pues la incorporación de este complicaría y retrasaría la formulación de proyectos que ya cuentan con márgenes de tiempo limitados.
- No Cumple (0%).
- $Y_4 = 0$

**5.3.1.3 ETAPA 3: EJECUCIÓN. 1° Criterio:** Existe una cuota de género entre los directivos que toman decisiones sobre la gestión y aprobación de los proyectos (Ej: Consejo Académico).

- En la UIS no existe una exigencia tal que obligue a los entes reguladores de proyectos cumplir con una cuota de género dentro de sus mesas directivas.

- No Cumple (0%).
- $Y_5 = 0$

**2° Criterio:** La oficina de Planeación encargada de gestionar los proyectos cuenta con personal capacitado en temas de género y técnicas participativas.

- Si bien no todo el personal de planeación se encuentra capacitada en temas de género, se planeó adelantar estas capacitaciones con el fin de tener una mayor participación de personal en proyectos con enfoque de género.
- Cumple en baja medida (33%).
- $Y_6=3,66$

**5.3.1.4 ETAPA 4: SEGUIMIENTO Y CONTROL. 1° Criterio:** La evaluación cuantitativa del progreso de los proyectos es acompañada de una evaluación cualitativa del progreso de intervención diferenciado por género.

- Los proyectos presentados no son evaluados cualitativamente de manera que se permita medir el progreso diferenciado por género. Sin embargo, Planeación podría brindar pautas a la oficina de Control Interno y Evaluación de Gestión para que la evaluación que realizan tenga en cuenta estas consideraciones para que esta evaluación cualitativa se implemente en todos los proyectos de gestión institucionales.
- Cumple en baja medida (33%).
- $Y_7=3,66$

**2° Criterio:** Los informes de evaluación y seguimiento contienen toda su información desagregada por género y otras categorías sociales (grupo étnico, edad, etc.)

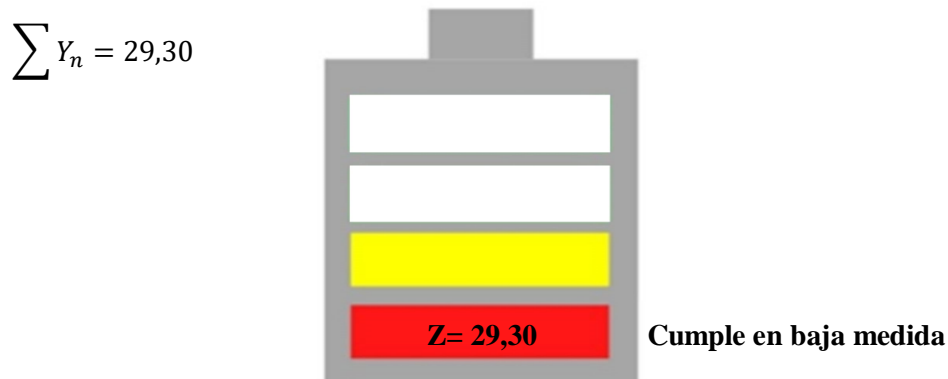
- No existe un análisis detallado con la información desagregada por género y otras categorías sociales, pero no se descartó la posibilidad de que este análisis pueda ser incorporado en algunos documentos que se expide al finalizar la formulación de proyectos.
- Cumple en baja medida (33%).
- $Y_8=3,66$

**3° Criterio:** Dentro del documento final de presupuesto (o en un documento separado) se exponen particularmente los proyectos destinados a impulsar una planeación con enfoque de género.

- Actualmente no existe un apartado o documento que agrupe exclusivamente los proyectos destinados a impulsar una planeación con enfoque de género. Se plantea la posibilidad de incorporar una etiqueta que permita diferenciar los proyectos con temas de género dentro del Plan de Gestión Institucional. Sin embargo, esta decisión tendría que ser discutida en primera instancia por el Consejo Superior de la UIS.
- No Cumple (0%).
- $Y_9 = 0$

### 5.3.1.5. Puntaje final de la batería de calificación

**Figura 9.** Puntaje final de la batería de calificación (Primera Reunión).



Acorde a los resultados de la primera reunión, fue posible obtener un puntaje de 29,30 para la batería de calificación. Este puntaje se encuentra dentro del rango correspondiente a “Cumple en baja medida (25%-50%)”, lo cual indica que la Universidad Industrial de Santander aún tiene medidas por aplicar si se espera que pueda contar en un alto porcentaje con la implementación del enfoque de género en su planeación presupuestal.

### 5.3.2 Segunda Reunión (noviembre de 2023)

**5.3.2.1 ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN. 1° Criterio:** Se diferencian con una etiqueta o categoría especial los proyectos que tengan por objetivo disminuir la brecha de género o crear escenarios de igualdad de género.

- Se ha definido una nueva etiqueta titulada *Plan de Igualdad* que puede ser asignada desde la formulación de proyectos para aquellos proyectos asociados a un tema de equidad de género. Esto representa un avance significativo respecto al resultado de la primera reunión.
- Sí cumple (100%).
- $Y_1=11,11$

**2° Criterio:** Existe una UAA que cuente con recursos propios para ejecutar los proyectos destinados a la igualdad de género.

- Los proyectos asociados a temas de igualdad de género se proponen de forma transversal en la Universidad. Es decir, cualquier UAA puede proponer este tipo de proyectos según las problemáticas que identifiquen.
- Cumple en alta medida (66%).
- $Y_2=7,33$

**5.3.2.2 ETAPA 2: FORMULACIÓN Y REGISTRO DE PROYECTOS. 1° Criterio:** La institución cuenta con indicadores, estadísticas e información desagregada por sexo disponible en el proceso de formulación.

- Actualmente, la Universidad Industrial de Santander dispone de un tablero de cifras desagregadas por género, las cuales están disponibles de forma permanente en el siguiente enlace:  
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMmM4ODNiYzYtOVRhZS00NjdiLTg3NzMtOTdhNWZlOGNkMmY5IiwidCI6ImE1ODRhZDMyLWRjZjYtNDE1MC1hNGI1LTdmYWZmOTI0OGFhNiIsImMiOiR9>
- Sí Cumple (100%).
- $Y_3=11,11$

**2° Criterio:** Que los proyectos tengan como beneficiaria a toda la población, que tengan en consideración las necesidades y situación de las mujeres, los roles de género y sus efectos en las decisiones tomadas por hombres y mujeres y que establezcan objetivos para responder a dichas condiciones.

- Hubo un leve avance, pues ahora se incluye un campo para definir la población objetivo del proyecto dentro de las plantillas de formulación y registro de proyectos diseñadas por la oficina de Planeación.
- Cumple en baja medida (33%).

- $Y_4=3,66$

**5.3.2.3 ETAPA 3: EJECUCIÓN. 1° Criterio:** Existe una cuota de género entre los directivos que toman decisiones sobre la gestión y aprobación de los proyectos (Ej: Consejo Académico).

- Se cumple una ley de cuota de género en cargos directivos de toda la Universidad exigida por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el cual se otorga una participación del 50% de hombres y 50% de mujeres.
- Sí Cumple (100%).
- $Y_5=11,11$

**2° Criterio:** La oficina de Planeación encargada de gestionar los proyectos cuenta con personal capacitado en temas de género y técnicas participativas.

- Personal de UIAES y de planeación estratégica ha recibido capacitación sobre inclusión por parte del Ministerio de Educación Nacional, específicamente sobre inclusión en educación superior. Desde el Equipo de atención a hechos de violencia basados en género de la UIS se gestiona una sesión de capacitación.
- Sí Cumple (100%).
- $Y_6=11,11$

**5.3.2.4 ETAPA 4: SEGUIMIENTO Y CONTROL. 1° Criterio:** La evaluación cuantitativa del progreso de los proyectos es acompañada de una evaluación cualitativa del progreso de intervención diferenciado por género.

- La evaluación de los proyectos se realiza mediante indicadores cuantitativos. Aún no se han implementado medidas cualitativas para dar seguimiento al desarrollo de los proyectos.
- Cumple en baja medida (33%).
- $Y_7=3,66$

**2° Criterio:** Los informes de evaluación y seguimiento contienen toda su información desagregada por género y otras categorías sociales (grupo étnico, edad, etc.).

- Aún no existe un análisis detallado con la información desagregada por género y otras categorías sociales, pero sigue contemplándose la posibilidad de agregarlo en documentos que se expiden al finalizar la formulación de proyectos.

- Cumple en baja medida (33%).
- $Y_8=3,66$

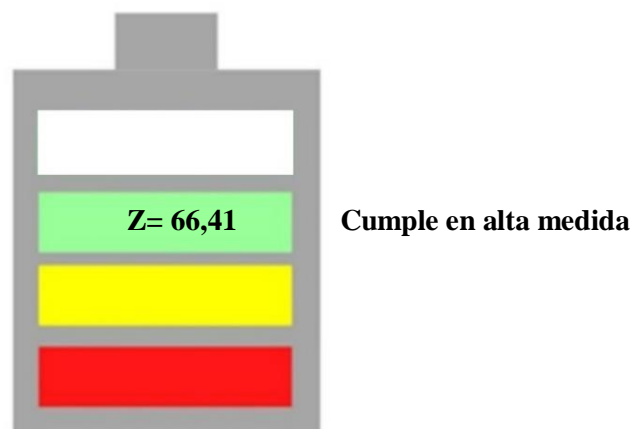
**3° Criterio:** Dentro del documento final de presupuesto (o en un documento separado) se exponen particularmente los proyectos destinados a impulsar una planeación con enfoque de género.

- La Secretaría Técnica del Comité de Política de Equidad de Género remitió a cada dependencia un recordatorio de las actividades a su cargo en el Plan de Igualdad, invitándoles a incorporar estas actividades en sus Planes de Gestión para el año 2024. Entre esas dependencias, Planeación fue la encargada de agrupar y remitir todos los proyectos asociados al tema de equidad de género.
- Cumple en baja medida (33%).
- $Y_9=3,66$

### 5.3.2.5. Puntaje final de la batería de calificación

*Figura 10. Puntaje final de la batería de calificación (Segunda Reunión).*

$$\sum Y_n = 66,41$$



Acorde a los resultados de la segunda reunión, se obtuvo un puntaje de 66,41 para la batería de calificación. Este puntaje se encuentra dentro del rango correspondiente a “Cumple en alta medida” (50%-75%), lo cual señala que la Universidad Industrial de Santander cumple con la mayoría de criterios y está encaminada a ser una institución con enfoque de género en su planeación presupuestal. Sin embargo, aunque se presentó una mejora significativa con respecto al año anterior, aún se observan algunos vacíos en cuanto a la implementación de ciertos criterios que son fundamentales y, en algunos casos, no se han ejecutado acciones que vayan dirigidas a causar un impacto en temas de género dentro de la Universidad y que le otorgue visibilidad a los proyectos que tienen dicho objetivo.

#### **6. Presentación del proyecto en el I ENCUENTRO REGIONAL DE SEMILLEROS DE ECONOMÍA**

El 12 de mayo de 2022, parte de este informe fue presentado como ponencia en el marco del Primer Encuentro Regional de Semilleros de Economía realizado en la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Esta presentación se realizó de forma suscrita al Grupo de Investigación en Economía Aplicada y Regulación (EMAR).

**Figura 11.** *Certificado de participación como ponente en el I ENCUENTRO REGIONAL DE SEMILLEROS DE ECONOMÍA de Juan Felipe Reyes Mattos. Fuente: unab.edu.co*



**Figura 22.** Certificado de participación como ponente en el I ENCUENTRO REGIONAL DE SEMILLEROS DE ECONOMÍA de Robinson Jair Amariz Suarez. Fuente: unab.edu.co



## 7. Conclusiones

En este informe final de pasantía de investigación se evidenció que la realización de las actividades asignadas sirvió de aliciente para que se presentaran modificaciones en el proceso de formulación de proyectos de la Universidad Industrial de Santander con respecto al año 2022, donde tuvo lugar la primera reunión con Planeación. Estas modificaciones acercan a la Universidad Industrial de Santander a tener una perspectiva de género en su planeación presupuestal en un 66,41%. Esto significa que aún quedan aspectos que deben tener cambios.

A partir de la calificación final de los criterios, y teniendo en consideración todos los puntos en los que la universidad aún presenta algunas deficiencias, es posible elaborar una serie de recomendaciones que consideramos propicias para garantizar una implementación de enfoque de género total en el proceso de planeación presupuestal de la Universidad Industrial de Santander, de manera que sean viables y no vaya en contravía con los planes de gestión institucionales.

Consideramos fundamental la capacitación del personal de Planeación en temas de género y técnicas participativas para gestionar de manera más eficiente los proyectos dirigidos a generar una disminución en las brechas de género dentro de la institución. Lección tomada desde la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Western Sídney; instituciones que se han preocupado porque toda su comunidad universitaria y administrativa sea formada en temas de equidad de género.

Se debe implementar un análisis detallado en los informes de evaluación y seguimiento con la información desagregada por género y otras categorías sociales para que se puedan llevar control de los proyectos de forma más amplia considerando su impacto en los diferentes sectores poblacionales minoritarios y diferenciado por género. La importancia de elaborar informes de seguimiento y evaluación de proyectos con cifras desagregadas por sexo se pudo observar en ejemplos como el Women's Budget Group (Reino Unido), el INMUJERES (Gobierno de México) y la Universidad Complutense de Madrid.

El Gobierno de México con su *Anexo de Erogaciones para la Igualdad entre Hombres y Mujeres*; y la Alcaldía de Villavicencio con su *Anexo Presupuestario para las Mujeres*, destacan que debe existir un documento anual que compile todos los proyectos y programas estratégicos que tengan como objetivo temas de igualdad. La Universidad Industrial de Santander no cuenta con un documento similar en el que exponga exclusivamente los proyectos con enfoque de género.

Los proyectos deben tomar como beneficiaria a toda la población, para ello tienen que considerar las necesidades y situación de las mujeres, los roles de género y sus efectos en las decisiones tomadas por hombres y mujeres y que establezcan objetivos para responder a dichas condiciones, como se puede visualizar en los casos del Gobierno de Reino Unido y la Universidad Nacional de Córdoba.

### **Referencias Bibliográficas**

Acuerdo 022 de 2018 (24 de agosto de 2018). Por la cual se aprueba la Política de Equidad de Género de la Universidad Industrial de Santander. Consejo Superior.

Alcaldía de Villavicencio. (2019). *Transversalización y Presupuestación con enfoque de género*.

Artículo 43. (1991). Congreso de Colombia. Constitución Política de Colombia.

Bonilla, G. (2007). *La lucha de las mujeres en América Latina: feminismo, ciudadanía y derechos*. Revista Palobra, Núm. 8, 42-59. Universidad de Cartagena.

Butler, J. (1998). *Actos performativos y constitución del género: un ensayo sobre fenomenología y teoría feminista*. Debate Feminista, 18, pp. 296-314.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2012). *Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe*. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe.

Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer [CPEM]. *TRAZADOR PRESUPUESTAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER*. Ejecución 2019 – Programación 2020. Informe al Congreso de la República. <http://www.equidadmujer.gov.co/prensa/2019/Documents/TRAZADOR-PRESUPUESTAL-PARA-LA-EQUIDAD-DE-LA-MUJER.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2013). *Documento CONPES SOCIAL 161*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/conpes/social/161.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2019). *Trazador presupuestal para la Equidad de la Mujer*. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA\\_WEB/Instructivo%20trazador%20presupuestal%20Equidad%20Mujer.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Instructivo%20trazador%20presupuestal%20Equidad%20Mujer.pdf)

Fernández, G. (2011). *Transversalidad de la perspectiva de género en las políticas públicas*. Análisis del Instituto Municipal de la Mujer de León Gto. 1997-2006. Universidad Iberoamericana León. León, Gto., México.

Instituto Nacional de las Mujeres [InMujeres]. *Presupuesto Público: Condiciones para transversalizar la perspectiva de género*. Gobierno de México. <http://rumboaligualdad.inmujeres.gob.mx/temas/presupuesto-publico-condiciones-para-transversalizar-la-perspectiva-de-genero>

Instituto Nacional de las Mujeres [InMujeres]. (2005). *Guía metodológica para la inclusión de la perspectiva de género en los presupuestos públicos*. Gobierno de México. México, D.F. [https://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100819.pdf](https://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100819.pdf)

Instituto Nacional de las Mujeres [InMujeres]. (2018). *Presupuestos públicos con enfoque de género en México*. Gobierno de México. <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documents/Publicaciones/2019/PRESUPUESTOS%20PUBLICOS%202018%20web.pdf>

- Instituto Nacional de las Mujeres [InMujeres]. (2018). *Incorporación de la perspectiva de género en la evaluación de los programas presupuestarios para el logro de la igualdad sustantiva en México*. Ciudad de México. <https://www.coneval.org.mx/Eventos/Documents/seminario-de-perspectiva-genero/INMUJERES-Incorporacion-de-perspectiva-genero-en-evaluacion.pdf>
- Instituto Nacional de las Mujeres [InMujeres]. (2019). *Oficiales mayores o equivalentes en las dependencias y entidades en la Administración Pública Federal presentes*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/473960/Oficio\\_307-A.-1016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/473960/Oficio_307-A.-1016.pdf)
- Jubeto, Y. (2007). *Experiencias europeas con enfoque de género: una revisión crítica*. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Lagarde, M. (1996). *Género y feminismo: Desarrollo humano y democracia*. Ed. horas y HORAS, Madrid.
- Lamas, M. (2007). *Género, desarrollo y feminismo en América Latina*. Ciencia Política del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Ley 22 de 1981. (1981, 27 de febrero). Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 35-711.
- Ley 251 de 1981. (1981, 7 de julio). Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 35.794.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2017). *Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género*.
- ONU Mujeres. (2016). *Planeación y presupuestos públicos con enfoque de género*. <https://colombia.unwomen.org/es/como-trabajamos/liderazgo-y-participacion-politica/planeacion-y-presupuestos-publicos#:~:text=El%20presupuesto%20con%20enfoque%20de,los%20derechos%20de%20las%20mujeres>
- ONU Mujeres. (2017). *La Igualdad comienza en el Presupuesto*. <https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Colombia/Documentos/Publicaciones/2017/03/la%20igualdad%20empieza%20en%20el%20presupuesto.pdf>
- ONU Mujeres. (2020). *Villavicencio. Experiencia pionera de clasificación y marcación de la inversión pública para las mujeres en Colombia*. [https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/2023-03/resumen-onu-villavicencio-ajustes17sep\\_1.pdf](https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/2023-03/resumen-onu-villavicencio-ajustes17sep_1.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2020). *Equidad de Género en Colombia*. <https://www.oecd.org/gov/trad-ocde-200711-master-equidad-genero-colombia-esp.pdf>
- Rubin, G. (1986). *El tráfico de mujeres. Notas sobre la “economía política del sexo”*. En Nueva Antropología, Vol. VIII. N. ° 30, (pp. 95-145). México: UNAM.
- Segato, R. (2003). *Las estructuras elementales de violencia*. 1° ed. – Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

- Segato, R. (2017). La estructura de género y el mandato de violación. En Caballero, E. González, G., & De Santiago, A (Eds). *Mujeres intelectuales. Feminismos y liberación en América Latina y el Caribe* (pp 299-332). Clacso. [https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/16560/1/Antologia\\_Mujeres\\_Intelectuales.pdf](https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/16560/1/Antologia_Mujeres_Intelectuales.pdf)
- Unidad Central de Políticas de Género [UNICEPG]. (2020). *Informe de Gestión*. Universidad Nacional de Córdoba. <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Informe%20UNICEPG%202020.%20PCI.pdf>
- Universidad Complutense de Madrid. *Equipo Rectoral*. <https://www.ucm.es/consejo-de-direccion>
- Universidad del País Vasco [UPV]. (2011). *Plan de Investigación 2011-2014*. [https://www.ehu.es/documents/2921104/2964127/PlanInvestigacion\\_11\\_14\\_PR2.pdf](https://www.ehu.es/documents/2921104/2964127/PlanInvestigacion_11_14_PR2.pdf)
- Universidad Industrial de Santander. (2021). *Instructivo para la elaboración de proyectos de gestión y presupuesto*. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/04/Instructivo-2022.pdf>
- Universidad Industrial de Santander. (2022). *Planificación institucional 2022 Programación presupuestal*. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/08/Presentacion-Capacitacion-Programacion-Presupuestal-2022.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2021). *Información financiera del presupuesto asignado anual*. <https://transparencia.unam.mx/obligaciones/consulta/informacion-presupuesto-anual/2021>
- Western Sydney University. (2015). *Gender Equality Strategy and Action Plan 2015-2020*. [https://www.westernsydney.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/1164905/Gender\\_Equality\\_Strategy\\_and\\_Action\\_Plan\\_2015-2020.pdf](https://www.westernsydney.edu.au/_data/assets/pdf_file/0008/1164905/Gender_Equality_Strategy_and_Action_Plan_2015-2020.pdf)
- Women's Budget Group [WBG]. (2017). *What is Gender Responsive Budgeting?*. <https://wbg.org.uk/resources/what-is-gender-budgeting/>
- Women's Budget Group [WBG]. (2018). *Women Count*. <https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2018/09/final-casebook-for-sharing.pdf>
- Women's Budget Group [WBG]. (2020). *Gender Budgeting*. <https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/WBG-gender-budget-presentation.pdf>

