

GUÍA DE ORIENTACIÓN SOBRE MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN

EN LOS PROCESOS DE POLÍTICA PÚBLICAS A NIVEL LOCAL
CON ÉNFASIS EN PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y PERSONAS
MIGRANTES CON DIVERSA SOGIESC



Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, juicio alguno por parte de la OIM sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Publicado por: Organización Internacional para las Migraciones

Av. Santa Fe 1460 Piso 5°

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

C.P. C1059ABU

Argentina

Tel: +54 (11) 4813-3330 / 4816-4596

Correo electrónico: iomcocfargentina@iom.int

Internet: <https://argentina.iom.int/es>

Reservados todos los derechos. La presente publicación está disponible en virtud de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 IGO (CC BY-NC-ND 3.0 IGO). *Si desea más información, consulte los derechos de autor y las condiciones de utilización.

La presente publicación no podrá ser utilizada, publicada o redistribuida con fines comerciales o para la obtención de beneficios económicos, ni de manera que los propicie, con la excepción de los fines educativos, por ejemplo, para su inclusión en libros de texto.

Autorizaciones: Las solicitudes para la utilización comercial u otros derechos y autorizaciones deberán enviarse a publications@iom.int.

* <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>

CRÉDITOS

Organización internacional para las migraciones (OIM)

Oficina País para Argentina con Funciones de Coordinación

Alejandro Guidi, Jefe de Misión

Autora

Agustina Gradin

Revisión de contenidos

Jorge Llaguno

Valeria Innocente

Diseño de tapa e interiores

Stefanía Felino

**GUÍA DE ORIENTACIÓN SOBRE
MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN
EN LOS PROCESOS DE POLÍTICA
PÚBLICA A NIVEL LOCAL CON ÉNFASIS
EN PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y
PERSONAS MIGRANTES CON DIVERSA
SOGIESC**

ÍNDICE

Introducción	6
Marco Normativo para la participación	9
Mecanismos participativos en políticas públicas a nivel local	22
Principales mecanismos participativos en la etapa de diseño de la política pública	24
Principales mecanismos participativos en la etapa de Implementación	29
Principales mecanismos de participación en la etapa de monitoreo y evaluación	36
La planificación de Base Comunitaria	40
Etapas y pasos de la Planificación de la Base Comunitaria	46
Etapa 1: Fase Preparatoria.....	46
Etapa 2: Evaluaciones Comunitarias Participativas.....	48
Etapa 3: Planificación y Priorización Comunitaria	50
Implementación del Plan de Acción Comunitario (PAC)	54
Componentes del PAC.....	55
Recursos para la acción	68
Modelo de matriz para el PAC	68
Matriz de análisis para la transversalización del enfoque de género e interseccionalidades en mecanismos participativos	69
Conclusiones	72
Referencias bibliográficas	73

INTRODUCCIÓN

Con una población migrante internacional que alcanza los 1,9 millones de personas — lo que representa el 4,2% del total en Argentina— y con un 55% de mujeres migrantes (según el Censo 2022), el país continúa siendo uno de los principales destinos migratorios en Sudamérica. Si bien cuenta con un marco normativo amplio e inclusivo en materia de migración, persisten importantes barreras para el acceso efectivo de las personas migrantes a sus derechos políticos y sociales, especialmente para mujeres y personas con diversas orientaciones sexuales, identidades y expresiones de género, y características sexuales (en adelante SOGIEESC)¹. Esta realidad demanda reforzar las políticas públicas que promuevan su inclusión plena en la sociedad de acogida, desde enfoques de derechos humanos, género, interculturalidad e interseccionalidad.

Como se señala en el Proyecto Participación Migrante de OIM Argentina, Argentina ha sido pionera en aplicar enfoques pansociales y pangubernamentales en el diseño de sus políticas migratorias. Sin embargo, aún es necesario avanzar en la creación de mecanismos permanentes, institucionalizados e intersectoriales que garanticen la participación efectiva de las personas migrantes —en especial mujeres y personas con diversas SOGIEESC— en la formulación, implementación y evaluación de políticas migratorias sensibles al género y con enfoque interseccional.

1

Entre las principales barreras que enfrentan las mujeres y personas SOGIEESC migrantes, debemos destacar:

- *Barreras lingüísticas: la dificultad para comunicarse en el idioma local puede dificultar el acceso a servicios básicos, oportunidades de empleo y participación social.*
- *Falta de documentos: la falta o pérdida de documentos de identidad o de viaje puede generar vulnerabilidad y limitar el acceso a derechos y servicios.*
- *Discriminación: la discriminación basada en el origen étnico, la nacionalidad, el género o el estatus migratorio puede generar exclusión y limitar las oportunidades de participación.*
- *Situación de irregularidad migratoria: la falta de estatus legal puede exponer a las personas migrantes a la explotación laboral, la extorsión y la violencia, además de dificultar el acceso a servicios básicos.*
- *Limitaciones en las redes comunitarias: la falta de redes de apoyo social puede dificultar la adaptación y la integración de las personas migrantes en la nueva comunidad.*
- *Dificultades económicas: la falta de recursos económicos puede limitar el acceso a vivienda, educación, atención médica y otros servicios esenciales.*
- *Condiciones laborales precarias: la explotación laboral, los bajos salarios y la falta de seguridad social son problemas comunes que enfrentan las personas migrantes, especialmente aquellas en situación irregular.*
- *Trámites migratorios: los procesos burocráticos complejos y costosos pueden dificultar la regularización y la obtención de documentos necesarios para la participación social.*



Para esto, es necesario desarrollar un proceso estratégico y sostenido que busque integrar de manera sistemática la perspectiva de interseccionalidades y de género en todas las etapas, estructuras y prácticas relacionadas con la participación ciudadana en el ámbito local². Transversalizar no es sumar acciones aisladas ni generar espacios “para mujeres o personas SOGIESC migrantes” como excepción, sino garantizar que todas las políticas, decisiones, normativas, recursos y mecanismos de participación consideren activamente las desigualdades de género y otras formas de exclusión (por orientación sexual, identidad de género, etnia, clase, discapacidad, nacionalidad, etc.). Para responder adecuadamente a las necesidades de las personas migrantes y garantizar sus derechos, es clave incorporar la interculturalidad como un proceso dinámico que promueve el diálogo, el reconocimiento de las diferencias y la construcción de relaciones equitativas. Según la OIM (2023), este enfoque va más allá del origen nacional e incluye dimensiones como el género, la edad y la posición social, reconociendo que estos factores también influyen en la comunicación y pueden generar barreras. Por eso, una perspectiva intercultural complementa los enfoques de género e interseccionalidad para fomentar una convivencia más justa y respetuosa.

Los gobiernos locales son la puerta de acceso a derechos y a diferentes políticas públicas para muchas personas, especialmente para aquellas que viven en condiciones de vulnerabilidad o exclusión, como las mujeres y personas SOGIESC migrantes. Si no se transversaliza el enfoque de género e interseccionalidades, los mecanismos participativos corren el riesgo de reproducir las mismas desigualdades que pretenden transformar. Crear o fortalecer mecanismos que reconozcan la agencia de mujeres y personas SOGIESC migrantes en el ciclo de las políticas públicas no es una acción complementaria: es una obligación ética y legal desde una perspectiva de derechos humanos, justicia social y democracia inclusiva. Promover la participación de la diversidad de mujeres y personas SOGIESC migrantes en las políticas públicas a nivel local no solo mejora la calidad de vida de estas personas, sino que fortalece el tejido democrático, promueve la convivencia plural y previene conflictos sociales derivados de la exclusión.

2 *Según el Manual MigraCiudades (OIM, 2023) la perspectiva interseccional implica el análisis de cómo distintas características individuales se solapan e interactúan para potenciar las desigualdades. Algunas variables como el género, la clase, el origen nacional, la raza, la etnicidad, la edad, la discapacidad, la condición migratoria y la religión pueden también incidir sobre la vida cotidiana de las personas migrantes e influir de manera determinante en su acceso a derechos y oportunidades, como también sobre las situaciones de privilegio o de exclusión que de ellas se derivan. La variable de género es una dimensión clave en el análisis interseccional. Entendiendo al género como una construcción socio-cultural que ordena las diferencias sexuales y las relaciones de poder entre las personas, se presenta como un conjunto de mandatos, división de roles, acceso a derechos, representaciones y valoraciones acerca de lo femenino y lo masculino que hace a la subjetividad de las personas. Este enfoque es fundamental para entender las problemáticas que afectan a distintos grupos migrantes.*



Institucionalizar mecanismos participativos con enfoque de género e interseccionalidades a nivel local significa incorporar de manera normativa y permanente sus principios en la forma en que los gobiernos locales diseñan, implementan y sostienen los espacios de participación ciudadana. No se trata solo de generar experiencias puntuales o iniciativas temporales, sino de garantizar que la participación con enfoque de género e interseccionalidad sea parte integral y obligatoria en los mecanismos participativos, con reglas y procedimientos claros, recursos asignados, responsables definidos y mecanismos de seguimiento.

En este marco, esta guía es una herramienta para apoyar a los gobiernos locales en el diseño e implementación de mecanismos participativos inclusivos con énfasis en mujeres y personas SOGIESC migrantes, orientados por estándares nacionales e internacionales de derechos humanos. Esta guía busca, entonces, acompañar a las autoridades y equipos técnicos de los gobiernos locales en el desafío de construir espacios participativos con enfoque de género y diversidad, para fortalecer la cohesión e inclusión para la construcción de sociedades más resilientes y justas para todas y todos.

MARCO NORMATIVO PARA LA PARTICIPACIÓN

El derecho a la participación es un principio esencial de los sistemas democráticos y un pilar de los derechos humanos, consagrado en marcos normativos internacionales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (art. 21) y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Estos instrumentos establecen que todas las personas, sin distinción, tienen derecho a intervenir en los asuntos públicos y a influir en las decisiones que afectan sus vidas. A nivel nacional, la constitución y diferentes legislaciones reflejan este compromiso, y su operatividad concreta se plasma en las normativas y políticas implementadas por los gobiernos locales.

Es en el ámbito local donde este derecho cobra particular relevancia, ya que es allí donde se desarrollan los mecanismos de participación ciudadana más cercanos a las comunidades. Para que dichos mecanismos sean verdaderamente inclusivos, deben alinearse con los principios establecidos por los marcos internacionales y nacionales, garantizando la participación de todas las personas, incluyendo mujeres y personas SOGIESC migrantes. Esto implica no solo abrir espacios formales de consulta y participación en las diferentes etapas del ciclo de la política (diseño, implementación, monitoreo y evaluación), sino también asegurar condiciones de acceso equitativas a la participación, eliminar barreras lingüísticas, culturales, institucionales y de género, y reconocer a las personas migrantes como sujetos activos y con voz propia en la vida pública.

Por ello, es clave que los marcos normativos locales no solo se inspiren en los compromisos internacionales y nacionales, sino que los traduzcan en instrumentos concretos que reconozcan y promuevan los derechos de las personas migrantes desde una perspectiva intercultural. A continuación, se presenta una síntesis de los principales instrumentos normativos que, en todos los niveles —internacional, nacional y subnacional—, respaldan el derecho a la participación activa de estos grupos en el diseño e implementación de políticas públicas locales, y que deben ser considerados por los gobiernos locales que impulsen mecanismos participativos.

Instrumentos normativos internacionales que incluyen la participación como un derecho humano para la vida en comunidad:

- La [Declaración Universal de Derechos Humanos \(DUDH\)](#) lo hace en su artículo 21: “establece que toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos”.
- En el [Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos \(PIDCP\)](#), artículo 25, se “garantiza el derecho de todos los ciudadanos a participar en los asuntos públicos, a votar y ser elegidos, y a tener acceso a la función pública”.

Instrumentos normativos internacionales y regionales referidos a diferentes grupos prioritarios que promueven el derecho humano a la participación:

- En la [Convención sobre los Derechos del Niño \(CDN\)](#) se reconoce el derecho de las niñas a expresar su opinión y a que se tenga en cuenta su opinión en los asuntos que le afecten.
- En la [Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad \(CDPD\)](#) se promueve “la participación plena y efectiva de las personas con discapacidad en la sociedad, incluyendo su derecho a participar en la toma de decisiones sobre asuntos públicos”.
- En la [Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer \(CEDAW\)](#), reconocen la necesidad de que las mujeres puedan participar plenamente en la esfera política y en la toma de decisiones. Esta convención, considerada la carta internacional de los derechos de la mujer, exige a los Estados parte garantizar a la mujer el acceso a la participación política, incluyendo la representación gubernamental en el ámbito internacional y la participación en las organizaciones internacionales.
- La [Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de todos los Trabajadores Migratorios y sus Familiares](#), promueve la participación y protección de personas migrantes, con énfasis en derechos humanos.

- 
- La [Convención de Belém do Pará](#), obliga a prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, incluyendo la violencia política y la exclusión de espacios de poder.
 - En la [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](#) se reconoce explícitamente el derecho a la participación como un principio fundamental para lograr sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y este derecho está transversalmente presente en varios ODS y metas, como en:
 - ODS 5 (Igualdad de género y empoderamiento de todas las mujeres y niñas) establece en su Meta 5.5. se debe “asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”.
 - ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) promueve “sociedades pacíficas e inclusivas”, destacando la necesidad de instituciones inclusivas y participativas. La meta 16.7 busca “garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades a todos los niveles”. La meta 16.10 se refiere al acceso público a la información, lo cual es condición para una participación efectiva.
 - Por último, el [Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular \(PMM\)](#) reconoce la importancia fundamental de la participación de las personas migrantes y de diversos actores interesados en la gobernanza de la migración. En este sentido, el Objetivo 1.a insta a los Estados a elaborar estrategias integrales para mejorar los datos sobre migración, involucrando a todos los niveles y actores relevantes. El Objetivo 4.g destaca la necesidad de aprovechar los gobiernos locales que facilitan la participación en la vida comunitaria, como la creación de tarjetas de registro para todos los residentes, incluyendo migrantes. El Objetivo 7.k subraya la importancia de la participación de autoridades locales e interesados en la identificación y asistencia a migrantes en situación de vulnerabilidad. Adicionalmente, el Pacto Mundial aborda la participación de grupos específicos de migrantes. El Objetivo 16.e se enfoca en el empoderamiento de las mujeres migrantes, promoviendo su liderazgo y participación plena en la sociedad y economía. El Objetivo 17.g insta a involucrar a migrantes, líderes y proveedores de servicios en la lucha contra la intolerancia y discriminación. Los Objetivos 19.c y 19.f resaltan la necesidad de investigar las contribuciones de los migrantes al desarrollo sostenible y posibilitar su participación política en sus países de origen. Finalmente, el Objetivo 20.h busca promover la inclusión financiera de las mujeres migrantes, brindándoles acceso a servicios financieros y oportunidades económicas.

El **marco normativo argentino** sobre participación ciudadana se fundamenta en la Constitución Nacional, que garantiza derechos fundamentales, y en leyes específicas que regulan la participación en diversos ámbitos.

● **Fundamentos Constitucionales:**

La Constitución Nacional, en su artículo 103, establece los mecanismos de participación ciudadana, como el voto, el referéndum, el plebiscito, la consulta popular, la iniciativa legislativa o normativa, la revocatoria del mandato y el cabildo abierto.

El artículo 121 establece que las provincias pueden organizar y ejercer sus propios mecanismos de participación ciudadana, permitiendo una mayor flexibilidad en la aplicación de estos mecanismos.

● **Leyes y Normas sobre Participación:**

La **Ley N° 25.871**, de Política Migratoria Argentina, en su artículo 11 establece que la República Argentina facilitará la consulta o participación de los extranjeros en las decisiones que afectan su vida pública y la administración de las comunidades locales donde residen, de acuerdo con la legislación nacional y provincial. Según Penchaszadeh y Arletaz (2022;150) el decreto N° 616/2010, Decreto Reglamentario de la Ley de Migraciones, de 2010, obliga al Ministerio del Interior, a través de la Dirección Nacional de Migraciones o de los gobiernos locales —mediante la firma de convenios—, a adoptar «las medidas necesarias para informar a los extranjeros respecto de las condiciones y requisitos del ejercicio del derecho al voto» (art. 11). Asimismo, según el mismo artículo, el Ministerio del Interior debe promover las acciones necesarias para «garantizar distintas formas de participación real y efectiva en las decisiones relativas a la vida pública y a la administración de las comunidades locales de los extranjeros residentes en ellas.

La **Ley N° 27.275** de Acceso a la Información Pública garantiza el ejercicio de este derecho y promueve la transparencia y la participación ciudadana, basándose en principios como igualdad, celeridad y máxima divulgación.

La **Ley N° 26.061** de Protección Integral de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes consagra los derechos a ser oídos y a participar de niñas, niños y adolescentes.

El **Decreto 1172/03** establece la Reglamentación General de Audiencias Públicas del Poder Ejecutivo Nacional, por un lado, y por otro, la Elaboración participativa de Normas, a través de un mecanismo para que los interesados den sus opiniones y propuestas sobre proyectos de normas administrativas del Poder Ejecutivo Nacional; o proyectos de ley que el Poder Ejecutivo Nacional quiere elevar al Congreso de la Nación.



A nivel provincial, cada una de las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con sus propias normas y leyes que regulan la participación ciudadana. Estas normativas suelen establecer:

- ➔ Derechos de las y los vecinos a ser consultados, informados y a participar en las políticas públicas.
- ➔ Mecanismos de participación, tales como audiencias públicas, consultas populares, consejos consultivos, presupuestos participativos y participación en comisiones o comités.
- ➔ Órganos responsables de promover y coordinar la participación ciudadana (por ejemplo, secretarías o direcciones específicas dentro del gobierno provincial).
- ➔ Regulaciones sobre transparencia y acceso a la información pública para garantizar que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos informados.

En el ámbito de los gobiernos provinciales, la incorporación de mecanismos de democracia directa refleja la capacidad de las provincias para adaptar el marco constitucional nacional a sus propias realidades y necesidades. Si bien deben respetar los principios establecidos por la Constitución Nacional, las constituciones provinciales tienen margen para ampliar derechos y establecer modalidades específicas de implementación. Esta facultad se traduce en una diversidad de experiencias institucionales que enriquecen el federalismo argentino, permitiendo que muchos municipios, a través de sus cartas orgánicas, integren mecanismos de participación ciudadana que fortalezcan la democracia desde lo local.

Según Iturburu (2002), **Ciudad de Córdoba** (a través de la Constitución de la Provincia de Córdoba) es un caso destacado en cuanto a mecanismos de control y participación ciudadana a nivel municipal. La Carta Orgánica Municipal de Córdoba, sancionada el 6 de noviembre de 1995, es la norma fundamental que define la estructura, derechos y mecanismos de participación en la ciudad. A continuación, sus puntos más relevantes en materia de control ciudadano y participación:

- Los Institutos de democracia semidirecta (consulta popular, iniciativa, referéndum, revocatoria) están regulados en la Carta y desarrollados por diferentes ordenanzas municipales.
- Audiencias públicas: previstas en ordenanza n.º 11.709 para fomentar la participación en temas críticos.
- Juntas de Participación Vecinal (JPV): creadas por Carta y reguladas por ordenanza municipal. Están integradas por centros y comisiones vecinales, organizaciones civiles, educación, religión y concejales. Su misión es deliberar y votar un Plan de Mejoramiento Distrital (PMD) para cada Centro de Participación Comunal (CPC). Centros de Participación Comunal (CPC): 14 delegaciones donde se coordinan asambleas, trámites, acciones comunales y se promueve la participación ciudadana organizada.
- Existen programas municipales específicos, como el “Presupuesto Participativo Barrial” y para jóvenes, que permiten a vecinos definir prioridades y destinar recursos en obras comunitarias.
- Además, funcionan regímenes de autogestión barrial, impulsados por los centros vecinales a través de la Secretaría de Participación Ciudadana.
- En resumen, la Carta Orgánica de Córdoba es una de las más avanzadas de Argentina en cuanto a institucionalización de la participación ciudadana, combinando control financiero, democracia semidirecta, descentralización urbana y presupuestos participativos. Con un proceso de actualización en marcha, la ciudad busca consolidar y modernizar estos mecanismos para el futuro.





Otro caso destacado es la **Ciudad de Rawson**, Provincia de Chubut, donde la participación ciudadana está institucionalizada a través de varios mecanismos establecidos por normativa local, tanto en la Carta Orgánica como en ordenanzas del Concejo Deliberante:

- Banca del Vecino (Art. 106): permite que un residente participe en una sesión del Concejo, de forma individual o colectiva, para exponer ideas o preocupaciones municipales.
- Iniciativa Popular (Art. 107): cualquier vecino puede presentar un proyecto fundamentado y firmado (con firmas autenticadas) para lograr la sanción o derogación de ordenanzas o resoluciones. El Concejo debe tratarlo dentro de los 30 días; si se rechaza, puede insistirse.
- Consejo de Niñez, Adolescencia y Familia (CONAF): reactivado por ordenanza 8780/23, reúne entidades gubernamentales, ONG y vecinos al menos una vez al año en asamblea pública, promoviendo participación directa de niños y adolescentes.
- Consejo Municipal de Juventud: creado mediante ordenanza N° 9126 en enero 2025 como órgano consultivo para jóvenes, integrando sectores como clubes, centros de estudiantes y artistas; inició convocatorias en mayo 2025.





En la **Ciudad Autónoma de Buenos Aires**, la participación ciudadana está sólidamente institucionalizada a través de múltiples mecanismos normados en la Constitución porteña, leyes y reglamentos locales:

- **Audiencias Públicas:** Consagradas por la Constitución (art. 63) y reguladas por ley desde 1998, permiten debatir proyectos antes de su aprobación—como obras e impuestos—, con obligación de publicar posteriores informes que expliquen cómo se tomaron en cuenta las opiniones vertidas.
- **Presupuesto Participativo:** Desde 2002, los residentes participan en foros barriales (en cada Comuna) para diseñar proyectos prioritarios en áreas sociales y urbanas. Tras votación local, se incorporan al presupuesto anual y se da seguimiento a su ejecución.
- **Ley de Participación Ciudadana (Ley 6413/2021):** Instauró principios como universalidad, transversalidad, perspectiva de género y uso de TIC. Establece la obligación del Gobierno de: Promover cultura participativa y capacitación pública; Habilitar plataformas digitales con lenguaje claro; Crear una agenda de consulta ciudadana.
- **Comunas y Consejos Consultivos:** Dividida en 15 comunas, CABA cuenta con Consejos Consultivos Comunales integrados por vecinos y organizaciones locales. Estos consejos pueden solicitar audiencias, presentar iniciativas barriales, supervisar la gestión comunal y controlar la ejecución de planes y presupuesto.
- **Defensoría del Pueblo:** Órgano independiente con funciones de investigación y defensa de derechos ante la administración pública. Puede presentar proyectos de ley e intervenir en casos de corrupción, medio ambiente, transporte, seguridad, entre otros.





La ciudad de **Rosario** cuenta con diversos mecanismos institucionalizados de participación ciudadana y es considerada una de las ciudades pioneras en Argentina en cuanto a democracia participativa. La Carta Orgánica Municipal de Rosario (1995) establece expresamente la promoción de la participación ciudadana en diversos artículos. Algunos mecanismos destacados son:

- El Presupuesto Participativo (art. 42), en el cual se garantiza como una herramienta para que la ciudadanía incida en la asignación de recursos públicos. Rosario lo implementa desde 2002.
- Los Consejos Barriales y Vecinales (art. 41), donde se promueve la creación de espacios de participación territorial descentralizada. Las Audiencias Públicas (art. 40), donde se establece como instrumento obligatorio o facultativo según el tema tratado.
- La Iniciativa Popular y Consulta Popular (arts. 47 y 48) los cuales son mecanismos para que la ciudadanía proponga ordenanzas o se pronuncie sobre cuestiones relevantes.



Por último, en Argentina, existen diversas leyes y políticas de género que buscan promover la igualdad y proteger los derechos de las personas, y que deben ser tenidas en cuenta para diseñar o fortalecer mecanismos participativos con énfasis en mujeres y personas SOGIESC migrantes. Estas leyes abarcan temas como la identidad de género, la violencia de género, la representación equitativa en diferentes ámbitos y la protección integral de las mujeres.

- **Ley de Identidad de Género (Ley 26.743):** Reconoce el derecho a la identidad de género y permite el cambio de nombre y sexo en documentos oficiales, así como el acceso a tratamientos de salud relacionados con la adecuación corporal. Muchas provincias y municipios han adaptado normativas para facilitar el trámite del cambio de nombre y sexo en documentos oficiales, en concordancia con la ley nacional. Algunas provincias cuentan con protocolos específicos en registros civiles y en servicios de salud para garantizar el acceso a tratamientos de adecuación corporal. Sin embargo, la implementación y alcance puede variar mucho según la provincia o municipio, existiendo todavía brechas en la accesibilidad.

- **Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Ley 26.485):** Establece medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia de género en diferentes ámbitos, incluyendo el ámbito doméstico, laboral y educativo. Esta ley sirve de marco para muchas leyes provinciales y ordenanzas municipales que crean políticas locales contra la violencia de género. Las provincias suelen tener sus propios organismos especializados (como áreas de género o violencia) y protocolos para atención a víctimas. A nivel municipal, algunos gobiernos locales implementan programas de prevención, refugios y campañas de sensibilización alineadas con esta ley nacional.
- **Ley de Matrimonio Igualitario (Ley 26.618):** Permite el matrimonio entre personas del mismo sexo. Las provincias han adaptado sus códigos civiles y registros para permitir el matrimonio igualitario sin restricciones. Los municipios suelen adecuar sus oficinas de registro civil para garantizar este derecho. En general, su implementación está bien avanzada en la mayoría de las provincias.
- **Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política (Ley 27.412):** Busca garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en cargos políticos a nivel nacional. Varias provincias y municipios han sancionado leyes o modificaciones electorales para garantizar paridad o cuotas de género en candidaturas políticas, muchas veces replicando el modelo nacional. La aplicación en gobiernos locales varía, pero hay una tendencia fuerte hacia la paridad y representación equitativa.
- **Ley Micaela (Ley 27.499):** Establece la capacitación obligatoria en género y violencia para todos los funcionarios públicos. Muchas provincias y municipios han adherido o implementado la capacitación obligatoria en género y violencia para sus funcionarios públicos. Algunas provincias tienen programas propios de formación continua en el marco de esta ley, asegurando su cumplimiento en áreas de gobierno locales.
- **Ley de Cupo Laboral Trans (Decreto 721/2020):** Establece la obligación de incluir personas trans en un porcentaje mínimo en la administración pública nacional. Si bien el decreto aplica formalmente a la administración pública nacional, varias provincias han adoptado políticas similares para garantizar la inclusión laboral de personas trans en sus planteles públicos. A nivel municipal, la aplicación es más dispar: algunos municipios avanzan en cupos o políticas inclusivas, mientras otros aún no implementan medidas concretas.

En la siguiente tabla se presenta una síntesis de los diferentes niveles normativos.

Tabla 1: Marco normativo

NIVEL NORMATIVO	INSTRUMENTOS / NORMAS CLAVE	DERECHO A LA PARTICIPACIÓN	RELACIÓN CON EL ENFOQUE DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDADES	EJEMPLOS / COMENTARIOS
<p>Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH) Art. 21 - Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) Art. 25 - Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) - Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) - Convención sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW) - Convención de Belém do Pará - Agenda 2030 / ODS (5, 16) - Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular (PMM) 	<p>Reconoce la participación como derecho humano fundamental: votar, ser elegido, expresar opinión, acceso a función pública y toma de decisiones en asuntos públicos.</p>	<p>Promueven la participación plena y efectiva de mujeres, niñas, personas con discapacidad, migrantes y otros grupos vulnerables. Incluyen prevención de violencia política y exclusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CEDAW exige participación equitativa de mujeres en política. - ODS 5.5 y 16.7 promueven liderazgo inclusivo. - PMM resalta participación migrante.

NIVEL NORMATIVO	INSTRUMENTOS / NORMAS CLAVE	DERECHO A LA PARTICIPACIÓN	RELACIÓN CON EL ENFOQUE DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDADES	EJEMPLOS / COMENTARIOS
Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belém do Pará) 	<p>Reconoce la participación como derecho humano fundamental: votar, ser elegido, expresar opinión, acceso a función pública y toma de decisiones en asuntos públicos.</p>	<p>Refuerza protección contra violencia de género y exclusión política.</p>	<p>Instrumentos vinculantes para América Latina, con énfasis en erradicar violencia contra mujeres en espacios políticos.</p>
Nacional (Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución Nacional (Arts. 103, 121, 39, 40) - Ley 25.871 Política Migratoria (Art. 11) - Ley 27.275 Acceso a la Información Pública - Ley 26.061 Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes - Decreto 1172/03 Audiencias Públicas - Leyes de Género: Ley 26.743 Identidad de Género, Ley 26.485 Protección Integral contra la Violencia, Ley 26.618 Matrimonio Igualitario, Ley 27.412 Paridad, Ley 27.499 Ley Micaela, Decreto 721/2020 Cupo Laboral Trans 	<p>Establece mecanismos de participación directa e indirecta: voto, plebiscito, referéndum, iniciativa popular, consulta, revocatoria, audiencias públicas. Garantiza acceso a información para participación efectiva.</p>	<p>Leyes garantizan igualdad y protección específica para mujeres, diversidades sexo-genéricas, migrantes y personas vulnerables en espacios políticos y sociales.</p>	<p>La Constitución da marco federal; leyes específicas promueven inclusión de género y diversidades en participación ciudadana y empleo público.</p>

NIVEL NORMATIVO	INSTRUMENTOS / NORMAS CLAVE	DERECHO A LA PARTICIPACIÓN	RELACIÓN CON EL ENFOQUE DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDADES	EJEMPLOS / COMENTARIOS
Provincial	<ul style="list-style-type: none"> - Constituciones provinciales que incorporan mecanismos de participación ciudadana (p.ej. Mendoza, Córdoba, Neuquén, Santa Cruz) - Leyes provinciales de género y derechos humanos 	<p>Adaptan y amplían mecanismos nacionales (audiencias públicas, consultas, referendos, consejos) según contexto local y autonomía provincial.</p>	<p>Muchas provincias sancionaron leyes de paridad, protección contra violencia, acceso a derechos para diversidades. Implementan capacitación Ley Micaela.</p>	<p>Ej.: Constitución de Córdoba con democracia semidirecta; leyes de paridad en Neuquén; programas contra violencia en Mendoza.</p>
Municipal / Subnacional	<ul style="list-style-type: none"> - Cartas Orgánicas y ordenanzas municipales que reglamentan mecanismos participativos: - Audiencias públicas - Presupuesto participativo - Consejos consultivos - Banca del Vecino - Consejos de Juventud y Niñez - Regulaciones sobre transparencia y acceso a información - Ordenanzas de paridad y cupo trans 	<p>Incorporan mecanismos para participación directa, consulta y control ciudadano a nivel local. Fomentan acceso a la gestión pública y toma de decisiones.</p>	<p>Ordenanzas municipales que promueven inclusión de género y diversidades, protección contra violencia, acceso igualitario a servicios y empleo público.</p>	<p>Ejemplos: Carta Orgánica de Córdoba con Juntas de Participación Vecinal; Rawson con Banca del Vecino y Consejos de Niñez; CABA con Ley 6413/2021 y Ley Micaela.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en revisión bibliográfica de las fuentes citadas



MECANISMOS PARTICIPATIVOS EN POLÍTICAS PÚBLICAS A NIVEL LOCAL

Las políticas públicas a nivel local son clave para garantizar que los derechos reconocidos legalmente por las diferentes normativas internacionales, regionales, nacionales y provinciales se traduzcan en acciones concretas y efectivas en el territorio. Las políticas públicas locales efectivizan el derecho a la participación, desde un enfoque de género e interseccionalidades, a través de diferentes mecanismos participativos.

El concepto de políticas públicas constituye una herramienta fundamental para comprender cómo el Estado responde a las demandas colectivas y aborda problemas que afectan a la sociedad en su conjunto. En tanto construcciones dinámicas, las políticas públicas no poseen una única definición, sino que su significado varía según los enfoques teóricos, el contexto político y las relaciones de poder que las atraviesan (Oszlak y O'Donnell, 1995; Subirats et al., 2008).

Desde una perspectiva relacional, las políticas públicas pueden entenderse como “planes y actividades que tienen al Estado como responsable principal y a la sociedad como primera destinataria y partícipe necesaria” (Graglia, 2017). Esta formulación permite destacar el carácter dialógico y co-construido de las políticas públicas, donde el Estado asume un rol central, pero no exclusivo, ya que la ciudadanía también participa activamente en las diferentes etapas del ciclo de políticas: diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación.

El ciclo de la política pública es una herramienta analítica que permite descomponer y comprender el proceso mediante el cual se formula, implementa y evalúa una política pública. Según autores clásicos como Tamayo Sáez (1997) y Aguilar Villanueva (1993), este ciclo incluye varias etapas interrelacionadas: identificación del problema, formulación de alternativas, adopción de decisiones, implementación, evaluación y, en ocasiones, retroalimentación o reformulación.



Aunque constituye un esquema analítico, su valor radica en la capacidad de mostrar de manera estructurada los distintos momentos en que se abren ventanas de oportunidad para la participación ciudadana, lo que la convierte en una herramienta útil para el diseño e implementación de este tipo de mecanismos. En efecto, los mecanismos participativos pueden y deben intervenir en todas estas fases: en la identificación de necesidades desde los territorios, en la formulación de políticas, en el monitoreo de su implementación y en la evaluación de su impacto, especialmente cuando se busca incluir voces históricamente excluidas, como las de mujeres y diversidades migrantes. De este modo, una política pública verdaderamente democrática no solo responde a demandas sociales, sino que incorpora activamente a la ciudadanía en su construcción, fortaleciendo así la legitimidad institucional y la justicia social.

En este marco, los mecanismos de participación ciudadana adquieren un valor estratégico. No se trata simplemente de canales consultivos, sino de espacios que permiten a diversos actores sociales —especialmente aquellos históricamente marginados— incidir en las decisiones públicas. En sistemas federales como el argentino, los gobiernos subnacionales (provincias y municipios) no sólo tienen competencias normativas y administrativas propias, sino también la capacidad de institucionalizar mecanismos participativos acordes a las necesidades y características de sus territorios.

El diseño e implementación de políticas públicas con enfoque participativo a nivel local exige reconocer que la “sociedad” no es homogénea. Está compuesta por sujetos con posiciones sociales diferenciadas —según género, clase, etnia, edad, orientación sexual, situación migratoria, entre otros factores— que condicionan sus posibilidades de involucrarse en los procesos participativos. Por ello, diseñar mecanismos de participación ciudadana con enfoque de género e interseccionalidad es clave para asegurar que todas las voces sean escuchadas y consideradas. Estos mecanismos deben garantizar condiciones efectivas de acceso, representación y toma de decisión para mujeres y personas SOGIESC migrantes particularmente. No solo fortalecen la legitimidad democrática, sino que mejoran la calidad de las políticas públicas, al incorporar conocimientos situados, experiencias diversas y formas comunitarias de deliberación.

A continuación, se presentan los principales formatos de mecanismos participativos, identificando su objetivo y características, organizados según el momento del proceso de la política pública en el que sea incorporado. Para cada etapa de la política pública (Diseño, Implementación y Monitoreo y Evaluación) se pueden utilizar diferentes mecanismos, en función del objetivo buscado y el tipo de participación que se espera generar. Esta clasificación no agota la diversidad de formatos posibles, sino que busca brindar una caja de herramientas que permita identificar sus posibles aplicaciones a nivel local y su eficacia según el objetivo buscado por el gobierno local.



PRINCIPALES MECANISMOS PARTICIPATIVOS EN LA ETAPA DE DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Las consultas públicas

Las consultas públicas son mecanismos de participación ciudadana utilizados por gobiernos u organismos de diferentes niveles jurisdiccionales para recoger opiniones, aportes, propuestas y observaciones de la población sobre un tema, política o proyecto determinado. Su objetivo es permitir que diversos sectores de la sociedad —desde ciudadanos individuales hasta organizaciones sociales— puedan expresar sus puntos de vista sobre una propuesta, reglamentación, reforma o problema específico.

Entre sus características, debemos señalar que pueden ser abiertas (toda persona interesada puede participar, sin necesidad de cumplir requisitos especiales.) o dirigidas (orientadas a sectores o grupos específicos (por ejemplo, migrantes, docentes, empresas, comunidades originarias) cuando el tema los afecta directamente). Se suelen usar diferentes herramientas y formatos, como Audiencias públicas presenciales o virtuales; Encuestas y formularios digitales; Foros o plataformas participativas en línea; Mesas de diálogo o talleres participativos. Y por último es importante señalar que no siempre son vinculantes. Es decir, las autoridades no están legalmente obligadas a adoptar las sugerencias recibidas. Sin embargo, tienen valor político, técnico y social, ya que fortalecen la legitimidad y transparencia de las decisiones.

Un ejemplo de este tipo de mecanismo son las audiencias públicas convocadas por las Legislaturas o Concejos Deliberantes locales para escuchar la opinión de la ciudadanía sobre el tema y / o materia en la cual se está interviniendo.

Las consultas públicas también pueden adoptar el formato de referéndum donde los gobiernos locales someten a votación una decisión que consideran debe tener el aval de la sociedad. Este mecanismo puede implementarse en formato presencial a través de una votación clásica, o virtual a través de una plataforma digital.



Según Arques (2017), Ciudad de Córdoba, Ciudad de Rawson y Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuentan con los dos tipos de mecanismos en sus normativas locales. Recomendaciones para los gobiernos locales con énfasis en las mujeres y personas SOGIESC migrantes:

- Involucrar a organizaciones de mujeres y personas SOGIESC migrantes desde el diseño metodológico de la consulta. Esto favorece la pertinencia cultural y lingüística de las preguntas, los canales de convocatoria y los formatos.
- Garantizar la paridad de género y la diversidad intercultural e interseccional entre las personas consultadas, promoviendo acciones que favorezcan la participación de mujeres y personas de SOGIEC migrantes.
- Garantizar accesibilidad física, comunicacional, lingüística y simbólica. Por ejemplo: espacios seguros para mujeres con niños/as, traducción o interpretación comunitaria, formatos visuales o radiales para personas con bajo nivel de alfabetización.
- Garantizar la participación de las personas migrantes en situación migratoria irregular o sin estatus migratorio, asegurando la ausencia de requisitos documentales excluyentes.
- Asegurar que los resultados de la consulta sean compartidos a las comunidades en formatos accesibles y culturalmente apropiados.



Presupuestos participativos

El presupuesto participativo es un mecanismo de democracia directa y deliberativa mediante el cual la ciudadanía tiene la posibilidad de proponer, debatir, votar y decidir de manera directa sobre el uso de una parte del presupuesto público, usualmente a nivel municipal o barrial. Su objetivo principal es dar voz directa a la población para que incida en decisiones de inversión pública, especialmente en lo que respecta a infraestructura, servicios y mejoras locales. Busca hacer más justo, eficiente y transparente el uso de los recursos del Estado.

Entre sus principales características, podemos señalar que en este tipo de mecanismos las propuestas ciudadanas suelen orientarse a necesidades concretas del entorno: arreglos de calles, plazas, alumbrado, mejoras en centros de salud o escuelas, programas culturales o de inclusión. Debe ser un proceso periódico y transparente, por lo que se requiere que el gobierno local garantice información clara, equidad en la participación y asistencia técnica para formular proyectos viables. Se organiza por etapas: diagnóstico participativo, elaboración de propuestas, votación y seguimiento. Un aspecto destacable de este tipo de mecanismos es que promueve un tipo de participación activa que fortalece la idea de que gobernar es una tarea compartida, por lo que las personas no solo reclaman, sino que se involucran en las decisiones y en el control del gasto público.

La experiencia pionera en la implementación de este mecanismo participativo inició en 1989 en Porto Alegre, Brasil. En nuestro país se han implementado experiencias en diferentes localidades de todo el país. Actualmente, tanto la municipalidad de Rosario como de Ciudad de Córdoba, los presupuestos participativos son implementados a través de una plataforma online, y cuentan con la participación de mujeres y personas SOGIESC migrantes.

Recomendaciones para los gobiernos locales con énfasis en las mujeres y personas SOGIESC migrantes:

- Identificar y caracterizar previamente las comunidades migrantes que tienen presencia en la localidad, así como a sus organizaciones y líderes comunitarios.
- Utilizar un lenguaje claro y accesible, proveer en la medida de lo posible materiales en múltiples idiomas y con lenguaje no técnico.
- Proveer espacios para niñeces, lactarios, horarios compatibles con tareas de cuidado para favorecer la participación de mujeres y personas SOGIESC migrantes.
- Lugares seguros y diversos: garantizar espacios sin violencia o discriminación, visibles como inclusivos para mujeres y personas LGBTIQ+.
- Modalidades híbridas: ofrecer participación digital con accesos comunitarios (centros de conectividad, tutores digitales).
- Reservar cupos para organizaciones de mujeres y colectividades migrantes en consejos, comisiones y votaciones.
- Invitar a referentes migrantes y, especialmente a mujeres y personas SOGIESC, como facilitadoras o moderadoras en encuentros deliberativos.

- Impulsar proyectos temáticos liderados por mujeres y personas SOGIESC migrantes.
- Difundir en espacios frecuentados por personas migrantes como asociaciones, ferias, redes digitales.

Espacios de co-diseño o co-creación de políticas

Los espacios de co - diseño o co - creación de políticas son instancias participativas en las que funcionarios/as públicos/as y actores sociales —como organizaciones comunitarias, especialistas, ciudadanos/as y grupos afectados— trabajan juntos desde las etapas iniciales en la formulación de políticas, programas o servicios públicos. A diferencia de otros mecanismos más consultivos, estos espacios promueven una colaboración activa desde el origen de la política. El objetivo de estos espacios es lograr que las políticas públicas respondan de forma más precisa, inclusiva y contextualizada a las necesidades reales de las personas, fortaleciendo su legitimidad, eficacia y sostenibilidad a través de la participación desde el diseño. Los espacios de co-creación son una forma avanzada de participación ciudadana, donde la comunidad no solo es consultada o informada, sino que se convierte en protagonista del diseño de las soluciones públicas, desde el enfoque de la innovación pública.

Sus principales características son el **trabajo colaborativo** entre funcionarios/as y ciudadanía, ya que las decisiones no se toman únicamente desde el Estado, sino que se construyen de manera horizontal, reconociendo saberes diversos. Esto permite crear un entorno de aprendizaje mutuo entre quienes formulan y quienes viven las políticas.

Al participar en la creación, los actores sociales se sienten más representados, comprometidos y corresponsables con la política final, por lo que hay una mayor apropiación social de los resultados. Esto claramente **mejora su implementación, seguimiento y sostenibilidad**.

BUENA PRÁCTICA - The Easyright project

En varias ciudades europeas se implementó el proyecto **Easy Rights**, que utiliza un modelo de co - diseño participativo para mejorar el acceso de migrantes a servicios públicos. Aunque no es latinoamericano, su metodología puede replicarse. El proyecto se implementa en cuatro ciudades piloto: Birmingham (Reino Unido), Larissa (Grecia), Palermo (Italia) y Málaga (España), donde se han creado espacios de experimentación, escucha activa y diseño conjunto de soluciones. Para esto, se realizaron talleres y entrevistas con personas migrantes y con funcionarias/os de municipios para mapear procesos (trámites, barreras, puntos de fricción). Posteriormente se co - crearon soluciones tecnológicas y de proceso mediante jornadas tipo hackathon, integrando activistas, diseñadores, personas migrantes y autoridades.

Para el desarrollo del proyecto, se trabajó desde el enfoque multi actor (cuádruple hélice) que permite integrar la voz migrante con entidades públicas, ONG y expertos; y trasladar esa experiencia a servicios concretos (documentación, atención, acceso a salud/educación). El enfoque multi actor o de Cuádruple Hélice es un modelo de gobernanza colaborativa que propone que las políticas públicas, la innovación y el desarrollo territorial se diseñen y gestionen conjuntamente por cuatro sectores clave de la sociedad: sector público, sector del conocimiento (academia y sistema científico tecnológico), Sector privado (empresas y emprendedores) y Sociedad civil (comunidades organizadas y ciudadanía).

Esta experiencia podría ser adaptada desde una perspectiva de género e interseccionalidades para promover la participación de mujeres y personas SOGIESC migrantes, a partir de:

- Mapear y convocar a lideresas y organizaciones de mujeres y personas SOGIESC migrantes garantizando una cantidad de cupos para referentes comunitarias/o.
- Identificar obstáculos particulares en el acceso a servicios de salud, justicia, vivienda, empleo y documentación desde una perspectiva de género.
- Usar metodologías como laboratorios ciudadanos o hackatones inclusivos, con accesibilidad lingüística y cultural³.
- Reconfigurar servicios públicos involucrados (salud, empleo, asistencia social, documentación) para garantizar trato digno y libre de violencias.

3

Un hackatón inclusivo es un evento donde personas de diversos orígenes, habilidades y experiencias colaboran para resolver problemas, generalmente con un enfoque tecnológico, pero con un énfasis particular en la accesibilidad y la participación equitativa para todos los participantes. Busca romper barreras y promover la participación de grupos subrepresentados, creando un ambiente donde todos se sientan cómodos y valorados.

- Medir impacto no solo en términos de acceso, sino de transformación de las condiciones de desigualdad.
- Conoce la experiencia: <https://www.easyrights.eu/>

PRINCIPALES MECANISMOS PARTICIPATIVOS EN LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA

Espacios de gestión asociada

Los espacios de gestión asociada son mecanismos de colaboración entre el Estado —especialmente en su nivel local— y organizaciones de la sociedad civil para compartir responsabilidades en la implementación, administración o desarrollo de servicios, programas o políticas públicas. Se basan en relaciones de co - gestión, donde ambas partes actúan como aliadas estratégicas. Su objetivo principal es crear acuerdos institucionales para que la sociedad civil participe activamente en la gestión de bienes y servicios públicos, fortaleciendo la calidad, pertinencia y sostenibilidad de las políticas sociales.

Estos mecanismos se sustentan en acuerdos formales de colaboración, establecidos convenios, contratos o marcos normativos que regulan los roles, aportes, tiempos y responsabilidades de cada parte. Las organizaciones de la sociedad civil, por lo tanto, deben estar institucionalizadas y contar con personería jurídica, para constituirse como socias en el proceso de gestión. Se parte de la premisa de que la gestión pública no es tarea exclusiva del Estado, sino una construcción conjunta con actores sociales organizados. Las organizaciones aportan conocimiento territorial, legitimidad comunitaria y capacidad de acción directa.

BUENA PRÁCTICA - De una huerta comunitaria a un vivero orgánico – Mecanismos institucionales de participación y co-gestión en la Ciudad de Buenos Aires

La experiencia del Vivero Orgánico en el barrio Rodrigo Bueno (Buenos Aires) es un ejemplo destacado de cómo la articulación entre el gobierno local y la comunidad organizada puede generar mecanismos participativos sostenidos, inclusivos y con impacto territorial concreto, especialmente para mujeres migrantes. En 2017, un grupo de 14 mujeres migrantes —principalmente de Perú y Bolivia— comenzó a participar en talleres de jardinería organizados por el Instituto de Vivienda de la Ciudad (IVC). Lo que inicialmente surgió como un espacio recreativo y de contención comunitaria, rápidamente se transformó en una necesidad concreta: producir alimentos con sabores y técnicas de sus culturas de origen, muchas veces inaccesibles por precio o disponibilidad en el mercado local. El gobierno local, a través del IVC, acompañó este proceso mediante espacios institucionales de diálogo y apoyo técnico. En 2019, se les otorgó un terreno próximo a la Reserva Ecológica Costanera Sur, formalizando el uso del espacio mediante mecanismos institucionales que reconocieron el derecho de uso colectivo. Este proceso fue acompañado por organizaciones como la Fundación “Un Árbol para mi Vereda”, que brindaron formación en agroecología, gestión y administración, incorporando saberes técnicos a los conocimientos tradicionales de las mujeres migrantes. El proyecto contó con el apoyo del Programa Mecenazgo Cultural del Gobierno de la Ciudad, demostrando cómo se pueden canalizar fondos públicos hacia iniciativas comunitarias de base.

La clave del éxito fue la co-gestión sostenida entre actores:

- El Gobierno local habilitó espacios, brindó formación y acompañamiento financiero y técnico.
- Las lideresas migrantes y la organización tomaron decisiones, mantuvo el vivero, generó productos y redes.
- El sector privado se involucró como aliados comerciales, participantes de talleres y consumidores responsables.
- Algunas lecciones para replicar en gobiernos locales.
- Crear mecanismos accesibles y continuos para el diálogo entre instituciones y comunidades.
- Canalizar recursos públicos (como programas de mecenazgo o presupuestos participativos) hacia proyectos con protagonismo migrante y enfoque de género.
- Reconocer el valor de los saberes comunitarios como base legítima para proyectos productivos.

- Acompañar con políticas integrales: formación, acceso a infraestructura, sostenibilidad ambiental y vínculos con el mercado formal.
- Las mujeres migrantes aportaron conocimientos agroecológicos, culturales y organizativos que fueron reconocidos como valiosos. El proceso formativo respetó estos saberes, evitando imponer modelos externos.
- La combinación entre el conocimiento técnico del gobierno local y los saberes ancestrales de las mujeres migrantes dio lugar a un modelo innovador y contextualizado.
- El proyecto funcionó con horarios accesibles, sin requisitos excluyentes y con dinámicas de cuidado colectivo. Esto facilitó la incorporación de personas que suelen quedar por fuera de los mecanismos tradicionales de participación.
- La autogestión económica les permitió reducir la dependencia de empleos precarizados. El reconocimiento de su trabajo por parte de empresas y medios validó sus capacidades y su aporte social.
- El rol del Estado no fue de control, sino de facilitación: brindó recursos, formación y legitimidad. Se evitó la cooptación institucional, respetando la autonomía del grupo y su forma de organización.
- Conoce la experiencia: <https://vivienda.buenosaires.gob.ar/vivera-organica-rodrigo#top>

Mesas de implementación multisectorial

Las mesas de implementación multisectorial son espacios de coordinación práctica entre diversos actores —organismos estatales, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias, cooperativas, vecinales, entre otros— con el objetivo de planificar, ejecutar y ajustar políticas o programas públicos de forma articulada y eficiente. Su objetivo principal es garantizar una implementación más coordinada, contextualizada y efectiva de las políticas públicas a nivel local, especialmente en territorios donde intervienen múltiples actores y dimensiones (sociales, económicas, culturales, institucionales).

De esta forma, este mecanismo participativo se caracteriza por construir Espacios de coordinación operativa y toma de decisiones compartidas, ya que reúnen a quienes tienen responsabilidades y capacidades de acción en el territorio, y se orientan a resolver problemas prácticos, distribuir tareas, definir criterios de ejecución, y ajustar los planes de acción según las realidades locales. Esto permite detectar obstáculos o necesidades emergentes, y responder rápidamente con soluciones consensuadas. Al integrar actores que ya están presentes y activos en el territorio, se evita la duplicación de esfuerzos y se aprovechan recursos, saberes y redes existentes.

BUENA PRÁCTICA: La Mesa de Coordinación para la Integración Socioeconómica de Personas Migrantes y Refugiadas en Paraná

La experiencia del Vivero Orgánico en el barrio Rodrigo Bueno (Buenos Aires) es un ejemplo destacado de cómo la articulación entre el gobierno local y la comunidad organizada puede generar mecanismos participativos sostenidos, inclusivos y con impacto territorial concreto, especialmente para mujeres migrantes. En 2017, un grupo de 14 mujeres migrantes —principalmente de Perú y Bolivia— comenzó a participar en talleres de jardinería organizados por el Instituto de Vivienda de la Ciudad (IVC). Lo que inicialmente surgió como un espacio recreativo y de contención comunitaria, rápidamente se transformó en una necesidad concreta: producir alimentos con sabores y técnicas de sus culturas de origen, muchas veces inaccesibles por precio o disponibilidad en el mercado local. El gobierno local, a través del IVC, acompañó este proceso mediante espacios institucionales de diálogo y apoyo técnico. En 2019, se les otorgó un terreno próximo a la Reserva Ecológica Costanera Sur, formalizando el uso del espacio mediante mecanismos institucionales que reconocieron el derecho de uso colectivo. Este proceso fue acompañado por organizaciones como la Fundación “Un Árbol para mi Vereda”, que brindaron formación en agroecología, gestión y administración, incorporando saberes técnicos a los conocimientos tradicionales de las mujeres migrantes. El proyecto contó con el apoyo del Programa Mecenazgo Cultural del Gobierno de la Ciudad, demostrando cómo se pueden canalizar fondos públicos hacia iniciativas comunitarias de base.

En la ciudad de Paraná, la conformación de la Mesa de Coordinación para la Integración Socioeconómica de Personas Migrantes y Refugiadas constituye una experiencia de articulación interinstitucional e inclusión social. Esta iniciativa surge como respuesta a las múltiples barreras que enfrenta la población migrante y refugiada en su proceso de integración, y se sustenta en el compromiso conjunto de actores estatales, organizaciones sociales y organismos internacionales. Impulsada por el Gobierno Local de Paraná y apoyada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OIM, fue formalizada mediante la Ordenanza Municipal N° 10208. La Mesa representa un espacio institucionalizado de diálogo y acción coordinada, con objetivos claros: facilitar el acceso a derechos, promover la inserción laboral, y generar redes de apoyo comunitario. Su diseño contempla subcomisiones temáticas que abordan áreas claves como empleo, salud, educación y derechos humanos.



Desde su creación, se han impulsado diversas acciones, entre las que se destacan la difusión de información accesible sobre derechos, la capacitación en prácticas de contratación inclusivas y el fortalecimiento del acceso a la vivienda mediante el Banco de Tierras Municipal. Estas políticas no solo reconocen las necesidades materiales de la población migrante, sino que integran una perspectiva de género interseccional, clave para garantizar los derechos de mujeres y personas SOGIESC migrantes. Como experiencia de buena práctica, esta Mesa demuestra cómo la voluntad política local, articulada con políticas nacionales y apoyos internacionales, puede traducirse en dispositivos concretos para la inclusión. La participación de mujeres y personas SOGIESC migrantes no solo ha sido un eje transversal del proceso, sino también un motor para el diseño de estrategias más justas y sensibles a las múltiples desigualdades que atraviesan a esta población.

Algunas lecciones aprendidas para replicar en gobiernos locales

- Institucionalizar espacios de articulación intersectorial con enfoque de derechos: Formalizar mesas o comisiones integradas por áreas municipales, organizaciones de la sociedad civil, comunidades migrantes y organismos internacionales permite diseñar políticas inclusivas y sostenidas en el tiempo. La ordenanza como instrumento normativo asegura continuidad y legitimidad institucional.
- Incorporar el enfoque de género e interseccionalidad en todas las acciones: Es fundamental que los planes de integración migratoria reconozcan las desigualdades estructurales que atraviesan a mujeres y personas SOGIESC migrantes. Esto implica promover su participación, crear programas específicos para su acceso al empleo, la salud y la vivienda, y garantizar entornos libres de discriminación y violencia.
- Crear dispositivos accesibles de información y asistencia: La implementación de espacios para el acceso a información en lugares estratégicos (como terminales, oficinas públicas o centros comunitarios) facilita el acceso a derechos desde una lógica cercana y territorial. Complementar estos espacios con jornadas con los consulados y materiales multilingües ayuda a reducir barreras informativas y administrativas.

También la Ciudad de Córdoba cuenta con una Mesa de Coordinación para la Integración Socioeconómica de Personas Migrantes y Refugiadas, conformada con el apoyo inicial del ACNUR y la OIT y posteriormente la OIM.

Para más información: [Infocolektividades web](#)

Presencia territorial del Estado en clave participativa

Este tipo de mecanismos participativos territoriales adopta diferentes formatos y representa una estrategia clave en la etapa de implementación de políticas públicas a nivel local, donde el foco está puesto en garantizar que las acciones del Estado se construyan con y desde la comunidad. Su principal fortaleza radica en la descentralización operativa: el Estado se desplaza de sus oficinas administrativas y se instala en el territorio, generando espacios de cercanía que permiten respuestas más ágiles, sensibles y adaptadas a las realidades de cada barrio, pueblo o comunidad. Esto no solo rompe con la lógica burocrática tradicional, sino que habilita formas más democráticas de gobierno, donde las vecinas y vecinos, referentes territoriales, promotores/as comunitarios/as y organizaciones sociales pueden ejercer una participación sostenida y propositiva. En lugar de ser meros receptores de políticas, las comunidades se convierten en actoras centrales que identifican necesidades, diseñan soluciones y evalúan resultados, promoviendo así una verdadera apropiación de las políticas públicas.

Además, estos mecanismos se caracterizan por su capacidad de adaptabilidad territorial y su coordinación intersectorial. Cada intervención se diseña en función de las particularidades culturales, sociales y geográficas del territorio, lo que permite responder a problemas emergentes o incorporar nuevos actores de manera flexible. Al mismo tiempo, distintas áreas del Estado —como salud, género, niñez, seguridad, desarrollo social o empleo— se articulan para ofrecer abordajes integrales frente a problemáticas complejas. La presencia directa en el territorio también permite producir conocimiento situado, captando información cualitativa valiosa sobre las demandas, obstáculos y capacidades locales.

Ejemplos como los operativos barriales integrales y el trabajo de promotores/as comunitarios/as ilustran cómo esta lógica participativa mejora la eficacia, legitimidad y equidad de las políticas públicas, haciendo del Estado un actor presente, accesible y corresponsable con la comunidad.

Para transversalizar el enfoque de género e interseccionalidades en mecanismos participativos territoriales —como operativos barriales, mesas multisectoriales o dispositivos de gestión comunitaria— es clave incorporar estrategias específicas que reconozcan y aborden las múltiples desigualdades que atraviesan a las mujeres y personas SOGIESC migrantes.

Recomendaciones para los gobiernos locales con énfasis en las mujeres y personas SOGIESC migrantes:

- Incorporar referentes mujeres y personas SOGIESC migrantes desde la etapa inicial del diseño de los dispositivos. Esto implica reconocerlas no solo como beneficiarias, sino como actoras clave con saberes, propuestas y liderazgo. Es fundamental garantizar su participación con voz efectiva en mesas barriales, equipos de planificación y espacios de evaluación.



- Eliminar barreras de acceso que afectan especialmente a mujeres y personas SOGIESC migrantes, como:
 - Carga de cuidados: ofrecer espacios de cuidado infantil durante los encuentros.
 - Idioma: traducir materiales o brindar interpretación cuando sea necesario.
 - Tiempo y movilidad: adaptar horarios y ubicaciones para facilitar la participación.
 - Documentación: no condicionar el acceso a servicios o espacios por situación migratoria.

- Capacitar a agentes estatales y promotores comunitarios en género, interculturalidad, migración, racismo y derechos humanos. Esta formación debe ser obligatoria y continua, y estar basada en casos reales que atraviesan las mujeres migrantes: violencia institucional, trata, acceso a salud sexual y reproductiva, discriminación en el empleo, etc.

- Incorporar indicadores que permitan evaluar si los dispositivos están llegando efectivamente a mujeres migrantes y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad.

- Fortalecer alianzas con colectivos, redes y organizaciones que ya trabajan con mujeres migrantes en el territorio. Estas organizaciones pueden aportar conocimiento situado, metodologías de trabajo culturalmente pertinentes y acompañamiento en situaciones complejas.

- Los espacios de participación deben ser también espacios de contención, cuidado y escucha activa. Para muchas mujeres migrantes, la participación comunitaria es una forma de recomponer redes, sostener la salud mental y acceder a información sobre derechos. Esto debe ser contemplado como parte integral del diseño de los dispositivos.

- Los mecanismos deben abrirse a los aportes culturales, organizativos y productivos de las mujeres migrantes. Esto implica no imponer una única forma de participación, sino habilitar prácticas diversas (como asambleas interculturales, talleres, relatos orales) que valoren sus modos de construir comunidad.



PRINCIPALES MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN EN LA ETAPA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Comités de seguimiento o monitoreo ciudadano

Los comités de seguimiento o monitoreo ciudadano constituyen una herramienta valiosa para fortalecer la participación social en el control de las políticas públicas a nivel local. Se trata de mecanismos compuestos por vecinas y vecinos organizados, referentes barriales y representantes de organizaciones sociales, comunitarias y de base, quienes se involucran activamente en el seguimiento de programas, obras o políticas implementadas en sus territorios. Su función principal es promover la transparencia, la eficacia y la pertinencia de las acciones estatales a través de un control ciudadano autónomo que permita verificar el uso adecuado de los recursos públicos, el cumplimiento de metas y la calidad de los resultados.

Estos comités, al estar conformados por actores con legitimidad territorial y conocimiento del contexto local, aportan una mirada cercana y situada sobre la gestión pública. Su rol incluye tanto la vigilancia técnica como política: analizan avances, auditan informalmente procesos, identifican desvíos y elaboran recomendaciones. Aunque estas recomendaciones no tienen carácter vinculante, pueden incidir en la toma de decisiones institucionales, mejorar la implementación de las políticas y prevenir conflictos en los barrios.

Para su implementación efectiva en el ámbito local, especialmente con una perspectiva de inclusión, es fundamental definir con claridad qué se va a monitorear —por ejemplo, el cumplimiento de un presupuesto participativo o la ejecución de políticas de género, salud o integración social— y establecer objetivos precisos como evaluar impactos, mejorar la calidad de la gestión o identificar desigualdades en el acceso a derechos. La construcción del comité debe garantizar la representatividad y diversidad de sus integrantes. Es clave convocar a organizaciones de mujeres migrantes, colectividades, agrupaciones feministas, organizaciones de personas SOGIESC, y referentes de comunidades indígenas, así como a jóvenes, personas mayores y otros sectores tradicionalmente excluidos. Esta pluralidad contribuye a que el monitoreo refleje la multiplicidad de realidades que conviven en el territorio.

Recomendaciones para los gobiernos locales con énfasis en las mujeres y personas SOGIESC migrantes:

- El funcionamiento del comité debe regirse por un reglamento claro que establezca la frecuencia de los encuentros, las responsabilidades de sus miembros y los mecanismos de toma de decisiones, priorizando la transparencia y el acceso igualitario a la información.
- Además, se recomienda ofrecer capacitaciones en temáticas clave —como derechos, presupuestos públicos, herramientas de evaluación y enfoque interseccional— que fortalezcan las capacidades de quienes integran el comité.
- Contar con indicadores sencillos y herramientas accesibles como mapas participativos, actas o tableros de seguimiento facilita la labor de evaluación y permite sistematizar la información generada.
- Para asegurar el acceso de la comunidad a los resultados, es fundamental comunicar periódicamente los avances mediante informes públicos, redes sociales, medios locales o asambleas barriales.
- Asimismo, abrir canales de consulta con la comunidad permite que más personas propongan temas relevantes a ser monitoreados, enriqueciendo la agenda de temas abordados.
- Para más información, recomendamos el Manual de Monitoreo Cívico de CIPPEC (2007): [Disponible acá](#).

Contraloría social / Auditorías participativas

Desde la perspectiva de los gobiernos locales, las contralorías sociales o auditorías participativas representan herramientas clave para fortalecer la gestión pública mediante la colaboración activa con la ciudadanía. Estos mecanismos permiten que vecinas y vecinos participen en la supervisión del uso de los recursos públicos, fomentando la transparencia, previniendo prácticas de corrupción y robusteciendo los procesos de rendición de cuentas, especialmente en áreas sensibles como la infraestructura, la salud, la alimentación o las transferencias sociales.

A diferencia de los comités de monitoreo ciudadano, estos mecanismos se centran en la fiscalización específica del uso de recursos públicos y en la evaluación de la gestión pública desde una lógica de rendición de cuentas. Su foco está en revisar procesos administrativos y financieros, con énfasis en la transparencia y la prevención de la corrupción.

Para los gobiernos locales, su implementación implica garantizar el acceso a información pública esencial —como presupuestos, cronogramas de ejecución, procesos de licitación y reportes de avance— de manera comprensible y oportuna. Asimismo, supone articular con actores diversos del territorio, como organizaciones vecinales, universidades, observatorios ciudadanos y medios comunitarios, que contribuyen con su conocimiento contextual y capacidad de incidencia.

Aunque estas iniciativas no reemplazan a los órganos institucionales de control, sí los complementan, aportando una perspectiva ciudadana y territorial que permite detectar desvíos, identificar mejoras y generar confianza en la gestión municipal. Para que estas experiencias sean sostenibles, es fundamental que los gobiernos locales ofrezcan espacios de formación básica en el análisis de presupuestos públicos, normativas aplicables e interpretación de indicadores, asegurando una participación informada y significativa.

Recomendaciones para los gobiernos locales con énfasis en las mujeres y personas SOGIESC migrantes:

- Asegurar representatividad diversa en la conformación de los equipos de auditoría. Es fundamental incluir activamente a mujeres y personas SOGIESC migrantes y representantes de colectivos racializados o étnicamente diferenciados en los espacios de fiscalización. Esto implica no solo abrir la convocatoria, sino generar condiciones reales de acceso: ofrecer materiales en varios idiomas, facilitar cuidado infantil y elegir horarios compatibles con las dinámicas de vida de estas poblaciones.
- Incorporar un enfoque interseccional en los criterios de análisis. Las auditorías deben evaluar no solo la eficiencia en el uso de recursos, sino también cómo las políticas o programas auditados afectan de manera diferenciada a mujeres y diversidades migrantes. Por ejemplo, al auditar un programa de vivienda, se debería indagar si los requisitos de acceso excluyen a personas migrantes sin residencia permanente o si las condiciones habitacionales responden a necesidades de mujeres jefas de hogar.
- Ofrecer formación accesible y culturalmente pertinente. Para garantizar una participación significativa, es clave desarrollar espacios de formación en derechos, control ciudadano y lectura de presupuestos, diseñados con enfoque de género e interculturalidad. Esto implica adaptar los contenidos y metodologías, respetar los códigos culturales, y trabajar con facilitadoras/es que cuenten con experiencia en diversidad y migración.

Evaluaciones participativas

Las evaluaciones participativas constituyen un mecanismo fundamental para incorporar a la ciudadanía, especialmente a las personas destinatarias directas de una política pública, en el proceso de valoración de resultados, impactos y aprendizajes. Este tipo de evaluaciones no se limita a criterios técnicos, sino que integra las experiencias vividas y los saberes locales, lo que enriquece la comprensión integral de los efectos que una política tiene en la comunidad. Para los gobiernos locales, esta aproximación es clave para diseñar respuestas más adecuadas y sensibles a las realidades concretas de los territorios, especialmente cuando se busca atender con equidad a mujeres y personas SOGIESC migrantes, grupos que a menudo enfrentan barreras adicionales para expresar sus voces y necesidades.

Implementar evaluaciones participativas implica definir desde el inicio un propósito claro y compartido entre todos los actores involucrados. Esto requiere establecer qué aspectos se quieren evaluar, ya sea la eficacia, cobertura, impacto, calidad o legitimidad de una política, y validar esos objetivos no solo con expertos técnicos sino con organizaciones comunitarias, referentes barriales, promotoras territoriales, mujeres migrantes y jóvenes. Así, se logra alinear las expectativas, ya sea que la evaluación busque mejorar la gestión, rendir cuentas a la ciudadanía o rediseñar las políticas públicas.

Para garantizar que estas evaluaciones sean inclusivas y significativas, los gobiernos locales deben:

- Involucrar desde la planificación a diversos actores sociales, creando espacios horizontales de diálogo donde todos los saberes, incluidos los comunitarios y experienciales, sean valorados.
- Es indispensable brindar formación y empoderamiento a quienes participan, con capacitaciones que incluyan nociones básicas sobre evaluación, construcción de indicadores sensibles al género y a la interculturalidad, así como herramientas para la recolección y análisis de datos. Este enfoque fortalece la capacidad de mujeres y diversidades migrantes para incidir en la evaluación y, en consecuencia, en las políticas que les afectan.
- El diseño de indicadores debe ser co - creativo y reflejar no solo los parámetros institucionales tradicionales, sino también criterios comunitarios que capturen aspectos cualitativos importantes para las personas, tales como si la atención fue digna, si mejoraron las condiciones de vida en el barrio o si se respetaron tiempos y formas.
- Para esto, se combinan métodos cuantitativos y cualitativos — como encuestas, talleres, relatos y mapeos— utilizando un lenguaje accesible y culturalmente pertinente, facilitando así la participación efectiva de todos los sectores, con especial atención a mujeres y diversidades migrantes.

- Los hallazgos obtenidos deben ser analizados colectivamente en jornadas participativas, donde se identifiquen causas, patrones, tensiones y oportunidades. En este espacio, se pone en valor tanto el análisis técnico como la experiencia vivida de la comunidad.
- Posteriormente, se construye un informe conjunto, transparente y público, que incluye testimonios, datos, gráficos y recomendaciones para mejorar, destacando el sello comunitario. Este informe debe difundirse mediante medios locales, redes sociales, radios comunitarias y audiencias públicas, asegurando que la información llegue a toda la comunidad.
- Finalmente, es esencial que las evaluaciones participativas no queden solo como diagnósticos sin seguimiento. Los gobiernos locales deben implementar planes de mejora que involucren a la comunidad, estableciendo responsables, cronogramas y mecanismos de monitoreo continuo. Asimismo, se recomienda realizar nuevas evaluaciones a mediano plazo para medir los avances logrados y ajustar las políticas conforme a los aprendizajes.
- Como consejos complementarios, se sugiere adoptar un enfoque de evaluación transformadora o de empoderamiento, que no solo mida resultados, sino que también contribuya a transformar realidades y relaciones de poder.
- Además, es importante valorar la evidencia situada, entendiendo la experiencia vivida como una fuente legítima y valiosa de conocimiento.
- Finalmente, promover la corresponsabilidad institucional implica que el Estado local escuche, reconozca y actúe en función de las evaluaciones realizadas con la comunidad, fortaleciendo así la confianza y la democracia participativa, en especial con mujeres y diversidades migrantes como actores clave del cambio social.

Plataformas y aplicaciones de seguimiento ciudadano

Para los gobiernos locales, las herramientas digitales para el control social representan una oportunidad estratégica para fortalecer la transparencia y la participación ciudadana en la gestión pública. Estas plataformas permiten a las vecinas y vecinos acceder en tiempo real al estado de ejecución de políticas públicas, consultar presupuestos, revisar cronogramas y reportar irregularidades o problemáticas desde sus dispositivos móviles o computadoras. Así, se facilita un control social digitalizado que complementa los mecanismos tradicionales de participación, potenciando un gobierno más abierto y cercano.



Para su implementación a nivel local, es fundamental que los gobiernos aseguren la disponibilidad de conectividad y promuevan la alfabetización digital, especialmente en sectores con menor acceso o habilidades tecnológicas. Además, se requiere un compromiso institucional sostenido para mantener la información actualizada, clara y accesible, garantizando que los datos reflejen con precisión los avances físicos y financieros de obras públicas, servicios locales o programas sociales.

Estas plataformas ofrecen funcionalidades clave como la posibilidad de visualizar el progreso de proyectos, subir reportes ciudadanos, recibir notificaciones relevantes y generar estadísticas que facilitan el análisis y la toma de decisiones informadas. La incorporación de estas tecnologías debe considerarse como una herramienta para ampliar la participación de diversos actores, incluyendo mujeres y diversidades migrantes, quienes podrán ejercer un seguimiento más directo y efectivo de las políticas que impactan en sus vidas.

En definitiva, desde los gobiernos locales, promover el uso y mejora continua de estas herramientas digitales contribuye a consolidar un vínculo de confianza con la comunidad, al hacer visibles y verificables las acciones públicas, al tiempo que impulsa una cultura participativa adaptada a los tiempos actuales y a las posibilidades tecnológicas de cada territorio.

Recomendaciones para los gobiernos locales con énfasis en las mujeres y personas SOGIESC migrantes:

- **Accesibilidad Multilingüe y Cultural:** incorporar opciones de idioma que respondan a las lenguas predominantes de las comunidades migrantes locales, así como contenidos y mensajes culturalmente sensibles que reconozcan y respeten sus prácticas y formas de comunicación. Esto facilita que mujeres y personas SOGIESC migrantes comprendan y usen la plataforma con confianza.
- **Diseño Inclusivo y Usabilidad Adaptada:** desarrollar interfaces amigables y sencillas, con instrucciones claras y soporte visual, para atender distintos niveles de alfabetización digital. Incluir funciones de accesibilidad para personas con discapacidades y asegurar que las aplicaciones sean compatibles con dispositivos móviles de gama baja, ya que muchas personas usuarias migrantes acceden principalmente por celular.
- **Promoción Activa y Apoyo Comunitario:** implementar campañas de difusión específicas en espacios frecuentados por mujeres y diversidades migrantes (organizaciones comunitarias, centros de atención, redes sociales), junto con la capacitación y acompañamiento presencial o virtual para resolver dudas y fomentar el uso efectivo de las plataformas. Además, crear canales seguros para que puedan reportar sin temor a represalias.

LA PLANIFICACIÓN DE BASE COMUNITARIA

La Planificación de Base Comunitaria (en adelante CBP por sus siglas en inglés) es una metodología de planificación e implementación de políticas públicas a nivel local, que se fundamenta en un conjunto de enfoques participativos que emergen como respuesta crítica a los modelos tradicionales de planificación en políticas públicas. Entre sus antecedentes clave se encuentran los aportes de Rifkin (1996), quien cuestiona las formas instrumentales de participación en los programas de salud y propone un paradigma más integrador que reconoce el poder de agencia de las comunidades; Chambers (1994), pionero del enfoque de Evaluación Rural Participativa (PRA), que promueve la descentralización del conocimiento y la acción desde las vivencias locales; y Pretty (1995), quien desarrolla metodologías participativas aplicadas al desarrollo agrícola sostenible, destacando el aprendizaje colectivo como base para la transformación social. Estos enfoques, han nutrido la CBP como una herramienta de planificación centrada en la voz comunitaria, el empoderamiento y la sostenibilidad.

A su vez, esta metodología se fundamenta en el enfoque de la Rendición de Cuentas a las Población Afectadas (AAP, por sus siglas en inglés), es un enfoque institucional promovido por la OIM y otras agencias humanitarias y de desarrollo, que busca asegurar que las personas y comunidades destinatarias de asistencia humanitaria y programas de desarrollo tengan voz, participación y control significativo sobre las decisiones que les afectan. En el marco de la OIM, la AAP implica comprometerse activamente con las comunidades en todas las fases del ciclo de los programas: desde la evaluación y diseño hasta la implementación, el seguimiento y la evaluación. Esto incluye garantizar la transparencia e información accesible al brindar información clara sobre los servicios, derechos y responsabilidades; promover la participación significativa al asegurar que las personas afectadas, especialmente los grupos vulnerables, sean parte activa del diseño y ejecución de las respuestas; construir mecanismos de retroalimentación y quejas para permitir que las comunidades expresen opiniones, preocupaciones o denuncias, y que estas sean atendidas de forma oportuna; y generar procesos de aprendizaje y adaptación a partir de la retroalimentación de las comunidades afectadas para ajustar los programas y fortalecer su efectividad y pertinencia (OIM, 2022).



En este marco general, la CBP es una metodología de planificación que se centra en las personas y considera que las comunidades tienen capacidad, autonomía y motivación para impulsar un cambio positivo, y por lo tanto deben ser tenidas en cuenta en los procesos de implementación de mecanismos participativos a nivel local. En este sentido, la OIM promueve la CBP ya que es una metodología que fomenta la participación significativa de las comunidades afectadas en todo el ciclo de la política pública.

Esta metodología pone énfasis en los derechos de los individuos, la importancia del liderazgo del gobierno local y la inclusión de todos los grupos en el proceso. Cuando es aplicado a los contextos de desastre o crisis, aborda a las comunidades como redes de individuos que tienen capacidad y autonomía. Las comunidades también disponen de factores de protección que fomentan la resiliencia y poseen numerosos recursos locales que se utilizan para apoyar el desarrollo sostenible. Desde esta perspectiva, las comunidades están compuestas por individuos y redes colectivas que son agentes de cambio y verdaderos partenariados en cualquier proyecto de base comunitaria.

La CBP está firmemente arraigada en los principios de participación y responsabilidad. Participación entendida como un derecho humano y como una responsabilidad basada en el respeto, y que, como tal, debe tender a la inclusión, es decir, lograr que todas las personas tengan las mismas posibilidades y oportunidades para participar; la equidad, es decir, debe garantizar una distribución justa de los recursos y del poder social en la sociedad; y a la integración, es decir, debe favorecer la unión a todas las partes en un todo, aceptando y respetando las diferencias. La CBP se apoya, de esta forma, en el enfoque de la participación comunitaria y significativa en la política pública a nivel local, para fortalecer la cohesión social, la integración y la resiliencia en las comunidades. Por participación comunitaria hace referencia a la implicación activa de actores y organizaciones sociales del territorio en la identificación de problemas, la planificación de respuestas y la implementación de acciones, usualmente desde una lógica de base y territorialidad. Por su parte, la participación significativa pone el foco en la calidad e incidencia real de esa participación, es decir, que no se limite a actos formales o simbólicos, sino que garantice condiciones de acceso equitativas, inclusión de voces diversas, capacidad de decisión e impacto en las políticas públicas. Ambos conceptos se enriquecen mutuamente: sin una base comunitaria organizada, la participación difícilmente será significativa; y sin mecanismos que aseguren su incidencia, la participación comunitaria corre el riesgo de ser instrumentalizada o marginalizada. Por ello, avanzar hacia una participación significativa con base comunitaria implica construir procesos que reconozcan saberes locales, generen confianza, y redistribuyan poder en los procesos de toma de decisiones. La participación comunitaria y la participación significativa son conceptos complementarios porque abordan dimensiones distintas pero interdependientes de los procesos participativos. Mientras la participación comunitaria se refiere principalmente a quiénes participan (las comunidades, organizaciones locales y actores del territorio), la participación significativa se enfoca en cómo participan y con qué impacto (profundidad, calidad e influencia real en la toma de decisiones). A su vez, la participación comunitaria sin participación significativa puede convertirse en un proceso simbólico o consultivo, donde las comunidades son escuchadas, pero no tienen poder real para incidir; y la participación significativa sin una base comunitaria sólida corre el riesgo de volverse

elitista o limitada a ciertos actores organizados, excluyendo a grupos tradicionalmente marginados. La participación comunitaria aporta legitimidad social y conocimiento territorial a los procesos de decisión pública. Es una fuente de saberes situados, prioridades colectivas y articulación local.

La participación significativa, a su vez, garantiza condiciones estructurales e institucionales (tiempo, recursos, poder de decisión, seguimiento). En conjunto, permiten diseñar procesos donde la comunidad no solo es convocada, sino que forma parte activa, crítica y decisoria en cada etapa del ciclo de la política pública. Esa complementariedad es clave para avanzar hacia modelos de gobernanza democrática, inclusiva y transformadora (Gradin, 2021).

Para que la participación comunitaria sea significativa, es importante que los gobiernos locales:

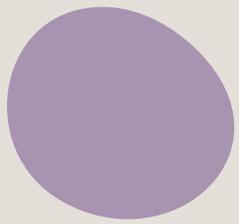
- ➔ Dediquen tiempo y recursos para promover y garantizar la participación de la comunidad en los procesos participativos.
- ➔ Involucren a diferentes grupos, actores, referentes e instituciones de la comunidad.
- ➔ Adapten los espacios y las metodologías de consulta según el contexto.
- ➔ Trabajen a través de líderes reconocidos y de confianza. Se apoyen y valoricen los conocimientos locales.
- ➔ Coordinen con otras partes interesadas dentro del gobierno local (intersectorialidad) y con otras jurisdicciones (Inter jurisdiccionalidad).
- ➔ Dediquen presupuestos y recursos materiales para el desarrollo del proceso de CBP y para la implementación de los proyectos que surjan del mismo.

De esta forma, los gobiernos locales juegan un rol central en la CBP, ya que actúan como puente entre las demandas y saberes de las comunidades, y su traducción en las políticas públicas a nivel local. Su función principal es facilitar espacios de participación, donde las personas y grupos —especialmente los históricamente excluidos— puedan identificar sus necesidades, proponer soluciones y co - diseñar acciones. Esto implica que los gobiernos locales no solo deben crear condiciones institucionales (normativas, recursos, tiempos, personal capacitado), sino también descentralizar el poder de decisión, promover metodologías participativas y asegurar la sostenibilidad de los procesos. Además, al estar en contacto directo con los territorios, son clave para traducir los planes comunitarios en políticas locales concretas, articulando actores sociales, técnicos y políticos. En contextos de desigualdad, su rol también es garantizar que la planificación integre un enfoque de derechos, género, interculturalidad e interseccionalidad.



La CBP es también un enfoque orientado al proceso ya que utiliza una serie de pasos para profundizar progresivamente en la participación y la apropiación a lo largo del tiempo. La CBP lo consigue a través de una serie de actividades de fácil implementación, que se ofrecen en forma de pasos diferentes que serán presentados a continuación. Algunos de estos pasos pueden parecer rudimentarios, pero están pensados para fomentar el diálogo a nivel comunitario. Los pasos también incluyen una serie de ejercicios que ayudan a crear confianza entre los distintos grupos. Aunque hay resultados específicos que se derivan del proceso, el proceso en sí es un producto. Estos pasos no consiguen automáticamente el favor de las comunidades ni sitúan los programas en la senda de la sostenibilidad. En este sentido, es importante señalar que los componentes y pasos son modulares, lo que permite utilizarlos, adaptarlos u omitirlos en función de los resultados de un proyecto y de las exigencias de un contexto. Los componentes y pasos de CBP pueden adaptarse en función del contexto, el programa y el actor. La secuencia de los pasos propuestos se presenta de manera lógica, pero puede reordenarse en función de las preferencias locales o de los procesos preexistentes ya establecidos por los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, el mundo académico, las ONG, el sector privado y los actores a nivel local. Los pasos también pueden reformularse o incluso omitirse en función de las preferencias de quienes los practican o de las restricciones del contexto operativo.

A continuación, revisaremos las fases y los principales pasos propuestos por la CBP. Para mayor profundidad, recomendamos revisar el [Manual de CBP \(OIM, 2022\)](#).



ETAPAS Y PASOS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA BASE COMUNITARIA



ETAPA 1: FASE PREPARATORIA

En esta etapa se sientan las bases para un proceso de Planificación de Base Comunitaria (CBP) que sea inclusivo y participativo. Esta etapa guía a los equipos técnicos a través de una serie de acciones clave: la articulación institucional, la identificación de políticas y estrategias nacionales relevantes, la definición y selección del territorio de intervención, la vinculación con la comunidad y la conformación de equipos de trabajo.

El proceso inicia con una coordinación estratégica con actores institucionales a nivel local, regional y nacional en caso de ser necesario, según la materia sobre la cual se espera intervenir. Esta articulación temprana es esencial para garantizar que el proceso CBP se alinee con las políticas públicas vigentes, los marcos de planificación existentes y los mecanismos de gobernanza ya operativos. Una buena coordinación interinstitucional fortalece la legitimidad del proceso, evita duplicidades y facilita la sostenibilidad de las acciones.

Luego, se avanza hacia un diagnóstico preliminar que permite conocer la dinámica del territorio y sus actores clave. Este análisis orienta la selección del área de intervención y favorece una comprensión contextualizada de los distintos grupos sociales, con especial atención a las mujeres, personas migrantes, comunidades indígenas, afrodescendientes y otras diversidades presentes en el territorio.

Finalmente, este componente se enfoca en el diseño de las estructuras operativas necesarias para conducir todo el proceso de CBP. Esto incluye la realización de encuentros con actores estratégicos y con la propia comunidad, así como la conformación del Equipo Central de Facilitación (ECF), que será responsable de acompañar y dinamizar la planificación participativa.

Pasos clave para los gobiernos locales:

Coordinación y estrategias nacionales y subnacionales. Es importante en este paso articular con las áreas del gobierno local que trabajan la temática de género, migración, diversidad y/u otras relacionadas al proyecto de CBP para apoyar la transversalización del enfoque de género e interseccionalidad en el proyecto.

- **Análisis preliminar del contexto:** este paso consiste en un análisis preliminar a nivel macro para evaluar si las condiciones del territorio son propicias para implementar la CBP. A través de la recopilación de información sobre migración, desplazamiento, protección, contexto sociopolítico y geografía humana, se busca comparar distintas áreas potenciales de intervención, priorizando aquellas con mayor necesidad y oportunidad para procesos de recuperación o desarrollo colectivo. Selección de las comunidades destinatarias: este paso de la CBP consiste en seleccionar de forma participativa, transparente e informada las comunidades en las que se implementarán las actividades del proyecto, garantizando su alineación con los objetivos del programa. Mapeo de las comunidades y de las partes interesadas: Este cuarto paso de la CBP tiene como objetivo profundizar el conocimiento sobre las comunidades seleccionadas, sus dinámicas sociales, estructuras de toma de decisiones y partes interesadas clave. Consideraciones claves para este paso:

- Es fundamental identificar partes interesadas en todos los niveles administrativos según el contexto.
- Se debe asegurar la participación de lideresas y líderes comunitarios con influencia transversal, especialmente en comunidades donde estas figuras son clave.
- Identificar y empoderar a “líderes locales” con compromiso e interés en la CBP puede fortalecer el proceso.
- Incluir a influenciadores no tradicionales (como mujeres, jóvenes o activistas digitales) amplía la representación y legitimidad.
- La inclusión debe ser transversal: género, edad, situación socioeconómica, discapacidad, personas SOGIESC, y personas migrantes.
- Es necesario mantener la participación sostenida de las partes interesadas durante todo el proceso.

- **Reunión Inicial para las partes locales interesadas:** La reunión inicial tiene como propósito informar a los líderes locales y partes interesadas sobre la CBP y sus principios, generando apoyo y apropiación local para facilitar la implementación del proceso a nivel comunitario. Se enfatiza la inclusión, garantizando participación diversa y equitativa, y se adapta el formato de la reunión según el contexto, siempre asegurando que se cumplan sus objetivos.

- 
- **Formación de un Equipo Central de Facilitación (CFT):** En el marco de la CBP, la formación de un CFT diverso y debidamente capacitado es una condición clave para garantizar procesos verdaderamente inclusivos y representativos. Este equipo debe estar conformado por personas con distintos perfiles sociales, culturales y territoriales, incorporando activamente la participación de mujeres, juventudes, personas migrantes, pueblos originarios, personas con discapacidad y otras diversidades. Asimismo, es fundamental que cuenten con formación en enfoque de género, derechos humanos e interseccionalidad, lo cual les permitirá identificar y abordar las desigualdades estructurales presentes en las comunidades, reconocer las múltiples formas de discriminación que afectan a distintos grupos y promover la participación activa y segura de quienes suelen quedar al margen de los espacios de decisión. Un CFT con estas características no solo fortalece la legitimidad del proceso de CBP, sino que actúa como puente entre las instituciones y la comunidad, asegurando que las voces más diversas sean escuchadas e incorporadas en la planificación local.



ETAPA 2: EVALUACIONES COMUNITARIAS PARTICIPATIVAS

Siguiendo el enfoque participativo de la CBP, esta etapa ubica a la comunidad en el centro del proceso de evaluación, posicionándose como protagonista activa. Esta perspectiva contrasta con métodos más tradicionales, como entrevistas a informantes clave o grupos focales, al priorizar la voz directa de la comunidad. Esto permite generar un conocimiento más profundo y contextualizado, fortalecer la confianza mutua y sentar bases sólidas para las fases de planificación e implementación. Los ejercicios propuestos pueden ser adaptados por los gobiernos locales según sus objetivos institucionales, capacidades técnicas y características del contexto. La escala y complejidad de las evaluaciones dependerán del tipo de política o programa que se busque diseñar o implementar. Es importante que los datos recolectados sean analizados y desagregados por género, edad, pertenencia étnica y grupo socioeconómico, para asegurar que se visibilicen las desigualdades y se puedan diseñar intervenciones equitativas.

Esta fase también ofrece herramientas para identificar demandas, activos comunitarios, conflictos latentes o dinámicas de exclusión, aportando así información clave para la planificación local con enfoque inclusivo. En casos donde existan programas con metas definidas o infraestructura asociada, se recomienda complementar estos ejercicios con herramientas técnicas adicionales. La implicación activa de los gobiernos locales en esta etapa resulta clave para institucionalizar prácticas participativas y sensibles a la diversidad en los ciclos de gestión pública.

Pasos clave para gobiernos locales:

Mapeo Comunitario Participativo: Este paso consiste en un ejercicio participativo que utiliza el mapeo comunitario para representar de forma espacial las dinámicas clave del territorio, incluyendo hogares, infraestructura, recursos naturales y patrones de acceso y movilidad. Esta herramienta permite identificar desigualdades, vulnerabilidades y oportunidades de mejora en la comunidad, facilitando una comprensión compartida de los factores que afectan la vida cotidiana. Los resultados —mapas y tablas de diagnóstico— sirven como base para planificar acciones concretas en los futuros proyectos comunitarios (PAC), fortaleciendo así un enfoque inclusivo y territorializado de la planificación.

Algunas consideraciones claves para este paso:

- **Documentación del mapa:** Es fundamental registrar el mapa final, ya sea tomando fotos o copiándolo en papel grande. Si los grupos hacen mapas separados, conviene consolidarlos en un mapa maestro durante una sesión plenaria.
- **Diversidad de perspectivas:** Asegurar la participación respetuosa de todos los grupos socioeconómicos para que aporten su conocimiento específico sin miedo a ser juzgados, especialmente cuando se evalúan condiciones de hogares e infraestructura.
- **Conflictos potenciales:** Reconocer que el tema del acceso diferenciado a recursos puede generar tensiones, por lo que el facilitador debe promover un ambiente de escucha activa y manejo racionalizado de conflictos, integrando esta información en etapas posteriores.
- **Preguntas clave sobre movilidad y acceso:** Usar guías para facilitar conversaciones específicas con subgrupos durante el mapeo.
- **Manejo de información sensible:** Estar preparado para abordar temas delicados que puedan surgir (violencia de género, trata, protección infantil), contando con protocolos y contactos especializados para garantizar una respuesta adecuada y segura.

Análisis de la dimensión psicosocial a nivel comunitario: El análisis psicosocial dentro de la CBP es clave para comprender y fortalecer el bienestar emocional y social de la comunidad, especialmente en contextos marcados por crisis migratorias, discriminación o violencia. En el caso de mujeres y diversidades migrantes, es fundamental identificar cómo los traumas individuales y colectivos, junto con la exclusión y la desconfianza institucional, afectan su salud mental y su integración social. La CBP debe incluir estos aspectos en su diagnóstico y fortalecer los sistemas de apoyo social con enfoque inclusivo, garantizando espacios seguros para la expresión emocional.



Además, se recomienda capacitar al personal local en primeros auxilios psicológicos y establecer mecanismos de derivación para quienes enfrenten necesidades críticas, con atención especial a los riesgos de violencia de género, aislamiento o marginación estructural.

Para promover la participación significativa de mujeres y personas SOGIESC migrantes, es clave:

- Identificar tanto factores de riesgo como de protección, visibilizando los recursos comunitarios que fortalecen la resiliencia de grupos históricamente marginados.
- Reconocer las expresiones culturales diversas del malestar emocional, evitando su estigmatización y creando espacios seguros que respeten los tiempos y formas de expresión de cada persona.
- Aplicar un enfoque de “no hacer daño”, prestando atención a cómo las desigualdades de poder pueden reproducirse en los procesos participativos si no se abordan activamente.
- Fomentar la participación de mujeres y diversidades desde una perspectiva interseccional, asegurando que sus experiencias, narrativas y necesidades psicosociales estén representadas y valoradas.
- Apoyar redes de autoayuda y sanación colectiva ya existentes, reconociendo las estrategias comunitarias propias de cuidado emocional y promoviendo su fortalecimiento desde un enfoque de no dependencia externa.



ETAPA 3: PLANIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN COMUNITARIA

La tercera etapa se centra en la planificación comunitaria participativa, donde las y los participantes diseñan proyectos concretos a partir de una visión compartida, utilizando la información recogida en las evaluaciones previas. Es clave que esta información esté accesible y que las personas facilitadoras la resuman para guiar el diseño. La transparencia, la retroalimentación continua y la inclusión activa de mujeres y grupos históricamente marginados —como personas SOGIESC migrantes— son fundamentales para asegurar que los proyectos reflejen las prioridades de toda la comunidad. Además, se promueve la participación de expertos técnicos y alianzas con gobiernos locales para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de las propuestas.

A continuación, se presentan los pasos que componen esta etapa de la CBP:

Construir una visión comunitaria compartida y establecer objetivos estratégicos que orienten la selección de proyectos: Este proceso promueve el diálogo inclusivo y deliberativo, especialmente entre grupos socioeconómicos diversos, garantizando que mujeres y personas SOGIESC migrantes participen activamente en la definición de prioridades.

Identificación y priorización de proyectos comunitarios: en este paso es fundamental garantizar la participación equitativa de mujeres y personas SOGIESC migrantes, reconociendo sus prioridades, conocimientos y experiencias específicas. Se promueve además la generación de espacios seguros, la confidencialidad en aportes delicados, y la orientación técnica de expertos para garantizar que los proyectos propuestos sean sostenibles, viables y sensibles a las dinámicas de poder existentes.

La reunión de aprobación y retroalimentación comunitaria es el siguiente paso clave para garantizar la participación significativa de mujeres y personas SOGIESC migrantes en la validación de los proyectos priorizados. Este espacio busca promover la apropiación colectiva, la transparencia y la rendición de cuentas, permitiendo que las comunidades —especialmente los grupos prioritarios— expresen su apoyo, dudas u objeciones sobre las propuestas.

Aspectos claves para tener en cuenta en este paso:

- ➔ Escucha activa de voces marginadas: Es esencial asegurar la participación efectiva de mujeres, jóvenes y minorías étnicas o religiosas. Se recomienda organizar grupos específicos para estas poblaciones, facilitados por personas de su mismo grupo, para evitar que sean silenciadas por actores dominantes.
- ➔ Retroalimentación de partes interesadas clave: Las autoridades o actores influyentes pueden ser consultados de forma individual o grupal para alinear proyectos comunitarios con prioridades institucionales y obtener apoyo técnico o financiero.
- ➔ Coordinación de partenariados: Es necesario evitar duplicación de esfuerzos, utilizando herramientas como el mapeo 4W (Qué, Quién, Dónde, Cuando) y realizando consultas con otros actores para asegurar coherencia y complementariedad.
- ➔ Vinculación entre evaluación y planificación: Se debe mostrar a la comunidad cómo los proyectos priorizados responden a los problemas identificados en etapas anteriores, fortaleciendo el sentido de apropiación.
- ➔ Comunicación bidireccional continua: Garantizar una comunicación constante, clara y transparente entre los representantes y la comunidad a lo largo de todo el proceso CBP, no sólo durante la reunión comunitaria.



Desarrollo de proyectos comunitarios: Esta etapa busca consolidar los detalles técnicos, de sostenibilidad y de implementación de los proyectos priorizados, asegurando la participación activa y equitativa de toda la comunidad, especialmente de mujeres y diversidades migrantes, cuyas experiencias son clave para diseñar proyectos inclusivos, sostenibles y culturalmente pertinentes.

Estructuración de la participación comunitaria en el monitoreo y evaluación (M&E): este paso busca garantizar que los proyectos sean implementados y gestionados con liderazgo comunitario, promoviendo la apropiación y la sostenibilidad. Se propone crear Grupos de Acción Comunitaria y Comités de M&E para coordinar la ejecución y supervisar el avance, con participación equitativa de mujeres y personas SOGIEC migrantes.

Transparencia y responsabilidad en los proyectos comunitarios: este paso enfatiza la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en los proyectos comunitarios para fomentar la confianza y la participación durante la implementación. Se destaca la necesidad de establecer canales claros y bidireccionales de comunicación con la comunidad, a través de una estrategia comunicacional y un Mecanismo de Reclamaciones y Retroalimentación (CFM) accesible y seguro, que permita a los integrantes expresar sus inquietudes y sugerencias.

Algunos ejemplos de Mecanismos de reclamaciones y retroalimentación que se puede utilizar a nivel local:

- Línea telefónica de atención exclusiva para mujeres migrantes: Un municipio implementa una línea directa gestionada por promotoras comunitarias, donde mujeres migrantes pueden reportar inquietudes, sugerencias o quejas relacionadas con proyectos comunitarios, como acceso a servicios o seguridad en sus barrios. Esto garantiza un espacio seguro y accesible para que sus voces sean escuchadas.
- Foros comunitarios de retroalimentación diferenciados: Se organizan reuniones separadas por grupos (mujeres, diversidades migrantes, jóvenes) para discutir el avance de proyectos locales y recoger sus opiniones sobre cómo afectan sus derechos y necesidades específicas. Esto permite adaptar las acciones a las realidades particulares de cada grupo y fomentar su participación.
- Buzones físicos y digitales accesibles: Se colocan buzones de sugerencias en espacios frecuentados por mujeres y personas migrantes, como centros de salud, escuelas y centros culturales, complementados con plataformas digitales accesibles desde teléfonos móviles simples, para que puedan enviar comentarios o reclamos en horarios flexibles y con la privacidad que necesiten.
- Encuestas de percepción inclusivas: Se aplican encuestas con preguntas específicas sobre género, migración y accesibilidad a los servicios, con métodos adaptados para alcanzar a mujeres con diferentes niveles de alfabetización, utilizando apoyos visuales o entrevistas cara a cara, para evaluar el impacto de los proyectos y mejorar las estrategias futuras.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN COMUNITARIO (PAC)

La última etapa en el proceso de CBP se centra en la implementación del Plan de Acción Comunitario (PAC), que es el documento central que compila toda la información, análisis y decisiones tomadas a lo largo del proceso participativo. Este plan integra la fase de planificación previa, la evaluación comunitaria y la priorización de proyectos, y ofrece una guía clara y transparente sobre cómo y por qué se diseñaron las estrategias y acciones a ejecutar. El PAC no solo funciona como un mapa operativo para la implementación, sino que también representa un compromiso compartido entre todos los actores involucrados: autoridades locales, líderes comunitarios, proveedores de servicios, organizaciones y la propia comunidad.

En síntesis, la etapa de implementación del PAC asegura que el proceso de CBP no quede solo en la planificación, sino que se traduzca en acciones concretas y coordinadas que respondan a las necesidades y prioridades reales de la comunidad. El PAC se convierte en la referencia técnica y social para todas las partes interesadas, estableciendo un marco claro para la ejecución, monitoreo y eventual evaluación de los proyectos comunitarios.

Pasos para la implementación del Plan de Acción Comunitario (PAC)

1. Conformar un equipo diverso para la redacción del PAC. Este equipo debe incluir representantes de la organización responsable, miembros del Comité de Facilitación Técnica (CFT), líderes locales y especialmente mujeres y personas SOGIESC migrantes que hayan participado activamente en el proceso.
2. Elaborar un listado inclusivo de partes interesadas para consulta y aprobación. Identificar a actores gubernamentales, organizaciones locales, grupos de mujeres, colectivos migrantes y otros socios relevantes que deben ser involucrados en el proceso de validación del PAC.
3. Presentar el PAC a todas las partes interesadas con un enfoque inclusivo. Los representantes del proceso deben explicar el plan en reuniones accesibles, facilitando que mujeres y personas SOGIESC migrantes puedan comprender y aportar.
4. Incorporar comentarios y asegurar la aprobación con perspectiva de género e interseccionalidades. Validar el documento final con la firma o respaldo de todas las partes, garantizando que quienes representan a estos grupos estén incluidos como endosantes.

- 
5. Planificar un acto comunitario inclusivo para la presentación y celebración del PAC. Este evento debe ser un espacio para que la comunidad conozca el plan, celebre su construcción colectiva y fortalezca el sentido de pertenencia y compromiso hacia la implementación.

El plan de acción es un documento colectivo, vivo y operativo, que guía el accionar conjunto, reparte responsabilidades y permite hacer seguimiento con transparencia y legitimidad social. Es una herramienta fundamental para todo el proceso participativo

A continuación, presentamos los principales componentes que integran la matriz del PAC.



COMPONENTES DEL PAC

1. Establecer los objetivos del PAC según los resultados del proceso de planificación previa, la evaluación comunitaria y la priorización de proyectos,
- Formular objetivos específicos, medibles y vinculados con resultados concretos para mujeres y diversidades migrantes
 - Cada objetivo deberá reflejar una de las diferentes estrategias consensuadas en las etapas anteriores.

Un objetivo en un plan de acción es una meta concreta y alcanzable que orienta qué se quiere lograr a través de las acciones que se van a implementar. Funciona como una **guía clara y específica del propósito del plan**, y debe estar alineado con las necesidades detectadas y con la visión general del proceso o programa.

Debe ser:

- Específico: define claramente lo que se quiere lograr.
- Medible: para permitir evaluar si se alcanzó o no.
- Alcanzable: realista según los recursos y capacidades.
- Relevante: vinculado a una necesidad o problema concreto.
- Temporal: incluye un plazo o horizonte temporal.

Ejemplos:

- *Garantizar el acceso equitativo de mujeres migrantes a los servicios municipales de salud en la localidad de Córdoba Capital, en el plazo de un año.*
- *Fortalecer la participación de personas SOGIESC migrantes en los espacios de toma de decisión local en el municipio de Maipú, antes de diciembre de 2025.*
- *Reducir las barreras de acceso a la justicia para mujeres migrantes víctimas de violencia de género en la localidad de Rosario antes de 2028.*

2. Establecer Metas para cada objetivo

Las metas en un Plan de Acción Comunitario (PAC) son resultados concretos, específicos y medibles que se desean alcanzar dentro de un período determinado, alineados con los objetivos generales planteados. Mientras los objetivos definen qué se quiere lograr (una intención o propósito amplio), las metas precisan cuánto o en qué medida se debe avanzar para cumplir con esos objetivos, aportando claridad y un marco para la evaluación del progreso.

Características principales de las metas en un PAC:

- **Específicas:** describen claramente el resultado esperado.
- **Medibles:** permiten cuantificar el avance o logro.
- **Alcanzables:** realistas según los recursos y contexto.
- **Relevantes:** vinculadas directamente a los objetivos y prioridades comunitarias.
- **Temporales:** tienen un plazo definido para su cumplimiento.

Ejemplos de metas en un PAC:

- Aumentar en un 30% el acceso de mujeres migrantes a los servicios municipales de salud en un año.
- Capacitar al menos a 50 promotoras migrantes en derechos laborales durante los próximos 6 meses.

Implementar 3 espacios de participación comunitaria para diversidades migrantes en un plazo de 12 meses.

3. Diseñar Acciones o Actividades para lograr las metas propuestas en el PAC

- Las actividades deben derivarse de los objetivos, respondiendo a aquellas dimensiones o problemas que se busca atender en los objetivos y que reflejan las preocupaciones e intereses de la comunidad que participó de las fases anteriores.
- Es necesario cuidar que las acciones o actividades reflejen y sintetizen los acuerdos alcanzados en el proceso de CBP.

Una actividad en un plan de acción es una tarea concreta y operativa que se realiza para alcanzar un objetivo específico. Es la unidad básica de ejecución del plan: traduce el “qué queremos lograr” (objetivo) en “qué vamos a hacer” en la práctica. Principales características de una actividad:

- 1. Concreta:** Describe una acción clara y específica.
Ej.: Realizar un taller sobre derechos laborales para mujeres migrantes.
- 2. Ejecutable:** Puede ser llevada a cabo con los recursos disponibles (humanos, técnicos, financieros).
- 3. Responsabilizada:** Está asignada a una persona, área o institución responsable de implementarla.
- 4. Temporalizada:** Tiene una fecha de inicio y de finalización, o una periodicidad definida.
- 5. Vinculada a un objetivo:** Cada actividad debe contribuir directamente a uno de los objetivos del plan.
- 6. Evaluada mediante indicadores:** Permite medir su avance o cumplimiento (número de participantes, frecuencia, entregables, etc.).
- 7. Sostenible y contextualizada:** Idealmente, considera la continuidad en el tiempo y la adecuación a la realidad local.

Ejemplo:

Objetivo: Garantizar el acceso equitativo de mujeres migrantes a los servicios municipales de salud en la localidad de Córdoba Capital, en el plazo de un año.

Actividad: Implementar una campaña multilingüe sobre el funcionamiento del sistema de salud local, incluyendo canales virtuales y presenciales.

SINTETIZANDO:

Relación entre Objetivos, Metas y Actividades en un PAC

- **Objetivos:** Son los resultados generales o propósitos amplios que se quieren alcanzar con el PAC. Indican qué se desea lograr en términos de cambio o impacto para la comunidad. Por ejemplo, “Garantizar el acceso equitativo de mujeres migrantes a los servicios municipales de salud”.
- **Metas:** Son los resultados específicos, cuantificables y con plazo definido que permiten medir el cumplimiento de un objetivo. Las metas traducen los objetivos en términos concretos y medibles. Siguiendo el ejemplo anterior, una meta podría ser “Incrementar en un 30% el número de mujeres migrantes atendidas en los centros de salud municipales durante el próximo año”.
- **Actividades:** Son las acciones concretas y prácticas que se llevarán a cabo para alcanzar las metas y, en consecuencia, cumplir los objetivos. Por ejemplo, “Realizar campañas de información en barrios con alta concentración de mujeres migrantes” o “Capacitar al personal de salud en atención intercultural”.

4. Identificar y asignar responsables institucionales

Asignar responsables institucionales en el Plan de Acción Comunitario (PAC) implica un ejercicio clave de articulación, intersectorialidad e Inter jurisdiccionalidad que fortalece la sostenibilidad y efectividad de las políticas públicas, especialmente cuando se busca transversalizar el enfoque de género e inclusión para mujeres y diversidades migrantes.

Relación con los conceptos clave:

- **Articulación:** Es la coordinación entre distintas áreas, niveles y actores (estatales y sociales) para evitar duplicidades, vacíos o contradicciones. En el PAC, implica definir roles claros y compromisos compartidos entre dependencias como salud, cultura, empleo, juventud, planificación y hacienda, promoviendo una acción conjunta y coherente.
- **Intersectorialidad:** Supone el abordaje de un problema desde la mirada y la acción de múltiples sectores. Por ejemplo, garantizar el acceso a salud de mujeres migrantes requiere intervenciones simultáneas desde género (para remover barreras normativas), salud (para adecuar prestaciones), cultura (para mediación intercultural), y hacienda (para dotar presupuesto). Incluir responsables de distintas áreas en el PAC permite operativizar esta mirada intersectorial.

- **Inter jurisdiccionalidad:** Involucra la cooperación entre distintos niveles de gobierno (local, provincial, nacional). Por ejemplo, en contextos como Córdoba Capital, puede requerir coordinación con áreas provinciales de salud o migraciones nacionales para garantizar el acceso efectivo. Asignar responsables institucionales en el PAC permite mapear y vincular estas jurisdicciones clave.

Recomendaciones específicas para esta etapa del PAC:

- **No delegar exclusivamente en un área de gobierno (por ejemplo, migraciones y/o género):** Formalizar compromisos mediante resoluciones o actas del ejecutivo municipal garantiza continuidad y autoridad institucional más allá de la voluntad política momentánea.
- **Incluir equipos diversos:** Integrar técnicos/as migrantes o de organizaciones aliadas mejora la pertinencia cultural e interseccional de las acciones y visibiliza liderazgos comunitarios.
- **Involucrar áreas transversales:** Como hacienda (para asegurar presupuesto), planificación (para integrar al POA), salud (para adaptar servicios), desarrollo social (para acompañamiento), y empleo (para acciones complementarias de autonomía).

5. Estimar y Garantizar Recursos

Estimar y garantizar recursos en un Plan de Acción Comunitario (PAC) implica no solo identificar cuánto se necesita, sino también articular estratégicamente diversas fuentes de financiamiento y colaboración, incluyendo al sector público, la comunidad, organizaciones sociales, la cooperación internacional y también el sector privado, que cumple un rol cada vez más relevante en la sostenibilidad de las políticas públicas locales.

Para garantizar que las acciones del PAC, especialmente aquellas orientadas a promover los derechos de mujeres y diversidades migrantes, sean sostenibles y ejecutables, es necesario integrar recursos de distintas procedencias:

- **Presupuesto municipal:** Incluir una línea presupuestaria específica y sostenida dentro del presupuesto anual es fundamental. Esta asignación debe estar vinculada a ordenanzas o políticas locales que legitimen y den continuidad al PAC, evitando la dependencia de decisiones coyunturales o cambios políticos.
- **Programas provinciales y nacionales:** Es clave alinear los objetivos del PAC con políticas públicas existentes a otros niveles de gobierno, permitiendo así acceder a fondos y programas ya disponibles (por ejemplo, programas de inclusión laboral, salud intercultural, o fortalecimiento institucional).

-
- **Cooperación internacional:** Organismos como ONU Mujeres, ACNUR, OIM o programas de cooperación descentralizada pueden aportar financiamiento, formación o asistencia técnica, especialmente en temas de género, movilidad humana o inclusión.
 - **Sector comunitario y organizaciones sociales:** Las redes locales, asociaciones de migrantes, colectivos feministas o espacios vecinales aportan recursos no monetarios valiosos: tiempo, logística, saberes, capacidad de convocatoria y legitimidad social.
 - **Sector privado:** Es vital incorporar alianzas con empresas locales, cámaras empresarias o comercios, ya sea mediante responsabilidad social empresarial (RSE), programas de inclusión laboral para mujeres migrantes, donaciones materiales, servicios gratuitos (gráfica, transporte, catering), o apoyo financiero a eventos, campañas o capacitaciones. Formalizar estos aportes mediante convenios o actas puede favorecer la transparencia y la continuidad.

Cada actor contribuye desde su campo de acción:

- **Gobiernos locales:** asignan recursos, facilitan normativa, garantizan seguimiento y convocan.
- **Organizaciones comunitarias y migrantes:** conocen las barreras reales, aportan referentes culturales y territoriales.
- **Universidades y ONG:** brindan soporte técnico, evaluación, y formación continua.
- **Personas de la comunidad:** suman desde la participación, difusión, contraloría y corresponsabilidad.
- **Empresas y comercios:** pueden facilitar inserción laboral, la difusión y el cofinanciamiento de proyectos con impacto social.

Recomendaciones

- **Integrar una matriz de recursos diferenciada** por tipo (financieros, humanos, materiales, técnicos) y por fuente (público, privado, comunitario, cooperación).
- Acordar con Hacienda municipal **una previsión presupuestaria plurianual**, en función de metas e hitos del PAC.
- Formalizar compromisos mediante **resoluciones**, convenios o actas, evitando que las responsabilidades recaigan solo en el área de género.
- **Diseñar mecanismos de transparencia y seguimiento**, como informes comunitarios o auditorías participativas, para rendir cuentas sobre el uso de los recursos.

6. Establecer plazos vinculantes para las actividades del PAC

Uno de los factores clave para asegurar la sostenibilidad y la eficacia de un Plan de Acción Comunitario (PAC) es la definición clara de **plazos vinculantes** para cada una de sus actividades. Esto no solo permite ordenar el proceso y facilitar su seguimiento, sino también articular el PAC con los **tiempos reales de gestión pública**, como los ciclos presupuestarios, los planes estratégicos municipales y los períodos de evaluación.

Establecer plazos para las actividades:

- **Evita la fragmentación temporal**, es decir, que las acciones se desarrollen de forma aislada, esporádica o sin continuidad.
- **Permite programar el uso de recursos** financieros y humanos con previsión, lo que facilita su inclusión en presupuestos oficiales (ordinarios o extraordinarios).
- **Alinea el PAC con herramientas formales de planificación local**, como Planes de Gobierno, Planes de Desarrollo Urbano o Presupuestos Participativos.
- **Genera compromisos sostenidos** de las instituciones responsables, al establecer tiempos de ejecución, revisión y renovación.

Recomendaciones

- Establecer para cada actividad una fecha de inicio, una **duración estimada y un momento de revisión o evaluación intermedia o final**.
- Evitar acciones puntuales sin continuidad: optar por **actividades recurrentes (anuales, semestrales, bianuales)**, incorporadas de forma sistemática en la planificación institucional.
- **Atar las actividades a hitos del calendario de gestión municipal**, como la presentación del presupuesto, las sesiones del concejo deliberante, o el cronograma del ciclo participativo (audiencias públicas, rendiciones, revisiones).
- Incorporar un espacio para la **renovación o actualización periódica de las actividades**, con base en los resultados y en la retroalimentación comunitaria.

Ejemplos

- “Realizar un Curso de formación de promotoras migrantes”: duración de marzo a junio; renovación anual; presupuesto asignado en la ordenanza de presupuesto municipal; coordinado por Género y Desarrollo Social en articulación con ONG y universidades.
- “Implementar una Campaña de salud intercultural”: actividad semestral; organizada en mayo y noviembre cada año; con revisión participativa post campaña; ejecutada por el área de Salud en coordinación con el Centro de Promoción de Derechos Migrantes.
- “Implementar 4 Rondas comunitarias de seguimiento del PAC”: encuentros trimestrales (marzo, junio, septiembre, diciembre); con participación de referentes barriales, funcionariado, organizaciones migrantes y concejalías; vinculadas a los informes de avance y a la planificación de recursos del año siguiente.

7. Diseñar indicadores de seguimiento

Diseñar indicadores adecuados para el seguimiento del Plan de Acción Comunitario (PAC) es fundamental para monitorear su implementación, evaluar su impacto real, y garantizar que los compromisos asumidos se traduzcan en resultados tangibles y medibles, especialmente en contextos donde se busca fortalecer la inclusión de mujeres y diversidades migrantes.

De forma operativa, un indicador es una unidad de medida que permite registrar, monitorear y analizar el avance, el cumplimiento o los resultados de una actividad o conjunto de acciones. En el PAC, los indicadores deben permitir evaluar tanto el proceso de implementación (qué se hace y cómo se hace), como los resultados alcanzados (cambios logrados o efectos generados en la comunidad).

Características clave de un buen indicador para el PAC:

- **Específico**: debe estar claramente vinculado a una actividad o a un objetivo del plan.
- **Medible**: debe poder cuantificarse u observarse en términos concretos.
- **Desagregado**: en este contexto, debe incorporar variables como género, edad, nacionalidad u origen, y personas SOGIESC (orientación sexual, identidad y expresión de género, y características sexuales), para reflejar la diversidad.
- **Realista**: debe ser factible de recolectar con los recursos y herramientas disponibles.

- **Relevante:** debe aportar información útil para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Tipos de indicadores:

- **Indicadores de proceso:** miden lo que se está haciendo, la calidad de la implementación o el cumplimiento de los plazos y recursos.
- **Indicadores de resultado:** evalúan los efectos logrados, los cambios en la comunidad o en los grupos destinatarios.
- **Indicadores de impacto:** miden los cambios a largo plazo y efectos profundos que resultan de la implementación de un proyecto o plan.

A diferencia de los indicadores de proceso o resultado, que se enfocan en actividades y cambios inmediatos, los indicadores de impacto evalúan transformaciones sostenidas en la calidad de vida, condiciones sociales, o estructuras comunitarias.

Ejemplos de indicadores aplicados con enfoque interseccional:

Indicadores de proceso:

- N ° de actividades ejecutadas con participación de mujeres migrantes.
- % del presupuesto municipal ejecutado en acciones del PAC con perspectiva de género y migración.
- N ° de encuentros de articulación interinstitucional con participación de áreas más allá de género (ej. salud, empleo, juventud).

Indicadores de resultado:

- % de mujeres migrantes que acceden a los programas municipales de empleo, salud o formación.
- N ° de personas migrantes LGBTIQ+ beneficiarias de los servicios culturales y sociales municipales.
- % de aumento en la participación de mujeres migrantes en espacios de consulta o toma de decisiones comunitarias.

Indicadores de impacto:

- Incremento en la tasa de empleo formal de mujeres migrantes en la localidad durante el periodo de 3 años.
- Reducción del porcentaje de mujeres migrantes que reportan experiencias de discriminación o violencia de género en espacios públicos.
- Aumento en el acceso y uso efectivo de servicios de salud sexual y reproductiva por parte de mujeres y personas SOGIESC migrantes en la ciudad.

Recomendaciones para su uso:

- Incluir los indicadores en la matriz del PAC, vinculándolos a las actividades y responsables institucionales correspondientes.
- Validarlos con la comunidad y organizaciones aliadas, para asegurar su pertinencia y sentido práctico.
- Establecer una periodicidad clara para su medición, e incorporar los resultados en los mecanismos de seguimiento y evaluación participativa.

Contar con indicadores bien diseñados permite no sólo verificar avances, sino también reorientar el plan de acción cuando sea necesario, fortalecer la rendición de cuentas y asegurar que los derechos de mujeres y diversidades migrantes estén efectivamente protegidos y promovidos.

SINTETIZANDO:

Relación entre Actividades, Metas e Indicadores en un PAC

- **Actividades:** Como ya señalamos, son las acciones específicas y concretas que se ejecutan para avanzar hacia el cumplimiento de las metas y, en última instancia, alcanzar los objetivos del plan. Por ejemplo, “Organizar talleres de capacitación para mujeres migrantes sobre derechos de salud”.
- **Metas:** Son los resultados específicos, cuantificables y con plazo definido que se espera lograr mediante la realización de las actividades. Representan cuánto y en qué tiempo se quiere alcanzar. Por ejemplo, “Capacitar a 100 mujeres migrantes en el plazo de 6 meses”.

- **Indicadores:** Son las herramientas o medidas que permiten monitorear y evaluar el grado de avance hacia las metas. Pueden ser indicadores de proceso (miden la ejecución de las actividades) o de resultado/ impacto (miden los cambios producidos). Por ejemplo, “Número de mujeres migrantes que participaron en los talleres” (indicador de proceso) o “Porcentaje de mujeres migrantes que reportan mayor acceso a servicios de salud después de la capacitación” (indicador de resultado).



¿Cómo se conectan las metas, actividades e indicadores?



1. **De la acción a la medición:** Las actividades son el motor del plan: sin acciones concretas, no hay avance. Las metas fijan el nivel esperado de logro que esas actividades deben alcanzar. Los indicadores permiten medir si las actividades están produciendo los resultados deseados para cumplir las metas.
2. **Monitoreo y evaluación:** Los indicadores dan información objetiva y medible que sirve para verificar si las actividades se están realizando como previsto y si están contribuyendo al logro de las metas. Esto facilita la toma de decisiones y ajustes oportunos en el PAC.
3. **Claridad y rendición de cuentas:** Al vincular actividades, metas e indicadores, el PAC se vuelve transparente y operativo, facilitando la rendición de cuentas a la comunidad y a las partes interesadas, especialmente en procesos participativos con mujeres y diversidades migrantes.



¿Cómo se miden los indicadores? Los medios de verificación



Los **medios de verificación** en un PAC son las fuentes o evidencias concretas que permiten **comprobar que una actividad se ha realizado, que una meta se ha alcanzado o que un indicador se ha cumplido**. En otras palabras, son los documentos, registros o materiales que sirven para validar y medir el progreso y los resultados de las acciones planificadas.

Por ejemplo, si una actividad es “realizar talleres de capacitación para mujeres migrantes”, los medios de verificación pueden ser las **listas de asistencia firmadas, los reportes de los talleres o las encuestas de satisfacción aplicadas**.

En el contexto de un PAC con enfoque en mujeres y diversidades migrantes, los medios de verificación deben ser accesibles, claros y asegurar que la información refleje la participación real y el impacto en esos grupos, respetando además la confidencialidad y el contexto cultural.

Relación con Actividades, Metas e Indicadores

- Actividades: Por ejemplo, “Realizar talleres de capacitación”.
- Meta: “Capacitar a 100 mujeres migrantes en 6 meses”.
- Indicador: “Número de mujeres migrantes que completaron el taller”.
- Medio de verificación: Listas de asistencia firmadas, reportes de capacitación, encuestas de satisfacción, actas de las sesiones.

Ejemplos de Medios de Verificación comunes

- Reportes o informes oficiales.
- Listas de asistencia o registro de participantes.
- Encuestas o cuestionarios aplicados.
- Fotografías o videos de actividades realizadas.
- Actas de reuniones o eventos comunitarios.
- Datos estadísticos oficiales o registros administrativos.
- Informes financieros o recibos de gastos.

Contar con medios de verificación claros y accesibles es esencial para garantizar la transparencia y la confiabilidad del proceso de monitoreo y evaluación. También facilita la rendición de cuentas a la comunidad, instituciones y otros actores involucrados, y ayuda a tomar decisiones basadas en evidencia concreta.

8. Establecer Frecuencia y Mecanismos de Evaluación

Para garantizar la efectividad y continuidad del Plan de Acción Comunitario (PAC), es fundamental establecer una frecuencia clara y mecanismos sólidos de evaluación y seguimiento que permitan monitorear el avance, identificar obstáculos, realizar ajustes oportunos y rendir cuentas a la comunidad y actores involucrados.

Frecuencia de Evaluación

- **Revisión periódica:** Definir con claridad la periodicidad de las evaluaciones según la naturaleza de las actividades y recursos disponibles. Las opciones pueden incluir:
 - Trimestral: para actividades de alta intensidad o proyectos piloto que requieran ajustes rápidos.
 - Semestral: para procesos de mediano plazo, permitiendo balancear seguimiento con espacio para cambios significativos.
 - Anual: ideal para evaluaciones integrales de impacto y revisión estratégica del plan.

Esta periodicidad debe estar vinculada a los ciclos de planificación y presupuesto municipales, para garantizar coherencia y continuidad institucional.

RECURSOS PARA LA ACCIÓN

MODELO DE MATRIZ PARA EL PAC

Una matriz PAC (Plan de Acción Comunitario) sirve para organizar y sistematizar las acciones, metas, responsabilidades y recursos necesarios para alcanzar objetivos comunitarios definidos participativamente. Se utiliza especialmente en procesos de planificación territorial, comunitaria o local, y es una herramienta clave en metodologías como la Planificación de Base Comunitaria (CBP).

Tabla 2: Modelo de Matriz de PAC

Fuente: Elaboración propia

PROYECTO: VOCES MIGRANTES EN SALUD: HACIA UNA PARTICIPACIÓN INCLUSIVA OBJETIVO GENERAL: PROMOVER EL ACCESO AL DERECHO A LA SALUD ENTRE MUJERES Y PERSONAS SOGIESC MIGRANTES LOCALIDAD: MUNICIPIO LAS FLORES, PROVINCIA DE BUENOS AIRES PLAZO DE EJECUCIÓN: 2025 - 2026 PRESUPUESTO TOTAL: 20.000.000 PESOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	RESPONSABLES INSTITUCIONALES	RECURSOS NECESARIOS	PLAZOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA Y MECANISMO DE EVALUACIÓN
Garantizar la participación efectiva de al menos 30 mujeres y personas SOGIESC migrantes en el Consejo Local de Salud durante el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> -Reclutar y capacitar a 30 personas migrantes (80% mujeres). -Incorporar al menos 3 propuestas de políticas públicas generadas por las mujeres y personas SOGIESC migrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Área de Participación Ciudadana - Oficina de Migraciones - Secretaría de Salud Municipal - Área de Género 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto para honorarios de facilitadoras y traductoras. - Espacios físicos accesibles. - Materiales de capacitación. - Servicio de cuidado infantil. 	12 meses (Julio 2025 – Junio 2026)	<ul style="list-style-type: none"> • N ° de participantes reclutadas. • % de asistencia a talleres. • N ° de propuestas presentadas. • N ° de propuestas aprobadas por el Consejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de asistencia. • Actas de reuniones. • Informe final de propuestas. • Resolución del Consejo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Listas de asistencia. -Actas de reuniones. -Informe final de propuestas. -Resolución del Consejo. Bimensual: revisión de asistencia y avances en reuniones. -Semestral: informe de medio término con ajuste de metodologías (encuestas de satisfacción). -Final: evaluación participativa (focus group con las personas migrantes).

MATRIZ DE ANÁLISIS PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDADES EN MECANISMOS PARTICIPATIVOS

Esta matriz se propone como un instrumento que permita a los gobiernos locales evaluar y fortalecer la inclusión de mujeres y personas SOGIEC migrantes, en los mecanismos de participación ciudadana. Les permite detectar barreras estructurales, normativas o culturales que limitan la participación equitativa, y ajustar sus políticas, metodologías y prácticas para que sean más justas, representativas y efectivas. Además, la herramienta apoya la toma de decisiones basada en evidencia, promueve el cumplimiento de marcos normativos de derechos humanos y mejora la legitimidad y sostenibilidad de las acciones públicas.

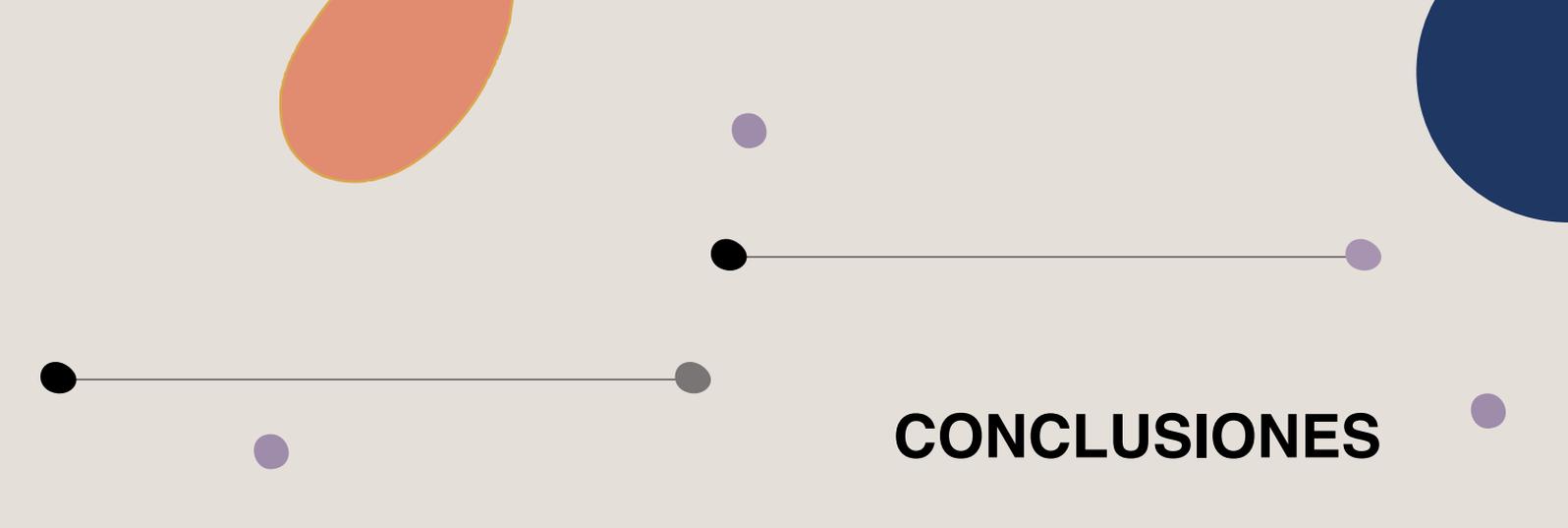
Tabla 3: Matriz para analizar la transversalización del enfoque de género e interseccionalidades en el diseño, implementación y evaluación de un mecanismo participativo

ETAPA DISEÑO DEL MECANISMO PARTICIPATIVO ACCIONES RECOMENDADAS	SI	NO
¿Se identificaron y caracterizaron previamente las comunidades migrantes que tienen presencia en la localidad, así como a sus organizaciones y líderes comunitarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se incluyeron organizaciones de mujeres y personas SOGIESC migrantes en el diseño del mecanismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se articuló con las áreas gubernamentales de género y migración para el diseño del mecanismo participativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se capacitó a agentes estatales y promotores comunitarios en género, interculturalidad, migración, racismo y derechos humanos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se garantizó la representación o cupos específicos para liderazgos de mujeres y personas SOGIESC migrantes en el proceso participativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ETAPA DISEÑO DEL MECANISMO PARTICIPATIVO ACCIONES RECOMENDADAS	SI	NO
¿Se tradujeron materiales de difusión y convocatoria a idiomas hablados por las comunidades migrantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se utilizaron formatos accesibles (visuales, radiales, digitales) para difundir la convocatoria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se aclaró que no se solicitará documentación migratoria para participar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se contemplaron cuidados infantiles, lactarios y espacios seguros durante el proceso participativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ETAPA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO ACCIONES RECOMENDADAS	SI	NO
¿Se incluyó a mujeres y diversidades migrantes como facilitadoras o referentes del proceso participativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se adaptaron los horarios y formatos del proceso participativo considerando las tareas de cuidado y la movilidad reducida de las mujeres y personas SOGIESC migrantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se impulsaron proyectos liderados por mujeres y personas SOGIESC migrantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El proceso participativo se abrió a los aportes culturales, organizativos y productivos de las mujeres y personas SOGIESC migrantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se brindó asistencia técnica para formular proyectos con enfoque de género e interseccionalidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se destinaron recursos públicos a la implementación de proyectos de mujeres y personas SOGIESC migrantes con enfoque de género e interculturalidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ETAPA MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO ACCIONES RECOMENDADAS	SI	NO
¿Se incluyeron mecanismos de reclamaciones y retroalimentación con énfasis en mujeres y personas SOGIESC migrantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se incluyeron mujeres y personas SOGIESC migrantes en comités de seguimiento o auditorías?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se generaron indicadores para medir los resultados y el impacto de forma diferenciada de las políticas públicas según identidad de género y país/comunidad de procedencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se incorporaron indicadores que permitan evaluar si los dispositivos están llegando efectivamente a mujeres migrantes y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se implementaron encuestas a mujeres y personas SOGIESC migrantes para conocer sus opiniones y percepciones sobre el proceso participativo y sus resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se implementaron planes de mejora a partir de la evaluación participativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se difundieron resultados en redes, radios o espacios comunitarios, especialmente aquellos propios de mujeres y personas SOGIESC migrantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



CONCLUSIONES

Los gobiernos locales ocupan un lugar estratégico en la garantía del derecho a la participación de las personas migrantes. En territorios donde conviven múltiples identidades, historias y trayectorias, resulta esencial que las políticas públicas locales se diseñen de forma participativa y con enfoque de género e interseccionalidades. Esta guía destaca que la inclusión de mujeres y personas SOGIESC migrantes en los procesos participativos no solo amplía la legitimidad democrática, sino que mejora la pertinencia, calidad y sostenibilidad de las políticas públicas.

La institucionalización de mecanismos participativos con enfoque de género e interseccionalidad es una herramienta clave para garantizar que todas las voces sean escuchadas, particularmente aquellas de grupos prioritarios. No se trata solo de abrir espacios formales de consulta, sino de garantizar condiciones equitativas de acceso, representación, toma de decisiones y en el proceso de implementación y evaluación de las políticas. Las experiencias recogidas en esta guía, como los presupuestos participativos, los comités de monitoreo ciudadano o los espacios de co-creación de políticas, demuestran que la participación significativa requiere planificación, recursos y una perspectiva transformadora que reconozca las desigualdades estructurales.

Además, la planificación de base comunitaria se consolida como marco metodológico potente para profundizar la participación ciudadana desde el nivel local. Incluir activamente a mujeres y personas SOGIESC migrantes en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas permite construir respuestas más justas, sensibles y contextualizadas. Esta participación, cuando es sostenida y estructural, también fortalece el tejido comunitario, empodera a los actores locales y favorece la resolución colaborativa de conflictos.

En definitiva, los gobiernos locales que promueven mecanismos participativos inclusivos, con enfoque de género e interseccionalidad con énfasis en mujeres y personas SOGIESC migrantes, no solo cumplen con compromisos legales y normativos, sino que avanzan hacia formas de gobernanza más democráticas, equitativas y resilientes. Acompañar esta transformación implica revisar estructuras, capacitar equipos, garantizar recursos y —sobre todo— creer en la potencia política de la ciudadanía diversa como protagonista en la construcción del bien común.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Villanueva, Luis (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno, México: Miguel Ángel Porrúa. (Estudio introductorio).

Arques, F. (2017). Mecanismos de Democracia Directa en Argentina: legislación y puestas en práctica. In Work prepared for its presentation in the 9º Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organised by the Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP) Montevideo, July (pp. 26-28).

Chambers, R. (1994). Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of experience. *World Development*, 22(9), 1253–1268. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0305-750X(94)90003-5)

Gradin, A. (2021). Organizaciones, redes y participación. En A. Gradin, C. Ferrari Mango y V. Soto Pimentel, *Manual de herramientas teóricas y buenas prácticas de gestión para organizaciones de personas migrantes y refugiadas venezolanas*. FLACSO Argentina. Disponible en: <https://www.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2021/12/Manual-OIM-Herramientas-Teoricas-y-Buenas-Practicas.pdf>

Graglia, J. E. (2017). La comunicación de políticas públicas: el reto de difundir sin demagogias. *Más poder local*, (31), 42-50.

INDEC (2024) Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022: resultados definitivos: migraciones internacionales e internas / 2a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos

ITURBURU, M. (2002). Administración y ciudadanía en los municipios argentinos. In VII Congreso Internacional del CLAD, sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

OIM (2019) *Accountability to affected population*. OIM, Ginebra

OIM, (2022) *Participación en la Práctica: Manual de Planificación de Base Comunitaria para Partenariados*. OIM, Ginebra.

OIM (2023) *Manual Migraciudades argentinas, mejorando la gobernanza local para la migración*. OIM Argentina

OIM (2025a) Informe sobre barreras de mecanismos participativos para mujeres migrantes y diversidades (SOGIESC) migrantes en procesos de política pública. Buenos Aires: OIM Argentina

OIM (2025b) Guía de orientación para la creación y aplicación de mecanismos participativos inclusivos para la política migratoria. OIM Argentina

Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1995). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Redes*, 2(4), 99-128.

Penchaszadeh, A. P., & Arlettaz, F. (2022). Notas sociojurídicas sobre el alcance del voto migrante en la ciudad de Buenos Aires. *Derecho PUCP*, (89), 141-175.

Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23(8), 1247–1263. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00046-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00046-F)

Rifkin, S. B. (1996). Paradigms lost: Toward a new understanding of community participation in health programmes. *Acta Tropica*, 61(2), 79–92. [https://doi.org/10.1016/0001-706X\(95\)00105-0](https://doi.org/10.1016/0001-706X(95)00105-0)

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas (Vol. 1). Barcelona: Ariel.

Tamayo Sáez, Manuel (1997). “El análisis de las políticas públicas”. En Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps). *La nueva administración pública*. Madrid: Ediciones. Alianza Universidad Textos

Normas internacionales y Leyes nacionales

[Declaración Universal de Derechos Humanos \(DUDH\)](#)

[Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos \(PIDCP\)](#)

[Convención sobre los Derechos del Niño \(CDN\)](#)

[Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad \(CDPD\)](#)

[Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer \(CEDAW\)](#)

[Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular \(PMM\)](#)

[Ley N° 25.871, de Política Migratoria Argentina,](#)

[Ley N° 27.275 de Acceso a la Información Pública](#)

[Ley N° 26.061 de Protección Integral de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes](#)

[Ley de Identidad de Género \(Ley 26.743\)](#)

[Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres \(Ley 26.485\)](#)

[Ley de Matrimonio Igualitario \(Ley 26.618\):](#)

[Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política \(Ley 27.412\):](#)

[Ley Micaela \(Ley 27.499\)](#)

[Ley de Cupo Laboral Trans \(Decreto 721/2020\)](#)

