

# MESA. MECANISMOS DE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA Y RESILIENCIA DEMOCRÁTICA

## PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN CIUDAD JUÁREZ, ENTRE LA ESTRATEGIA CIUDADANA Y LA GOBERNABILIDAD

Dra. Cecilia Sarabia Rios, El Colegio de la Frontera Norte. [csarabia@colef.mx](mailto:csarabia@colef.mx)

### **Introducción**

La democracia participativa permite múltiples manifestaciones de innovaciones democráticas entre las que, desde finales del siglo XX, destaca la implementación de los presupuestos participativos.

El objetivo de esta ponencia es describir los ejercicios de presupuesto participativo en Ciudad Juárez 2020-2024 donde se puede identificar un modelo de distribución territorial, de inclusión y de una triple legitimación que favorecen por un lado las estrategias de participación ciudadana en un esquema de gobernanza participativa y de aprendizaje social, y por otro lado fortalece la gobernabilidad en cuanto a los aspectos como la repartición de recursos públicos, la voluntad política, la creación e incorporación del Consejo Consultivo de Participación Ciudadana como órgano deliberativo y consultivo, la capacidad institucional, la atención de demandas y el flujo de información.

Con base en lo anterior, este documento presenta el estudio de caso del municipio de Juárez a partir de una revisión documental y se presenta en seis apartados, el primero presenta una reflexión sobre la democracia participativa, el segundo conceptualiza las innovaciones democráticas y el presupuesto participativo; la tercera describe el modelo del presupuesto participativo desarrollado en Juárez, la cuarta refiere las estrategias ciudadanas y el quinto las condiciones de la gobernabilidad, finalmente se presentan los retos del modelo.

Entre los desafíos de un ejercicio de esta naturaleza en una ciudad compleja aparece el mantener y aumentar la participación de los habitantes, mejorar la capacidad institucional y el proceso de inclusión, mitigar el clientelismo, avanzar en la regulación del mecanismo tanto a nivel interno como externo, la voluntad política, la sistematización de las experiencias, la realización de los proyectos favorecidos y la rendición de cuentas.

## **1. Posibilidades de la democracia**

El régimen democrático posibilita tres maneras de operacionalizar la democracia, la democracia directa, la democracia representativa y la democracia participativa. La democracia directa se relaciona directamente en un ejercicio de la emisión de votación directa, es decir, un proceso en donde no hay ningún intermediario entre el votante que elige la opción que prefiere. La democracia representativa que se refiere a la integración de figuras que están en lugar del pueblo o ciudadanía en la toma de decisiones, es decir, una vez que se eligen a los representantes estos tienen la facultad de emitir votaciones en nombre de los representados en los espacios de gobierno. La democracia participativa implica “una visión participativa del quehacer público, sin embargo, no ha de confundirse con una ausencia de responsabilidad por parte de quienes representan la vida política en una nación” (Merino, 2020, p. 79)

La democracia participativa genera espacios para participar y aminorar la distancia que existe entre gobernantes y gobernados que es uno de los problemas más sentidos de la democracia contemporánea, “abarcar las empresas, las instituciones, los poderes del Estado y el mundo de las asociaciones” (Olvera Rivera, 2018, p. 49) y en este sentido tiene el papel de subsanar o por lo menos intenta ayudar en la mejora del acercamiento de la ciudadanía a la toma de decisiones. La relación entre gobierno y sociedad presenta elementos a favor y en contra. Uno de los aspectos más favorables es la inclusión de la ciudadanía en algunos órganos del gobierno a partir de estrategias como los comités, consejos ciudadanos, espacios de audiencias públicas, entre otros, todo esto con el fin de atender múltiples demandas, lo que tiene como beneficio una mayor gobernabilidad y una mayor legitimidad de las decisiones del gobierno. Con las estrategias de participación incrementa la representación social en la toma de decisiones y se desarrolla la colaboración instrumental.

La ciudadanía se integra de distintas formas y no hay una fórmula perfecta, no hay una fórmula única (Parés, 2009). Cada sociedad va aprendiendo a incluir de manera distinta a los ciudadanos en el mismo gobierno. De parte de la sociedad hay un mayor involucramiento en la toma de decisiones hay una mayor defensa de los derechos dependiendo del espacio en el que se interactúe y hay una satisfacción de estas necesidades básicas, locales o inmediatas debido a que la ciudadanía se acerca de manera directa a partir de todos estos espacios al gobierno.

Por otra parte, también aparecen posturas que afirman que el gobierno puede tener estrategias de contención de descontentos es decir que todas estas demandas en las que el gobierno detecta que no está siendo eficiente puede generar mecanismos a través de la sociedad para contenerlos y que se aminoren o que se invisibilicen.

Además hay que tomar en cuenta que la dinámica del gobierno y la dinámica de la sociedad son distintas, y la falta de experiencia para incorporar o atender las demandas genera una sobrecarga administrativa al gobierno debido a la exigencia social. La sociedad exige que se mejoren los procesos, los tiempos de atención, etc.

Otro aspecto por considerar es el esquema corporativo o clientelar en la participación, dado que se pueden presentar casos en donde la sociedad se acerca al gobierno a partir de algunas corporaciones u organizaciones con intereses predefinidos.

Estas críticas a la relación invitan a pensar en los riesgos que hay que prevenir.

## **2. Innovaciones democráticas y presupuesto participativo**

La democracia participativa ha dado espacio al desarrollo de diversas innovaciones democráticas que se definen como “formas relativamente marginales de práctica democrática” que consideran “modos alternativos de compromiso político, pero en general no nos llevan más lejos” (Smith, 2009, p. 12), es decir, diversas formas novedosas en que el gobierno se relaciona con la sociedad y la sociedad con el gobierno también (Herranz, 2021).

Los espacios para la innovación que van más allá del proceso tradicional, de una elección constitucional que es la más conocida, la más masiva, la más visibilizada, presentan ciertas características como el momento de participación, presentan mayor transparencia para la rendición de cuentas o donde el gobierno pueda informar lo que está haciendo y como lo está haciendo.

Otra de las características que presentan las innovaciones democráticas es el acceso a la información. La ciudadanía a través de estos espacios puede tener mucho más control, estar mucho más enterada, tener más información, saber qué tipo de datos se generan y cómo solicitarlos y utilizarlos.

Se generan condiciones para un gobierno abierto, es decir el gobierno está aprendiendo cómo ser más transparente, como ser más abierto con la ciudadanía en todo su quehacer, como incluirla, como estar informando de todo lo que hace y facilitar el proceso de rendición de cuentas.

Como ya se señaló, no hay un modelo único, no hay una manera única en que las sociedades construyan o incorporen las innovaciones de acuerdo con sus necesidades, de acuerdo con las formas y a los niveles de apertura que se encuentran en las diversas áreas.

Son muchos los mecanismos de participación ciudadana como plebiscito, referéndum, ratificación constitucional, iniciativa, ciudadana, revocación de mandato, consulta ciudadana, presupuesto participativo, comparecencia pública, jurados ciudadanos, asamblea popular,

ayuntamiento abierto, planeación participativa, dialogo colaborativo, contraloría social, entre otras.

Hay mecanismos de participación política que directamente atañen a condiciones de gobierno y hay otros mecanismos de participación social en donde se involucra a la ciudadanía de otra manera, en este caso el presupuesto participativo que es una innovación democrática que fomentan una forma en que la ciudadanía se acerca al gobierno, de manera particular incide en el gasto de una parte del recurso público (Martínez & Arena, 2013), García y Arana lo definen como “un mecanismo paradigmático de democracia participativa cuyo fin es involucrar a la ciudadanía en la priorización y decisión sobre el gasto público en el orden de gobierno local” (García Bátiz & Téllez Arana, 2018, p. 2).

Algunos autores señalan los orígenes del presupuesto participativo en unas ciudades y localidades de Montevideo, Uruguay (Goldfrank, 2006) pero se ha popularizado a partir del ejercicio de Brasil en 1989, es un mecanismo que se ha ido extendiendo en casi todos los países (De Sousa Santos, 2004). Es un mecanismo que se clasifica como una innovación de tipo Asamblea publica en términos del ejercicio de interacción, debate y toma de decisiones publicas (Smith, 2009).

En México, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), desde el año 2013, en el artículo 26 sienta las bases para la planeación democrática con lo que se propician las condiciones para las innovaciones democráticas. En el año 2019 se agrega en la CPEUM la revocación de mandato y la consulta popular todos estos temas son muy interesantes.

En el caso particular de Chihuahua en el año 2018 se decretó de la Ley de Participación Ciudadana en el Estado De Chihuahua (LPCECH). con un impulso sobre todo de las organizaciones de la sociedad civil, con un esfuerzo que se venía haciendo desde el año 2006. La LPCECH establece en el artículo 17 como mecanismos de participación política el Referéndum, el Plebiscito, la Iniciativa ciudadana y la Revocación de mandato, asimismo en el artículo 61 señala como mecanismos de participación social las Audiencias públicas, la Consulta pública, los Consejos consultivos, los Comités de participación, la Planeación participativa, el Presupuesto participativo, el Cabildo abierto, las Contralorías sociales, la Colaboración ciudadana, los Mecanismos de participación social para niñas, niños y adolescentes y los demás que reconozcan o establezcan las leyes respectivas (LPCECH, 2021). Desde la expedición de la LPCECH, el presupuesto participativo en Chihuahua se ha implementado en solamente 11 de los 67 municipios, lo que equivale al 16% del estado debido a que no todas las localidades tienen las mismas facultades o capacidades para desarrollarlo y llevarlo a cabo y bueno (Holguín Lozano & Valles, 2022). Los municipios donde se ha

implementado el mecanismo son: Aldama, Balleza, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias, Parral, Jiménez, Juárez, Ojinaga, Julimes y Madera (Ídem).

El estudio de los presupuestos participativos generalmente se realiza en tres generaciones. En la primera generación se empieza a experimentar cómo se da la relación gobierno sociedad y se desarrolla el mecanismo, generalmente se estudian los beneficios que tiene el fortalecimiento y las acciones del gobierno; en la segunda generación es una etapa de extensión, donde, como su nombre indica, se va extendiendo o va creciendo, se reflexiona sobre las condiciones de éxito que incluso pueden ser medibles como la voluntad política, el capital social, las capacidades del personal involucrado, el tamaño de los municipios, los recursos que se involucran para desarrollarlos, una plataforma legal existente y la descentralización política; finalmente, en la tercera generación se explican de manera más precisa la relación entre las instituciones representativas del gobierno y las instituciones participativas, es decir, la manera en que funcionan la relación gobierno sociedad para que sigan funcionando las innovaciones democráticas (García Bátiz & Téllez Arana, 2018).

El presupuesto participativo tiene muchas ventajas, una de ellas es la democratización de la vida pública que conlleva a una mayor participación en de sectores y espacios de la vida pública como por ejemplo la participación de niños, niñas y adolescentes, personas adultas mayores que generalmente están alejadas de la toma de decisiones son acercadas a participar a partir de este mecanismo.

Otra de las ventajas es la redistribución del gobierno del gasto público, pues se toman en cuenta las necesidades sociales más sentidas, proyectos específicos, área determinadas, etc. con lo que se mitigan las practicas hegemónicas por parte de quienes están en el gobierno distribuyendo los recursos. Al mismo tiempo se propicia la transparencia de los recursos puesto que la ciudadanía conoce en cuanto se gasta y en qué se está gastando o la inversión concreta.

Una ventaja más estriba en incentivar la creatividad de la ciudadanía al momento de expresar las necesidades o demandas en proyectos que, tal vez no se habrían implementado por parte del gobierno, por tanto, el presupuesto participativo es un avance en cuanto a la apropiación de proyectos por parte de la ciudadanía.

Las desventajas que se han analizado sobre el presupuesto participativo se realizan sobre todo en los estudios de tercera generación, una vez que el mecanismo ha dejado de ser considerado como una innovación democrática y puede ser utilizado como un instrumento para fomentar el clientelismo político, deja de funcionar como un dispositivo incluyente y mantiene practicas autoritarias en la toma de decisiones (Montes de Oca Barrera, 2014).

### **3. El modelo de presupuesto participativo en Juárez**

En Ciudad Juárez se han realizado cuatro ejercicios de presupuesto participativo en los años 2020, 2021, 2022 y 2023, cada uno con distintas características y donde poco a poco se ha ido gestando un modelo que considera criterios de distribución del presupuesto, alcance territorial, inclusión y gobernanza participativa.

La distribución del presupuesto asignado al presupuesto participativo corresponde a mínimo un monto equivalente al cinco por ciento de sus ingresos de libre disposición de cada Ayuntamiento (LPCECH, 2021). El recurso varía de un Ayuntamiento a otro y es un asunto en el cual la preocupación es que, en la medida de lo posible, se distribuya de manera equitativa entre los habitantes de la ciudad y entre las demandas expresas. La distribución del recurso a lo largo del territorio de la localidad ha implicado la determinación de varios polígonos, determinados por varios criterios, que reciban una cantidad de presupuesto.

También se ha tratado de incluir a todos los habitantes de la ciudad, sin tomar en cuenta la condición de ciudadanía (mayor de 18 años) es decir, abrir la participación en varias etapas tanto en la presentación de proyectos, en el respaldo de estos y en la votación directa. Lo anterior implica un proceso de triple legitimación por parte de los habitantes hacia los proyectos.

El modelo ha evolucionado con la idea de una gobernanza participativa en donde se ha incluido desde la base de órgano de gobierno de toma de decisiones a un Consejo Consultivo de Participación Ciudadana del Municipio de Juárez (CCPCMJ) que se integra por 50 por ciento de consejerías de funcionariado y 50 por ciento de consejerías ciudadanas. El órgano tiene la intención de organizar de manera consensada cada una de las etapas del modelo.

En cuanto a las etapas del modelo se pueden identificar siete etapas:

1. Planeación y emisión de la convocatoria
2. Recepción de proyectos
3. Dictaminación de proyectos (evaluar la viabilidad técnica, jurídica, ambiental y financiera)
4. Emisión de la convocatoria de la jornada de votación
5. La propaganda para la votación
6. La jornada de votación
7. El desarrollo de los proyectos

En la tabla 1 se presentan algunos datos generales sobre las modalidades de implementación del presupuesto participativo en Juárez 2020-2023

Tabla 1. Modalidades del presupuesto participativo en Juárez 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
Monto	208,977,863.00	213,435,678.05	252,146,365.64	305,504,107.91
Modalidad	14 de enero del 2020 Votación en centros comunitarios en dos turnos: matutino de 9:00 a 11:00 horas y vespertino 16:00 a 19:00	Voto electrónico por internet	Tres opciones a través del voto electrónico directo en 100 mesas receptoras	Tres opciones a través del voto electrónico directo en 100 mesas receptoras
Proyectos presentados	Mesas temáticas de consulta pública para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021	Mesas temáticas de consulta pública para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021	172 proyectos	517 proyectos
Proyectos financiados	14 de enero del 2020 Votación en centros comunitarios en dos turnos: matutino de 9:00 a 11:00 horas y vespertino 16:00 a 19:00	nd	96 proyectos	111 proyectos

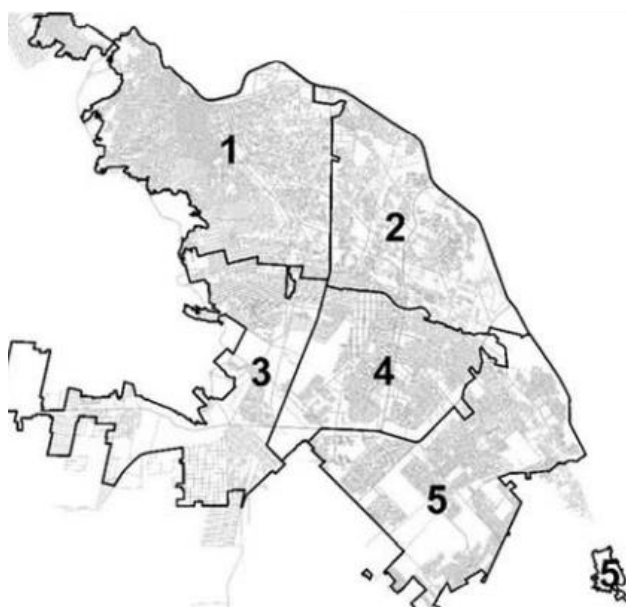
Fuente: Elaboración propia.

El Presupuesto participativo 2020 fue el primer ejercicio de presupuesto participativo con de 208 millones a distribuir bajo una modalidad de votación realizada el 14 de enero por proyectos predeterminados por el Ayuntamiento.

El segundo ejercicio de Presupuesto participativo se realizó en el año 2021, donde se contaba con 213 millones de pesos y se realizó en votación por Internet debido a la pandemia. En esta ocasión también el gobierno determino los proyectos por los cuales se debería emitir el voto para su financiación de acuerdo con cinco polígonos predeterminados en la ciudad con base en criterios de seguridad y marginación social. Los recursos que correspondieron a cada polígono fueron solamente la mitad del presupuesto ya que la otra mitad se asignó a los proyectos de

acuerdo con el rezago social, rangos y o índices de pobreza, niveles de bienestar y diversa información disponible que tenía el municipio a través de diferentes dependencias, así como de la incidencia delictiva.

Mapa 1. Mapa de distribución de polígono para presupuesto participativo 2021



Fuente. Instituto Municipal de Investigación y Planeación

Tabla 2. Distribución de recursos por polígono para presupuesto participativo 2021

Polígono	Monto asignado
1	21,343,567.81
2	21,343,567.81
3	21,343,567.81
4	21,343,567.81
5	21,343,567.81
Total	106,717,839.03

Fuente. Instituto Municipal de Investigación y Planeación

El presupuesto participativo 2022 fue el tercer ejercicio donde hubo 252 millones de pesos para distribuir y se realizó a partir del voto electrónico en mesas receptoras de votación. En esta ocasión los proponentes fueron los ciudadanos que presentaron de manera directa sus proyecto ante las instancias municipales y cuyas propuestas debían tener por lo menos un respaldo de 50 ciudadanos, se conservó la distribución de polígonos por criterio de número de habitantes y



el monto destinado a cada polígono conservo el criterio de distribución del presupuesto de manera equitativa por habitante.

En este año además se integró el CCPCMJ integrado por 15 personas, la figura de la presidencia municipal al frente del Consejo, siete consejerías del funcionamiento del municipio y siete consejerías ciudadanas emanadas de una convocatoria pública.

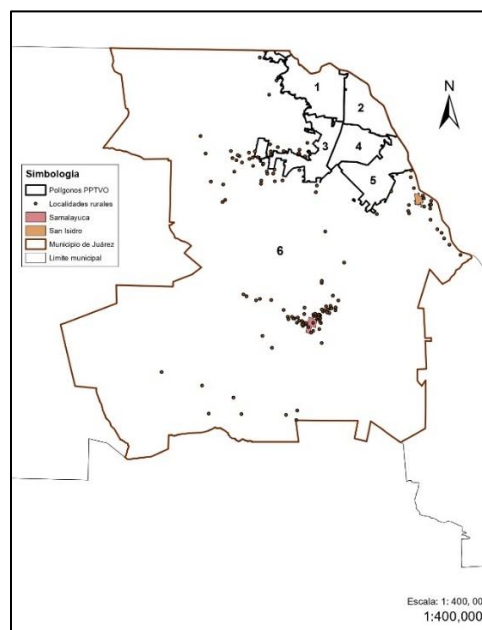
Para el sistema de votación se incorporo al Instituto Estatal Electoral del estado de Chihuahua (IEE) como órgano independiente para el manejo del sistema y emisión de los resultados finales de la votación. El IEE incorporo y opero el Sistema de Voto Electrónico por Internet (SIVEI) Otra novedad que se integró en este ejercicio fue la asignación de un tope máximo por proyecto, cada proyecto no puede exceder el 15% del monto asignado para para ese polígono precisamente buscando que hubiera más proyectos por atender y finalmente se realizó una distribución de los restos por polígono.

También se integró un comité técnico evaluador de los proyectos conformado por las funcionarios especialista de las dependencias involucradas en el tema o el proyecto para valorar las condiciones de viabilidad técnica y viabilidad financiera.

Además se precisó de la posibilidad de la observación por parte de la ciudadanía en por lo menos dos figuras, como observadores ciudadanos y como organizaciones independientes.

Adicionalmente, el gobierno municipal aprobó un monto adicional de 100 millones de pesos para complementar los proyectos votados a partir del presupuesto participativo.

Mapa 2. Mapa de distribución de polígono para presupuesto participativo 2022



Fuente. Instituto Municipal de Investigación y Planeación

Tabla 3. Distribución de recursos por polígono para presupuesto participativo 2022

Polígonos	Habitantes	Monto asignado	Porcentaje total	Monto máximo por proyecto
1	425,074	\$70,157,066.74	27.82%	\$10,523,560.01
2	181,423	\$29,943,269.92	11.88%	\$4,491,490.49
3	164,188	\$27,098,689.81	10.75%	\$4,064,803.47
4	303,347	\$50,066,425.43	19.86%	\$7,509,963.81
5	427,528	\$70,562,091.37	27.98%	\$10,584,313.71
6	10,890	\$4,318,822.37	1.71%	\$647,823.36
Total	1,512,450	\$252,146,365.64	100.00%	

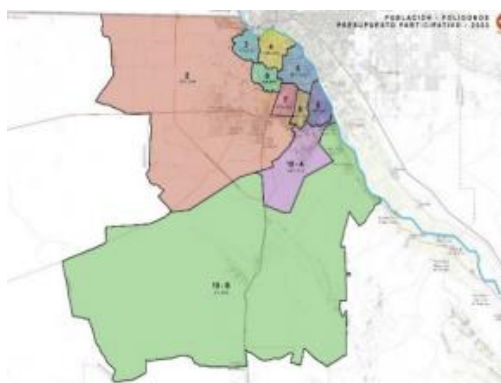
Fuente. Instituto Municipal de Investigación y Planeación

### Presupuesto participativo 2023

El cuarto ejercicio se distribuyó 305 millones de pesos y se realizó a partir del voto electrónico en mesas receptoras de votación. A partir del ejercicio 2022 se realizaron algunos ajustes a partir de las lecciones aprendidas para mejorar el proceso, de tal forma que se conservaron las etapas, las proyectos de los habitantes, el acompañamiento del CCPCMJ, la incorporación del IEE, el tope de gastos por proyecto, el comité evaluador, la observación por parte de la ciudadanía y se determinaron algunas restricciones para los proponentes de proyectos.

Se modificó la distribución de los polígonos propuestos por el Instituto Estatal Electoral del Estado de Chihuahua, considerando 9 polígonos para la zona urbana y uno para la zona rural. Adicionalmente, el gobierno municipal aprobó un monto adicional de 125 millones de pesos para complementar los proyectos votados a partir del presupuesto participativo.

Mapa 3. Mapa de distribución de polígono para presupuesto participativo 2023



Fuente. Municipio de Juárez, 2023

Tabla 4. Distribución de recursos por polígono para presupuesto participativo 2022

Polígonos	Habitantes	Monto asignado	Monto máximo por proyecto
2	167,098	33,415,077.64	5,012,261.65
3	171,033	34,201,971.14	5,130,295.67
4	166,408	33,277,096.31	4,991,564.45
5	167,098	33,415,077.64	5,012,261.65
6	166,591	33,313,691.36	4,997,053.70
7	171,366	34,268,562.13	5,140,284.32
8	167,480	33,491,467.30	5,023,720.09
9	167,381	33,471,669.98	5,020,750.50
10a	157,705	6,731.8531,53	4,730,509.78
10b (rural)	10,290	5,712,762.59	1,278,190.65
Total	1,512,450	305,504,107.91	

Fuente. Municipio de Juárez, 2023

#### 4. Las estrategias de participación en el presupuesto participativo

La parte medular de la democracia participativa es incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones y mejorar de acuerdo con el contexto la relación gobierno sociedad (Parés, 2009).

Como se ha podido apreciar en la descripción de los ejercicios de presupuesto participativo en Juárez se ha ido construyendo de manera evolutiva el modelo que incluye muchas aristas para el análisis pero que vale la pena presentar el de la gobernanza participativa y de aprendizaje social.

En cuanto a la gobernanza participativa, por lo menos en los dos últimos procesos mas elaborados, se contempla a seis actores estratégicos: el Gobierno municipal, el CCPCMJ, el IEE, Observadores de la ciudadanía, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH), estos dos últimos como observadores independientes en la jornada de votación y emisión de resultados. El vínculo entre estos actores fue vital para ofrecer garantías de transparencia, legitimidad y del manejo independiente del proceso, es decir, sin que el Municipio interviniera en la selección de proyectos.

Si bien el municipio y el CCPCMJ fueron las instancias en quienes recayó la mayor parte del proceso y fueron estos actores los de mayor jerarquía y autoridad; el orden de participación integro solo en la jornada electoral al IEE y a la observación ciudadana de la UACJ y de la CEDH. En la figura 1 se ilustra a los actores involucrados en el presupuesto participativo.

Figura 1. Gobernanza participativa en presupuesto participativo de Juárez 2020-2023



Fuente: Elaboración propia

La logística de la jornada de votación permitió que previamente se diera la movilización de los habitantes de la ciudad en el respaldo ciudadano de proyectos, luego en la promoción de estos y posteriormente en la votación que se podía realizar en cualquier mesa receptora lo que promovió la participación sin impedir la movilidad cotidiana de las personas.

En el respaldo ciudadano la estrategia fue meramente territorial a través de las redes de los promotores y en la propaganda de estos las redes sociales tuvieron un papel muy importante. Los promotores además de promover estrategias publicitarias promovieron alianzas entre ellos para intercambiar votos, es decir, al mismo tiempo que un promotor proponía el voto por su proyecto y por algún otro, este a su vez lo promovía a quien lo respaldara, logrando inclusive hacer fórmulas de triadas de promoción de proyectos.

Tabla 5. Información general sobre proyectos de presupuesto participativo

	2020	2021	2022	2023
Propuestas presentadas	nd	nd	315	527
Proyectos aprobados para votación			172	212
Mesas receptoras	0	0	100	120
Personal operativo de mesas receptoras	nd	nd	400	600
Votación	nd	nd	21,887	43,884
Menores de 18 años que votaron			5456	11410
Porcentaje de mujeres que votaron			54%	56%
Proyectos aprobados	nd	nd	96	111
Observadores de la ciudadanía	0	0	2	36

Fuente: Elaboración propia.

A partir del año 2022 el presupuesto participativo ofreció la posibilidad de votar a habitantes de la ciudad de 6 años en adelante lo que lo convirtió en un proceso exitoso de inclusión lo que ha permitido un acercamiento a los mecanismos de participación social y un aprendizaje de nuevas formas de incidir en la satisfacción de demandas.

La ciudadanía ha hecho lo propio en cuanto a la participación y apropiación del mecanismo.

## **5. El fortalecimiento de la gobernabilidad**

El fortalecimiento de la gobernabilidad a partir del presupuesto participativo se puede advertir en aspectos como la repartición de recursos públicos, la voluntad política, la creación e incorporación del Consejo Consultivo de Participación Ciudadana como órgano deliberativo y consultivo, la capacidad institucional, la atención de demandas y el flujo de información.

El modelo revisado del presupuesto participativo da cuenta de una evolución en cuanto al entendimiento y mejoramiento de la operación del mecanismo por parte tanto de la ciudadanía como del gobierno.

El gobierno ha aprendido a hacer una mejor distribución de los recursos destinados al presupuesto promoviendo los criterios descritos en el modelo, si bien en el primer ejercicio se realizó de manera improvisada para dar cumplimiento a la ley y en el segundo la pandemia por la COVID 19 impidió implementar estrategias de participación, los ejercicios posteriores fueron clave para el aprendizaje institucional sobre la operación y logística del presupuesto.

La incorporación de un CCPCMJ en la construcción y toma de decisiones para el ejercicio de presupuesto participativo no ha sido sencillo, en este proceso deliberativo han trabajado en conjunto con las consejerías del funcionariado y de la ciudadanía, lo que implica también un proceso de aprendizaje en la deliberación y consenso.

En cuanto a la voluntad política que se enmarca como una característica importante para la participación ciudadana la disposición extraordinaria de 100 millones adicionales en el año 2022 y de 125 millones adicionales en el 2023 dan cuenta de la voluntad política por apoyar demandas desde los habitantes de la ciudad (Castañón, 2023).

Los resultados de la participación en el presupuesto participativo 2022 y 2023 son el reflejo de un esfuerzo institucional que ha desplegado un operativo intenso los días de la hornada, además de generar capacidades institucionales e información que podrán ser utilizada en otros momentos.

El gobierno está tratando de recuperar la confianza de la ciudadanía a partir de este mecanismo, con transparencia en el proceso y llevando a cabo lo que realmente lo que se necesita.

El gobierno aprendió cómo hacer un flujo distinto de información, como dar más información a la gente que la exige.

La gobernanza participativa se realiza a partir de la serie de interrelaciones entre varias instituciones del mismo gobierno municipal en conjunto con un CCPCMJ que integra ciudadanos en conjunto con el IEE que es quien facilita el software para la votación y quien tiene más experiencia y funge como aval de la votación, es decir, el gobierno municipal no mete las manos en los resultados y es el órgano electoral quien emite el acta final.

## **6. A modo de conclusión, retos del modelo**

El contexto de democracia participativa en México es propicio para fomentar innovaciones democráticas como es el caso de la implementación del mecanismo de presupuesto participativo.

En una sociedad donde la relación gobierno sociedad cada vez es más distante debido a la escases o déficit de bienes políticos (elites) los ejercicios de participación ciudadana pueden ser un cause para mitigarla.

Los ejercicios de presupuesto participativo combaten la idea de la apatía política pues contrariamente a lo que sucede con los procesos electorales constitucionales en este tipo de mecanismo la respuesta del gobierno a las demandas expresadas a partir de proyectos es mas inmediata y palpable para la ciudadanía. Los resultados de las jornadas 2022 y 2023 dan cuenta de ello.

La implementación del presupuesto participativo en Juárez, a pesar de sus poco ejercicios, es una muestra del aprendizaje social e institucional donde se puede delinear un modelo para su implementación. El modelo ha sido evolutivo que se espera mejorar cada año y entre sus bondades se puede resaltar el proceso de las estrategias ciudadanas para participar y la gobernabilidad.

Entre los retos más grandes aparece el fomentar capacidades institucionales del funcionariado del municipio que apoya la operación del modelo, pero sobre todo que apoya el día de la jornada de votación a partir de la logística de las mesas receptoras de votos.

El procesamiento de la información en cada una de las etapas se presenta como un reto en doble sentido, por una parte para la administración n cuanto la rendición de cuentas, la disponibilidad, rapidez y facilidad de interpretación para la ciudadanía y al mismo tiempo para la ciudadanía como un aspecto par la transparencia.

Otro aspecto importante es la construcciones confianza que como señala Luis Felipe López-Calva “es algo que se construye vía resultados y vía procesos” (Quiñones, 2020).

Los avances en la regulación y por ende en la formalidad del procesos y de los actores involucrados es una asignatura pendiente para resolverse a corto plazo.

## Referencias bibliográficas

- Castañón, A., 2023. Aprueban 125 mdp más para Presupuesto Participativo 2023. *El Diario*, 11 agosto.
- CPEUM, 2021. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- De Sousa Santos, B., 2004. *Democracia y participacion. El ejemplo del presupuesto participativo de Porto Alegre*. Quito: Ediciones Abya- Yala, ILDIS-FES.
- García Bátiz, M. L. & Téllez Arana, L., 2018. El presupuesto participativo: un balance de su estudio y evolución en México. *Perfiles Latinoamericanos*, julio-diciembre.26(25).
- Goldfrank, B., 2006. Los procesos de “presupuesto participativo” en América Latina: éxito, fracaso y cambio. *Revista de Ciencia Política*, 26(2), pp. 3-28.
- Herranz, C., 2021. Innovaciones democráticas.. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 21, pp. 330-, Volumen 21, pp. 330-341.
- Hevia de la Jara, F., 2018. Patrones de relación sociedad-Estado en México y la participación ciudadana regulada: avances y retrocesos. En: *La agenda 3.0 de la democracia en México / José Luis Calva, coordinador*. México: Juan Pablos Editor, pp. 441-462.
- Holguín Lozano, J. & Valles, P., 2022. *Atlas Estatal de Instituciones de Participación Ciudadana y Presupuesto participativo*. Chihuahua: La Caja. Herramientas ciudadanas.
- LPCECH, 2021. *Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua*. Chihuahua: Congreso del Estado de Chihuahua.
- Martínez, C. R. & Arena, E., 2013. *Experiencias y buenas prácticas en presupuesto participativo..* Argentina: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- Merino, M., 2020. *La participación ciudadana en la democracia*. México: Instituto Nacional Electoral.
- Montes de Oca Barrera, L. B., 2014. ¿Innovaciones democráticas? Análisis del Consejo Consultivo de Telecomunicaciones en México. *Revista Mexicana de Sociología*, junio-agosto, 76(1), pp. 287-320.
- Municipio de Juárez, 2023. *Presupuesto participativo informe 2023*, Juárez: Municipio de Juárez, Coordinación de Participación Ciudadana.
- Olvera Rivera, A. J., 2018. Democracia participativa: las bases conceptuales. En: *Dossier de la Democracia, volumen 1*. Veracruz: Instituto Electoral y de Participación Ciudadana de Yucatán, pp. 45-54.



Parés, M. (., 2009. *Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa*. Barcelona: Ariel.

Quiñones, L., 2020. *La desconfianza en los gobiernos, la condición preexistente de América Latina en la crisis del COVID-19*. [En línea]  
Available at: <https://news.un.org/es/story/2020/11/1484242>  
[Último acceso: 25 julio 2023].

Smith, G., 2009. *Democratic innovations: Designing institutions for citizen*. s.l.:Cambridge University Press.