

## **Complementariedad y coexistencia del enfoque de género y el enfoque a resultados en el presupuesto público. Estudio de casos: Francia y Austria**

PRIYA ÁLVAREZ CASTIÑERIAS

*Consultora internacional de legislación y políticas de igualdad de género, evaluación de políticas públicas y presupuestos con enfoque de género*

BEATRIZ COLLANTES SÁNCHEZ

*Investigadora del Departamento de Derecho Constitucional de la Universidad de Córdoba*

*Recibido: Mayo 2011*

*Aceptado: Junio 2011*

### **Resumen**

El presupuesto con enfoque de género puede contribuir a mejorar la orientación a resultados del presupuesto al introducir la centralidad de las personas y la desagregación por sexo para enriquecer los análisis de incidencia e impacto de las políticas. No hacerlo implica malgastar la oportunidad de efectuar diagnósticos certeros y mejorar las políticas para hacerlas más efectivas y eficientes. Además, bajo el pretexto de la transversalidad, la ausencia de evaluación puede llevar a que las políticas de igualdad se desvanezcan y no sean responsabilidad de nadie. El presupuesto por resultados ofrece trancalidad y visibilidad así como mecanismos de medición que aseguren que la igualdad de género es parte efectiva de las políticas generales. Ambos enfoques comparten objetivos y limitaciones y precisan de la contribución de las instancias de evaluación y control para desplegar todo su potencial, sin la cual corren el riesgo de burocratizarse y perder el impulso transformador.

**Palabras clave:** presupuestos, género, presupuestos con enfoque de género, presupuestos orientados a resultados, resultados, gestión orientada a resultados, reforma presupuestaria, eficiencia, eficacia, equidad, Francia, Austria, mujeres, hombres.

**Clasificación JEL:** H61, H83, D61, D62, D63.

### **Abstract**

Gender responsive budgeting may contribute to improve performance budgeting by bringing people back to relevance and by enriching policy incidence analysis and impact assessment. Failure to do so would call diagnosis into question and may result in the impossibility of enhancing policies to make them more efficient and effective. On the other hand, under the pretext of «integration», lack of monitoring and evaluation mechanisms can lead to gender equality policy evaporation in an «everywhere but nowhere» situation. Performance budgeting provides centrality and visibility to gender equality policy, as well as results measurement to ensure that gender equality is an effective part of the institutional main stream. Both approaches share common goals and limitations. Both of them require the coordinated contribution from the national evaluation office and the internal and external control mechanisms to deploy their full potential, without which run the risk of inertia and bureaucratization and can lose their transformational edge.

**Key words:** budget, gender, budget with gender approach, outcome-oriented budget, outcomes, outcome-oriented management, budgetary reform, efficiency, effectiveness, equity, France, Austria, women, men.

**Classification JEL:** H61, H83, D61, D62, D63.

## 1. Introducción

Los llamados Presupuestos con enfoque de Género (PG) buscan cambiar los procesos y las políticas presupuestarias para orientar los gastos e ingresos públicos en la dirección de la igualdad de género, mitigando las disparidades que mujeres y hombres experimentan en cuanto al acceso y control sobre los recursos y la toma de decisiones así como respondiendo a sus diferentes necesidades, prioridades y perspectivas (Budlender, 2010; Elson, 2002; Quinn, 2009; Sharp, 2003). Desde el punto de vista de la igualdad de género, los PG son a la vez una herramienta técnica y una estrategia política que abarca todo el ciclo de diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas, no solamente el presupuestario, desde la fase de programación hasta la de evaluación. En ese marco interpretativo, el presupuesto representa la traducción financiera de las políticas y objetivos del gobierno y permite observar la manifestación tangible de los mismos a la vez que evaluar sus resultados prácticos.

Paralelamente, la orientación a resultados en el presupuesto, por su parte, como concepto que trata de vincular los resultados con las asignaciones presupuestarias, ha constituido una de las reformas del sector público más importante de los últimos años destinada a transformar los sistemas de presupuestos públicos desde el control de los recursos al enfoque a los resultados, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y fomentar la rendición de cuentas. Su uso está ampliamente difundido entre los países pertenecientes a la OCDE y los esfuerzos de reforma no han cesado de aumentar en los últimos años (OECD, 2007; Zapico, 2009). La premisa básica de los llamados Presupuestos orientados a Resultados (PR) descansa en la formulación de una cadena lógica de resultados que materialice el uso los recursos en objetivos operativos prefijados y, finalmente, en impactos en la sociedad. Incardinan, por tanto, *a priori*, la formulación estratégica de la política en la planificación y las asignaciones de gasto a actividades o servicios específicos para poder valorar, con posterioridad, los resultados obtenidos y, por consiguiente, la eficacia de dicha estrategia. **Dado que los PR se basan en la medición de resultados y centran el foco en la distribución de recursos con el fin de lograr un impacto determinado en la sociedad proporcionan un marco lógico de referencia idóneo para los PG.**

En lo que respecta a su aplicación práctica hasta la fecha, los Presupuestos con enfoque de Género (PG) divergen en sus parámetros de implantación en los diferentes países donde han sido puestos en marcha. En ocasiones, las iniciativas de PG han fracasado en sus estrategias de sostenibilidad sin conseguir ir más allá de las etapas de sensibilización y formación o de la puesta en práctica de algunos proyectos piloto <sup>1</sup>. Cuando se ha conseguido un sustancial avance inicial, el proceso de institucionalización ha chocado posteriormente con la necesidad de asistencia técnica permanente e impulso constante a las actividades en marcha <sup>2</sup>. En consonancia con la propia estrategia de transversalidad de género (*gender mainstreaming*), que busca insertar la orientación hacia la igualdad de género en el funcionamiento general de todas las actividades de la administración, resulta lógico diseñar formulas de integración del

enfoque de género en el marco de la reforma presupuestaria dada la capacidad de dicha reforma para fomentar un cambio cultural que abarque todas las fases y todos los niveles de la labor de la administración, amén de la relevante capacidad de negociación y arbitraje de los departamentos de Hacienda en la normativa y en el debate presupuestario. En contraste con el PG, el PR, aunque con resultados diversos y en distintas fases de implantación en los países de la OCDE, constituye hoy el estándar en la política presupuestaria y el enfoque a resultados ha experimentado un considerable desarrollo en las últimas décadas (Posseth y Van Nispen, 2009). **Por todo ello, el PR ofrece al PG un marco institucional y procedimental en el que insertarse de forma transversal, sostenible y troncal en la implementación de las políticas públicas.**

Con todo, cabe señalar que los PR también atraviesan momentos críticos tras el rápido desarrollo producido en los últimos años (Schick, 2001; Zapico, 2004). Después del auge experimentado en la última década en la producción de datos y el cambio cultural de la lógica de medios a la de resultados, no parecen claros cuáles son los beneficios del proceso y aunque, innegablemente, los PR han beneficiado la transparencia y la calidad de la gestión pública, no siempre lo han hecho de la forma esperada. Las premisas del PR basadas en cadenas de resultados lineales y modelos simplificados de la realidad han sido muy contestados desde la ciencia política y el marco de actuación idóneo de los PR se ha visto restringido a programas cerrados con lógicas causales evidentes. La puesta en práctica del presupuesto por resultados depende inicialmente de la capacidad de medición y de los sistemas de información sobre resultados relevantes disponibles para la gestión, así como de la posterior incorporación y utilización de la información sobre resultados en el proceso presupuestario. En la última encuesta realizada por la OCDE sobre la utilización de la información de resultados en los países de su ámbito (OECD, 2005 y 2007), se constata que algunos de los desafíos que enfrentan los gobiernos a ese respecto se refieren a las dificultades a la hora de identificar los resultados de un programa, a las dificultades en el diseño de los indicadores para actividades específicas y, finalmente, a la falta de apoyo político a este tipo de trabajo (Ruiz y Caamaño, 2008: 35). Además, a pesar del aumento del volumen de indicadores utilizados en la gestión pública, estos se centran más en los productos que en términos de impacto, favoreciendo el control pero no la valoración de la efectividad de las estrategias políticas para avanzar hacia los resultados deseados. A este respecto, la inclusión de objetivos e indicadores de igualdad en la dimensión operativa de los PR exige profundizar en el diagnóstico previo de la realidad y en la evaluación de los resultados, y en el subsiguiente aprendizaje y retroalimentación a la planificación, al enriquecer la calidad de la información mediante la desagregación por sexo y la introducción del análisis de género. Entre otras contribuciones, el enfoque de género puede favorecer una asignación de recursos más acertada en base a una mejor definición de la población objetivo. Finalmente, numerosos estudios demuestran que no cabe eficiencia ni eficacia sin igualdad, dado que, en la medida en que supone un freno al crecimiento económico y al desarrollo social (Pazos, 2008; Esping Andersen, 2008; Smith y Bettio, 2008), no hay mayor coste social y económico, no sólo para las mujeres sino para la sociedad en su conjunto, que el de la desigualdad.

Complementariamente, ambos enfoques, los PG y los PR, requieren cambios significativos en los métodos tradicionales de preparación y ejecución del presupuesto y hacen un lla-

mamiento a un uso más transparente y más responsable de los recursos públicos. Sin embargo, como Klatzer (2008) señala, además de algunas aproximaciones teóricas y prácticas, ha habido muy poca interrelación entre estos dos conceptos. El presente capítulo trata de contribuir a una mejor comprensión de la complementariedad entre ambos enfoques. Se explorarán las sinergias entre ellos para apoyarse y enriquecerse mutuamente con el doble fin de que el enfoque de género contribuya a mejorar la orientación a los resultados en el presupuesto y el PR ofrezca a los PG un marco de aplicación sostenible e integrador. En primer lugar se abordarán algunas experiencias de coexistencia de este doble enfoque en el proceso presupuestario, esto es, la integración del PG en el marco del PR. Para ello se describirán los casos de Francia y Austria, que han optado por la incorporación del enfoque de género en la reforma presupuestaria del Estado. Con la exposición de estos dos casos prácticos se pretende mostrar el proceso y los efectos que la introducción de la orientación a resultados y del análisis de género del gasto público, con racionalidades distintas, han producido en el presupuesto y en las políticas de igualdad. Para finalizar, este capítulo concluye con un análisis comparativo de la articulación entre el PR y el PG en estos dos países y una sección de conclusiones finales.

## 2. Estudio de casos en el contexto europeo

En esta sección se describe la experiencia de integración de los PG en el marco de los PR en dos países del entorno europeo, Francia y Austria. En primer lugar se aborda el caso de Francia que introdujo de forma simultánea la orientación a resultados y la transversalidad de género en el presupuesto en 2000 en el marco de la reforma financiera del Estado. La trayectoria seguida en la plasmación de las políticas de igualdad en el presupuesto del Estado francés en sus últimos 10 años de historia reciente permite valorar el uso estratégico del presupuesto como herramienta conducente a mejorar y reforzar la transversalidad de las políticas de igualdad en todas las áreas de gobierno y a reasignar recursos a la vista del análisis de los resultados obtenidos.

De reciente introducción simultánea del PG y del PR en 2007, el caso de Austria pone de manifiesto la importancia de elementos que puedan favorecer la interrelación entre ambos procesos. Aunque todavía en fase de transición, los primeros resultados presentan en contraste un modelo diferente al francés poniendo de relieve las similitudes y disparidades entre ambos.

A pesar de que los PG pueden referirse tanto al ingreso como al gasto, en los casos de estudio propuestos se hace referencia a la aplicación de la perspectiva de género al gasto público. Los parámetros para el análisis de estas dos iniciativas toman en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1) Marco legal y conceptual: Para introducir el PG o el PR los gobiernos pueden utilizar la vía legislativa de la Ley Presupuestaria o los requisitos formales y las directrices emitidas por los ministerios de hacienda a la hora de dictar normas para la elaboración presupuestaria en cada ejercicio. El cambio real no viene garantizado por la norma sino que, en última instancia, dependerá de la capacidad administrati-

va y del apoyo político. El marco conceptual hace referencia a la comprensión sobre el propósito y modalidades de aplicación del PR y del PG. De esa manera, cabe encontrar iniciativas que consideren que todas las políticas públicas sin excepción han de formar parte de los presupuestos con enfoque de género o visiones más restrictivas que priorizan y seleccionan aquellos programas en los que tiene sentido aplicar y monitorizar la orientación a resultados.

- 2) Estrategia de implementación: Se puede partir de un enfoque de arriba a abajo desde el ministerio de hacienda del gobierno central o de abajo a arriba desde sectores específicos; cabe también que sea total o parcial; integral o incremental. En cuanto a la velocidad del cambio, algunos países utilizan el enfoque «big bang» en el que las medidas de reforma se aplican de forma simultánea en todos los departamentos <sup>3</sup>, mientras que otros introducen sus reformas de modo gradual y durante un período más largo.
- 3) Desafíos y resultados del proceso de articulación del PG en el PR: Algunos desafíos comunes a la aplicación del PR y del PG en distintos países incluyen las dificultades de la medición y de la integración de la información sobre resultados en el proceso presupuestario; la incorporación de la información sobre los resultados a los procesos de toma de decisiones; y la mejora de la calidad de la información, particularmente en actividades intangibles o conceptos complejos como la igualdad de género.
- 4) Finalmente, se ha incluido información sobre el apoyo al proceso de implantación de los PG en el PR en relación con el proceso de apoyo y formación, las herramientas disponibles y las estructuras de coordinación, sistemas de gestión y modalidades de participación.

## 2.1. Francia

### 2.1.1. *Marco legal del Presupuesto con enfoque de Género y del Presupuesto orientado a Resultados*

El Parlamento francés lanzó una radical transformación de la gestión pública al adoptar la Ley Orgánica relativa a las Leyes de Finanzas (LOLF). Promulgada el 1 de agosto de 2001, su plena aplicación ha requerido cuatro años de intenso trabajo para preparar el terreno a su entrada en vigor el 1 de enero de 2006. Su aplicación se realizó escalonadamente en 150 servicios en 2004 y más de 500 en 2005, generalizándose en 2006 (Duhamel, 2008: 70). La Ley de Presupuesto del año 2006 fue la primera en adoptar y aplicar el nuevo marco presupuestario.

La LOLF ha reformado extensivamente el presupuesto mediante leyes presupuestarias más claras y transparentes que buscan mejorar la eficacia del gasto y de la acción pública desde el punto de vista bien de la ciudadanía en general, de las personas usuarias de los servicios o de los y las contribuyentes. De cara a la ciudadanía se formulan objetivos de eficacia socioeconómica que enuncian el beneficio esperado de la acción del Estado para la colectividad. En el enfoque hacia la persona usuaria se definen objetivos de calidad de servicio que identifican la calidad esperada del servicio que se presta. Y cuando se habla de contribuyen-

tes se señalan objetivos de eficiencia de gestión que expresan las ganancias de productividad esperadas en la utilización de los medios públicos.

Esta reforma requiere la introducción de la cultura de la gestión basada en resultados y otorga más poderes al Parlamento tanto en los procedimientos de aprobación como en los de seguimiento y control<sup>4</sup>. Una nueva arquitectura del presupuesto del Estado compuesta de tres niveles se despliega en: (1) misiones, que corresponden a las principales políticas del gobierno; (2) programas o asignaciones, que definen el marco de implementación de las políticas públicas y constan de objetivos específicos, indicadores de rendimiento y resultados esperados; y (3) acciones, que definen el uso y el propósito de dichas asignaciones. En 2008, los presupuestos del Estado se desglosan en una cincuentena de misiones que se despliegan en más de 160 programas, y estos, a su vez, en más de 600 acciones (Duhamel, 2008: 34). Cada programa consta, por término medio, de unos 4 objetivos y 2 indicadores por objetivo. A cada programa se le asocia una estrategia y objetivos e indicadores de desempeño cuantificables que, de acuerdo con el artículo 51.5.o LOLF, cada ministerio ha de presentar al Parlamento bajo la denominación de Proyectos Anuales de Rendimiento (PAP) anexados al Proyecto de Ley del Presupuesto (PLF). Para cada indicador se fija un valor anual y una meta a medio plazo (de 1 a 4 años). Simétricamente, el artículo 54 LOLF dispone que se rindan cuentas al Parlamento de los resultados mediante el Informe Anual de Rendimiento (RAP) que permitirá al legislativo comparar, «por una parte, la previsión y la ejecución presupuestarias, y por otra, la relación entre compromisos y objetivos y resultados constatados» (MBCFRE, 2010c: 19). Además de estos documentos presupuestarios, existen otros de carácter temático que conforman los anexos informativos («Jaune budgétaire» o anexos amarillos) y los Documentos de Política Transversal (DPT) (anexos naranjas).

El punto de partida para la introducción de la dimensión de género en la elaboración de los presupuestos franceses se encuentra en el artículo núm. 132 de la Ley de Presupuesto para el año 2000 que establece que: «*El Gobierno presentará cada año en el anexo a la Ley de presupuestos, una relación de los fondos que contribuyan a las acciones para promover los derechos de la mujer*». El llamado presupuesto francés con enfoque de género ha venido plasmándose hasta 2009 en el «Jaune budgétaire» o anexo T bajo la rúbrica de «Estado de los créditos que contribuyen a las acciones a favor de los derechos de las mujeres». A partir de 2008 se empiezan a introducir cambios de formato de dicho anexo T que culminan con la creación, a partir de 2010<sup>5</sup>, de un nuevo anexo presupuestario sobre igualdad de mujeres y hombres de mayor peso específico perteneciente a la categoría de Documento de Política Transversal (DPT). Desde los Presupuestos de 2010, el DPT denominado «Documento de Política Transversal sobre la política de igualdad entre las mujeres y hombres» sustituye al anexo T.

### 2.1.2. *Estrategia de implementación del Presupuesto con enfoque de Género en el marco del Presupuesto orientado a Resultados*

La información relativa a las políticas de igualdad puede encontrarse en la documentación presupuestaria en dos secciones diferenciadas: como programa específico de igualdad en el programa n.º 137 y como política de carácter transversal: en el anexo T (de 2001 a

2009) y en el DPT sobre la Política de igualdad entre las mujeres y los hombres desde 2010 hasta la actualidad.

Como el resto de los programas en los que se despliegan las misiones del gobierno francés, la Ley Presupuestaria ha venido reflejando, anualmente desde 2001 hasta la actualidad, el presupuesto del programa n.º 137, específico de Igualdad entre Mujeres y Hombres, que pertenece a la Misión interministerial «Solidaridad, Inserción e Igualdad de Oportunidades». A tal fin, en el Proyecto de Presupuesto de 2011, el ministerio de Trabajo, Solidaridad y Función Pública presenta para dicha Misión el correspondiente Proyecto Anual de Rendimiento (PAP) compuesto por 5 programas, entre ellos el n.º 137, que constituye el programa de menor cuantía de gasto de la mencionada Misión, así como el menor de los 169 programas que componen el presupuesto del Estado francés para 2011 —por debajo del 0,02% del total—. Su importe en 2011 desciende a 18,64 millones de euros, con una disminución real cercana al 7% respecto a 2010<sup>6</sup>. No parece haber relación directa entre la actual situación de crisis y el uso de los resultados de las políticas públicas en la toma de decisiones sobre los recortes de recursos e inversiones públicas; lo que pone en cuestión la propia validez del modelo de PR. De ese importe, al menos el 87%, 91% si se excluyen los gastos de personal, se destina a financiar subvenciones a diversas asociaciones.

Cuatro acciones se despliegan bajo este programa n.º 137 como se refleja en la Tabla 1, además de una quinta acción que reúne los gastos de personal y materiales necesarios para la ejecución de las otras cuatro, poniendo de manifiesto las limitaciones del modelo de PR que ha de acomodar el concepto de acción de un programa para poder reflejar el gasto de personal y gasto corriente a fin de evitar la complejidad de prorratear dichos gastos entre las cuatro acciones sustantivas que componen el programa. Dado que algunas de las acciones propuestas están dotadas con menos de un millón de euros y carecen de objetivos e indicadores específicos se ha venido recomendando (Cour des Comptes, 2008) su inclusión en otras rúbricas en detrimento de su visibilidad —«articulación de tiempos de vida» dentro de «igualdad profesional», por ejemplo.

La orientación a resultados del programa n.º 137 se manifiesta en la definición de objetivos e indicadores que se refleja en la Tabla 2. Sin embargo, del análisis de los indicadores se deduce que dan cuenta de una visión muy parcial de la acción pública en materia de derechos de las mujeres sin abarcar la mayor parte de las actuaciones desplegadas en el marco del programa n.º 137.

Por otra parte, hasta 2010 la transversalidad de las políticas de igualdad se documenta en forma de anexo informativo al presupuesto (el anexo T). Su contenido viene determinado por las correspondientes circulares presupuestarias. Este anexo T se ha compuesto desde 2001 hasta 2009 de tres partes diferenciadas. En primer lugar, el capítulo introductorio describe la situación de las prioridades de la política de igualdad y el progreso conseguido con las medidas adoptadas en torno a seis ejes temáticos: la paridad, la igualdad profesional, el acceso de las mujeres a los derechos, la articulación de los tiempos de vida, la solidaridad europea e internacional (participación en foros internacionales) y las herramientas para la igualdad, centrándose éstas principalmente en las actividades de comunicación. A continuación, los capítulos segundo y tercero analizan sucesivamente el esfuerzo financiero del Estado y de las Regiones a través de la presentación del estado global de los créditos y las políticas sectoriales que contribuyen a las acciones a favor de los derechos de las mujeres y a las

**Tabla 1**  
**Presupuesto programa n.º 137 de Igualdad entre mujeres y hombres por acciones**  
**(2010 y 2011)**

Acción	2010	2011	Principales conceptos de gasto
1. Acceso de las mujeres a las responsabilidades y puestos de toma de decisiones	556.238€	491.201€	Recogida de información estadística, difusión de información y acciones de sensibilización. Promedio de subvención por asociación: 4.678 euros.
2. Igualdad profesional	5.513.647€	5.067.744€	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 165 contratos bonificados por valor de 6.000 euros cada uno</li> <li>• transferencia de 3,46 millones de euros a los Centros de Información de los Derechos de las Mujeres y de las Familias (CIDFF)</li> <li>• subvención a más de 400 asociaciones en apoyo al retorno al empleo y a la creación de empresas</li> </ul>
3. Igualdad en derechos y en dignidad	10.530.604€	12.153.051€	Plan de lucha contra la violencia hacia las mujeres mediante subvenciones a, entre otras, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Nacional de Información de los Derechos de las Mujeres y de las Familias (CNIDFF)</li> <li>• Centros de Información de los Derechos de las Mujeres y de las Familias (CIDFF) en todo el territorio francés</li> <li>• Federación Nacional de Solidaridad de las Mujeres (FNSF) (línea telefónica de ayuda)</li> <li>• Movimiento Francés para la Planificación Familiar (MFPF)</li> </ul>
4. Articulación de tiempos de vida	168.113€	149.092€	Subvención a asociaciones en temas de conciliación de la vida profesional y familiar
5. Apoyo al Programa de Igualdad entre Hombres y Mujeres	992.281€	778.099€	Personal y medios materiales para la ejecución de las cuatro acciones con contenido del programa
<b>TOTAL</b>	<b>17.760.883€</b>	<b>18.639.187€</b>	

*Fuente:* Proyecto Anual de Rendimiento anexo al Proyecto de Presupuesto 2011.

acciones de sensibilización y capacitación en la materia. El anexo T finaliza con un listado de los informes recientes más relevantes sobre la materia.

A partir de 2009, en lugar del anexo T se presenta un Documento de Política Transversal (DPT) sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de mujeres y hombres bajo la responsabilidad de la Dirección General de Cohesión Social. No se trata de un cambio puramente estético, ya que mientras que el Anexo amarillo se toma como punto de partida las aportaciones voluntarias de información de otros departamentos, los DPT se elaboran a partir de información cuya provisión es obligatoria. Los objetivos e indicadores que se declaran en los DPT suponen un compromiso para cada una de las instituciones públicas que los presen-

**Tabla 2**  
**Objetivos e Indicadores del programa de gasto n.º 137 del presupuesto francés de 2011**

**Objetivo 1.** Contribuir al desarrollo de la igualdad profesional para la orientación, la diversificación en el empleo y la negociación colectiva

Indicador	Perspectiva	Objetivos 2011
<b>1.1.</b> Proporción de niñas a nivel nacional entre estudiantes finales de ciencia y tecnología en escuelas secundarias (Indicador asociado: número de nominaciones de niñas para el Premio de vocación ciencia y la tecnología)	ciudadana	46,1% (serie S) y 10,3% (serie STI) y 2.500 candidaturas
<b>1.2.</b> Proporción de dispositivos para la igualdad de mujeres y hombres puestos en marcha en el mundo empresarial	usuaria	7,5% convenios sectoriales, 6,2% acuerdos de empresa, 90% de contratos igualdad y diversidad en los sectores de construcción, transporte y restauración

**Objetivo 2.** Mejorar la calidad del servicio de asistencia telefónica nacional para ayuda a personas víctimas de violencia y la eficiencia de los Centros de Información sobre los Derechos de las Mujeres y de sus Familias (CIDFF)

Indicador	Perspectiva	Objetivos 2011
<b>2.1.</b> Tasa de respuesta de líneas telefónicas de ayuda directa	usuaria	55% llamadas respondidas y derivadas
<b>2.2.</b> Porcentaje de centros donde el coste por persona atendida es superior al 60% del coste medio de los centros	contribuyente	En fase de adaptación a la información financiera disponible

*Fuente:* Proyecto Anual de Rendimiento anexo al Proyecto de Presupuesto 2011 y elaboración propia.

tan, tanto ministerios como organismos operativos de los cuales dependan, y el seguimiento de este dispositivo se efectúa por un comité interministerial presidido formalmente por la Jefatura del Gobierno. Representa, en suma, un más eficaz esfuerzo para la institucionalización de la transversalidad de las políticas de género.

Los DPTs contienen, conforme al artículo 128 de la Ley 1720/2005 rectificativa de finanzas para 2005, los elementos siguientes:

- Presentación de la política transversal, la lista de los programas que contribuyen a ella, e información sobre la puesta en marcha de esa política transversal en cada programa a través de diferentes dispositivos.
- Presentación estratégica, exponiendo la estrategia global para la mejora de los resultados de la política transversal, seguida de la presentación para cada eje estratégico de los objetivos e indicadores seleccionados y de sus valores asociados.
- Presentación de los principales gastos fiscales que contribuyen a dicha política transversal.
- Anexos: un resumen de los objetivos de la política transversal, mediante una tabla de correspondencias entre los objetivos de la política transversal y los de cada programa que la componen, y una presentación detallada del esfuerzo financiero dedicado por el Estado a la política transversal para el año siguiente (Proyecto de Ley de Finanzas-PLF), el año en curso (Ley de Finanzas-LFI) y el año anterior (ejecución). En ocasiones el gasto atribuible a la política transversal es el total del programa,

mientras que en otras es sólo una parte de cuyo cálculo han de ofrecerse las justificaciones oportunas.

— Otros anexos complementarios si fueran necesarios.

El DPT de 2011 de Política de Igualdad entre Mujeres y Hombres consta de dos secciones principales y dos anexos. La primera sección presenta la política transversal en torno a tres campos de intervención en materia de igualdad: la vida profesional, la vida social y la vida personal. Además añade una cuarta dimensión transversal que presta atención a la precariedad, la pobreza y la exclusión. A continuación se describen los 21 programas que componen la política transversal aportando en cada caso datos de su relevancia para la misma e indicando de qué manera contribuyen a la política de igualdad.

La segunda sección se ocupa de la presentación estratégica de la política de igualdad en torno a tres ejes —igualdad profesional, lucha contra la violencia, y pobreza y exclusión social—, y dos objetivos transversales, completados por otros nueve objetivos que contribuyen a la política transversal como se representa en la Tabla 3. Del análisis del DPT 2011 se puede concluir que veinte programas, además del n.º 137 (y el n.º 124 que incluye en 2011 los gastos de personal para la ejecución de las acciones del programa n.º 137), contribuyen a la política transversal de igualdad. De ellos, seis incluyen objetivos de igualdad y/o asignan partidas de gasto a favor de la misma. Adicionalmente, otros doce programas contribuyen a la promoción de la igualdad en su campo de actuación sin asignaciones presupuestarias diferenciadas, a saber, Vida del Alumnado, Investigación Agrícola y Educación Superior, Mejora de la Calidad del Empleo y Relaciones Laborales, Acceso a la Ley y a la Justicia, Prisión,

**Tabla 3**

**Ejes Estratégicos, Objetivos e Indicadores de la Política Transversal de Igualdad entre Mujeres y Hombres para 2011 en Francia**

Eje Transversal 1. Lograr la igualdad profesional entre mujeres y hombres y favorecer la articulación de los tiempos de vida, reforzando la diversificación de elecciones en la orientación educativa y profesional, facilitando la inserción profesional de las mujeres, su mantenimiento o retorno al empleo y favoreciendo el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad y de toma de decisiones		
OBJETIVOS	INDICADORES	PROGRAMA
OBJ. TRANSVERSAL 1: Contribuir al desarrollo de la igualdad profesional mediante la orientación, la diversificación del empleo y la negociación colectiva.	INDICADOR 1.1: Proporción de niñas a nivel nacional en el colectivo de estudiantes finales de ciencia y tecnología en las escuelas secundarias (Indicador asociado: número de nominaciones de niñas para el Premio de vocación ciencia y la tecnología) (perspectiva ciudadana)	137 Igualdad entre hombres y mujeres
	INDICADOR 1.2: Proporción de dispositivos para la igualdad de mujeres y hombres puestos en marcha en el mundo empresarial (perspectiva persona usuaria)	
REFORZAR LA DIVERSIFICACIÓN DE ELECCIÓN EN LA ORIENTACIÓN ESCOLAR Y PROFESIONAL		
OBJETIVO 2: Adaptar la oferta de formación a las evoluciones del mercado y reorientar la oferta de servicios de capacitación a los cometidos del servicio público	INDICADOR 2.1: Proporción de personas graduadas que ocupan un empleo en relación con la cualificación obtenida en el diploma (perspectiva persona usuaria)	219 Deportes
OBJETIVO 3: Responder a las necesidades de formación superior	INDICADOR 3.1: Porcentaje de acceso a los diferentes niveles de diplomatura en la formación superior (perspectiva ciudadana)	150 Educación superior e investigación universitaria
	INDICADOR 3.2: Porcentaje por grupo de edad con título de formación superior (perspectiva ciudadana)	

OBJETIVO 4: Conducir al mayor porcentaje de alumnado a los niveles de competencia esperados al final de la escolarización y a la obtención de los correspondientes diplomas	INDICADOR 4.1: Tasa de acceso al bachillerato (perspectiva ciudadana)	141 Escuela de educación pública secundaria
	INDICADOR 4.2: Proporción de estudiantes en los grados superiores de ciencia e ingeniería (perspectiva ciudadana)	
OBJETIVO 5: Favorecer la continuación de los estudios o la inserción profesional de jóvenes al salir de la escuela secundaria	INDICADOR 5.1: Tasa de acceso a la enseñanza superior de personas graduadas recientemente en bachiller (perspectiva ciudadana)	
<b>FACILITAR LA INSERCIÓN PROFESIONAL DE LAS MUJERES, EL MANTENIMIENTO O EL RETORNO AL EMPLEO</b>		
OBJETIVO 6: Responder a las necesidades de cualificación superior	INDICADOR 6.1: Tasa de inserción profesional de jóvenes con diplomatura en los tres años después de finalizar su formación (perspectiva persona usuaria)	150 Educación superior e investigación universitaria
OBJETIVO 7: Favorecer el acceso y retorno al empleo	INDICADOR 7.1: Tasa de retorno al empleo de colectivos de interés prioritario (perspectiva ciudadana)	102 Acceso y reincorporación laboral
OBJETIVO 8: Impulsar hacia el empleo a las personas más alejadas del mercado de trabajo	INDICADOR 8.1: Tasa de inserción en el empleo en los seis meses posteriores a la finalización de un contrato único de inserción (perspectiva ciudadana)	
	INDICADOR 8.2: Número de personas trabajadoras discapacitadas insertadas en el empleo (perspectiva ciudadana)	
OBJETIVO 9: Desarrollar las GPEC en las PYME en beneficio de las personas trabajadoras más vulnerables a los cambios económicos	INDICADOR 9.1: Número de personas empleadas cubiertas por un proceso de apoyo de consultoría GPEC (perspectiva contribuyente)	103 Apoyo en el cambio económico y desarrollo del empleo
	INDICADOR 9.2: Participación de las personas empleadas más vulnerables como público beneficiario de las acciones de desarrollo en el empleo y de competencias (ADEC) (perspectiva contribuyente)	
<b>FAVORECER LA ARTICULACIÓN DE LOS TIEMPOS DE VIDA</b>		
OBJETIVO 10: Aumento del deporte, especialmente en los clubes, principalmente en los colectivos de interés prioritario	INDICADOR 10.1: Licencias expedidas por las federaciones deportivas: número y tasa por colectivos de interés prioritario (perspectiva persona usuaria)	219 Deportes
<b>Eje Transversal 2. Luchar contra la violencia hacia las mujeres y los atentados a su dignidad desarrollando el acceso de las mujeres a la información y a la ley y garantizando el ejercicio efectivo de sus derechos</b>		
<b>OBJ. TRANSVERSAL 2: Mejorar la calidad del servicio nacional de ayuda telefónica a víctimas de violencia y la eficiencia de los Centros de Información sobre Derechos de las Mujeres y sus Familias (CIDFF)</b>	INDICADOR 11.1: Tasa de respuesta de líneas telefónicas de ayuda directa (perspectiva persona usuaria)	137 Igualdad entre hombres y mujeres
	INDICADOR 11.2: Porcentaje de centros donde el coste por persona admitida es superior al 60% del coste medio de los centros (perspectiva contribuyente)	
<b>Eje Transversal 3. Actuar contra los factores específicos de la pobreza y de la exclusión social de las mujeres reduciendo de la pobreza de las mujeres y promoviendo el retorno al empleo de las madres de familias monomarentales mediante la Renta de Solidaridad Activa (RSA)</b>		

Fuente: Documento de Política Transversal de Igualdad entre Mujeres y Hombres de 2011 y elaboración propia.

Justicia Legal, Protección Judicial de la Juventud, Fuerza de Gendarmería General, Policía Nacional, Juventud y Vida Comunitaria, Política Urbana y Prevención de la Exclusión e Inserción de Personas Vulnerables <sup>7</sup>.

Además de la creación de los DPT para la política transversal de igualdad, el seguimiento de la política del gobierno francés a favor de la igualdad entre mujeres y hombres ha registrado

cambios importantes tanto en sus aspectos organizativos como en su ámbito de aplicación. Paralelamente al desarrollo de la LOLF, en 2007 se puso en marcha en Francia la llamada Revisión General de Políticas Públicas (RGPP), marco estructural de la reforma del Estado para el cambio de la organización administrativa francesa y del contenido de la acción pública con el fin de ofrecer un mejor servicio público, mejores condiciones de trabajo y carrera a quienes lo prestan y la disminución del gasto público. Fruto de la RGPP se crea en 2008 la Dirección General de la Cohesión Social (DGCS) como refundición de varios organismos y bajo cuyo liderazgo se insertan las políticas de igualdad entre mujeres y hombres con carácter transversal. Posteriormente, el Servicio de Derechos de las Mujeres y de Igualdad (SDFE), responsable de la política de igualdad se integra en la DGCS<sup>8</sup> con nuevas funciones que incluyen la reactivación del Comité Interministerial de los Derechos de las Mujeres.

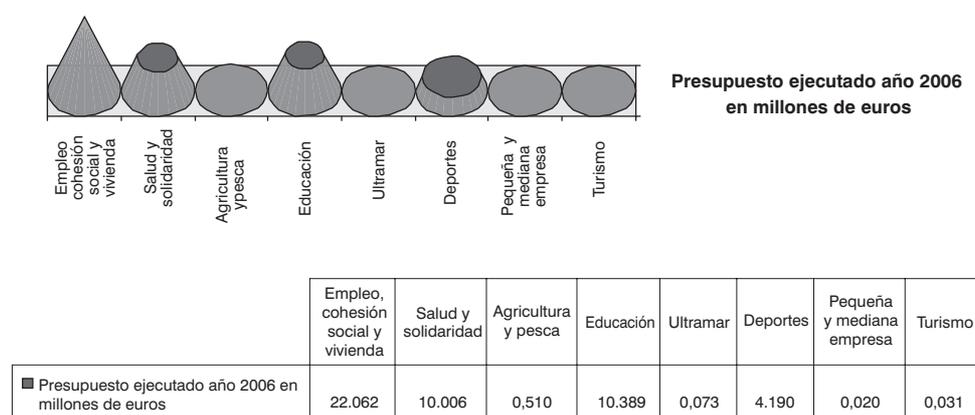
### 2.1.3. *Resultados de la integración del Presupuesto con enfoque de Género en el marco del Presupuesto orientado a Resultados*

Hasta 2010 la débil influencia del SDFE sobre la política transversal de igualdad se explica por el carácter voluntario de las adhesiones de otros departamentos a la política de igualdad, por lo que en palabras del Tribunal de Cuentas (2008: 485), «no sorprende que haya habido dificultades para elaborar cada año el anexo amarillo presupuestario sobre las políticas de igualdad». Del análisis del contenido de dichos anexos amarillos se puede apreciar descoordinación y gran disparidad en la profundidad del análisis de género de los programas en función del acceso a datos desagregados por sexo. Destaca, en términos generales, la falta de enfoque estratégico global en relación con los distintos programas de gasto así como con respecto a la red descentralizada de centros. La información sobre políticas de igualdad, tanto acciones dirigidas a mujeres como la integración de la perspectiva de género en el diseño de políticas públicas, se reúne en dichos anexos a modo de recopilación sin articular una verdadera estrategia de política transversal para la igualdad de género.

Los indicadores de rendimiento identificados en los Anexos T sólo miden, y de forma imperfecta, la propia acción del SDFE por la igualdad a través del programa n.º 137. Además, no se facilita la valoración de la dinámica transversal, interdepartamental e interinstitucional del enfoque integrado para la igualdad entre mujeres y hombres puesto que de la rendición de cuentas se extrae una visión de conjunto no siempre coherente y aparentemente incompleta, particularmente en lo que respecta al ámbito descentralizado (Boyer, 2008: 30).

En lo que concierne al volumen presupuestario en materia de igualdad, un análisis de la tendencia de gasto en política transversal de igualdad de género en los últimos 10 años muestra una horquilla estable que va de los 40 a los 50 millones de euros con una importante dispersión de gastos entre departamentos en los primeros años, registrándose importes del orden de 20.000 y 30.000 euros en áreas tales como Pequeña y Mediana Empresa o Turismo<sup>9</sup> (Gráfico 1). El programa de gasto más importante dentro de la política de igualdad es el n.º 137 (en Empleo, Cohesión Social y Vivienda) que con una media alrededor de los 28 millones de euros representa más de la mitad del presupuesto transversal para la igualdad.

La política de igualdad de género francesa recibió un duro varapalo del Tribunal de Cuentas en su informe de Febrero de 2008 en el que se ponen de manifiesto las persistentes

**Gráfico 1. Esfuerzo financiero del Estado francés por la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres (2006). Imputación por sector (en millones de Euros)**

Fuente: Anexos amarillos de Derechos de las Mujeres (2006) y elaboración propia.

lagunas de la política de igualdad y del SDFE, responsable de la misma. En primer lugar se identifica al programa n.º 137 como el más relevante de la política transversal de igualdad y el único que cuenta con fondos operativos y personal, aunque también se advierte que su reducido volumen presupuestario limita sus posibilidades reales de fungibilidad. El grueso de las críticas del Tribunal se dirige a cuestionar la eficacia del sostenimiento a las asociaciones que el programa n.º 137 financia habida cuenta de la gran dispersión de fondos entre un sinnúmero de pequeñas entidades. A modo ilustrativo, en el presupuesto de 2011 se distribuyen créditos por valor de 4.731 euros por término medio para cada asociación para acciones de formación en temas de acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad; 3.362 euros para una cincuentena asociaciones para campañas de sensibilización por una mejor articulación de tiempos de vida; y 5.566 euros de media para cada una de las 390 asociaciones que se ocupan de la lucha contra la violencia hacia las mujeres. Abundando en las críticas, el seguimiento por el Tribunal de Cuentas de la documentación existente en materia de subvenciones a asociaciones le lleva a afirmar en el citado informe de 2008 que no constan datos acerca de los resultados obtenidos por las asociaciones, ni del cumplimiento de los acuerdos pactados, ni se aportan justificantes de las acciones emprendidas y ni siquiera informes de actividad. Tales críticas persisten y tan recientemente como en el debate del Proyecto de Ley de Presupuesto de 2011 en la Comisión de Finanzas del Senado (Cazalet y de Montgolfier, 2010) se reiteran las críticas al programa n.º 137 calificándolo de programa sin eje estructurante dada la elevada dispersión de recursos, además de carente de coherencia para llevar a cabo los objetivos fijados y con un alto coste de gestión —se estimó que por cada 1,6 euros repartidos en subvenciones, se utiliza 1 euro en la gestión del programa—. Con posterioridad, en 2010, en virtud de la RGPP, el personal del SDFE ha sido reducido y el servicio ha pasado a formar parte de la DGCS.

A partir de 2010, en los dos años de presentación de DPT de Política de igualdad entre mujeres y hombres, se introduce una aproximación estratégica a la política de igualdad que busca dotarla de una lógica operativa conducente a resultados de mejora de la situación de desigualdad entre mujeres y hombres en el país. Del análisis del marco estratégico expuesto en la Tabla 3 puede deducirse que la construcción de la estrategia no ha sido hecha a priori, sino que se ha buscado la forma de acomodar en dicho marco los programas y sus indicadores previamente diseñados para sus misiones de origen. Esto conduce, en ocasiones, a algunas incoherencias como la falta de desagregación por sexo de la mayor parte de los indicadores o la inclusión de algunos que no tienen que ver con las medidas para la igualdad propuestas en el programa —por ejemplo, indicador 4.1.: tasa de acceso al bachillerato.

Por otra parte, se puede constatar una estructura de gastos más estable organizada en torno a seis programas de gasto: Igualdad (y gastos de personal), Educación Técnica Agrícola, Educación Secundaria, Educación Superior, Deportes y Salud. Aunque no se hace explícito el cálculo de la prorrata del total que en cada caso se asigna al presupuesto de la política transversal de igualdad, del texto del DPT se deduce que se siguen fórmulas distintas según los casos (Tabla 4). Especialmente relevante por su cuantía resulta el programa n.º 150, «Educación superior investigación universitaria» que se contabiliza un como crédito de la

**Tabla 4**  
**Programas que contribuyen a la política de igualdad en Francia. 2011**

Programa	Estrategia Objetivo	Presupuesto (M€)	
		Asignación DPT	% <sup>10</sup>
137 Igualdad entre hombres y mujeres	1 y 11	18,639	100
124 Ejecución y sostenimiento de las políticas sociales		10,018	
141 Escuela de Educación Pública de secundaria	4 y 5	0,040	0,0001
143 Educación Técnica Agrícola		0,055	0,004
230 Vida del Alumnado		15	
142 Investigación Agrícola y Educación Superior			
150 Educación superior e investigación universitaria	3 y 6	6.649,238	54,2
102 Acceso y reincorporación laboral	7 y 8		
103 Apoyo en el cambio económico y desarrollo del empleo	9		
111 Mejora de la Calidad del Empleo y Relaciones Laborales			
101 Acceso a la Ley y a la justicia			
107 Prisión			
166 Justicia Legal			
182 Protección Judicial de la Juventud			
204 Prevención, Seguridad sanitaria y prestación de servicios de Salud		0,430	0,07
152 Fuerza de Gendarmería General			
176 Policía Nacional			
163 Juventud y Vida Comunitaria			
147 Política Urbana			
177 Prevención de la Exclusión e Inserción de Personas Vulnerables			
219 Deportes	2 y 10	9,897	4,8
<b>TOTAL</b>		<b>6.688,317</b>	<b>11%</b>

Fuente: Documento de Política Transversal de Igualdad entre Mujeres y Hombres de 2011 y elaboración propia.

política transversal de igualdad de mujeres y hombres a partir del año 2010. El objetivo de este programa es que el alumnado adquiera los conocimientos y competencias necesarias para su autonomía, para la inserción profesional y para la formación de futuros enseñantes. Dado que mujeres y hombres siguen trayectorias diferentes tanto entre el alumnado como en el profesorado y las carreras profesionales con más proyección cuentan tradicionalmente con mayor presencia masculina, el DPT 2011 establece la participación activa del programa n.º 150 en la política transversal de igualdad mediante el compromiso de trabajar en la eliminación de estereotipos y en la promoción de la igualdad profesional. El volumen de financiación atribuido a gasto en igualdad de género sobrepasa en 2011 los 6.000 millones de Euros, en contraste con el resto de programas que componen la política transversal, de los cuales el n.º 137, tradicionalmente el de mayor cuantía, no supera los 30 millones de Euros en 2011 (en conjunción con el programa 124 que cubre los gastos de personal de apoyo). El presupuesto consignado por el programa n.º 150 en el DPT de Igualdad en 2011 (6.649.237,506 Millones de €) representa el 54% del total de ese programa.

Se dice en el preámbulo del DPT de Igualdad de 2011 que la presentación global y coordinada de la financiación del Estado en esta materia ahí recogida constituye la respuesta franca a la institucionalización del PG. Del análisis de la información expuesta en dicho documento, puede concluirse que el PG francés analiza desde la perspectiva de género el 11% del presupuesto total del Estado y el 17% de los programas de gasto sin prestar atención al resto de partidas ni justificar por qué están excluidas otras muchas políticas generales, y por tanto el grueso del presupuesto, que afectan mayoritariamente a las mujeres y hombres de Francia.

#### 2.1.4. *Mecanismos de apoyo al proceso de implantación de los presupuestos con enfoque de género, herramientas y estructuras de coordinación, gestión y participación*

La puesta en marcha de la LOLF estuvo acompañada de un importante despliegue pedagógico, acciones formativas, kits temáticos, materiales de apoyo, soportes de comunicación y herramientas informáticas. Más de 800 personas se ocuparon de sensibilizar a más de 30.000 personas y 300 personas expertas fueron adiestradas en los nuevos conceptos para impartir la formación en cada ministerio (Duhamel, 2008: 73). Sin embargo, ninguno de esos instrumentos se centra en consideraciones de género o del PG y el propio principio de igualdad está ausente en los contenidos de los mismos.

La implantación de PG en el marco del PR en Francia ha recibido el mismo tratamiento para su desarrollo y aplicación que otras políticas transversales. El contenido de los anexos presupuestarios viene determinado por las circulares presupuestarias en las que los organismos y departamentos responsables reciben las instrucciones correspondientes. Aunque existen algunas estructuras de apoyo para la elaboración del PR como es el Comité Interministerial de Auditoría de Programas (CIAP) creado por el gobierno para auditar la calidad de los programas presupuestarios del Estado en relación a los principios de la LOLF, el programa de igualdad de mujeres y hombres no ha sido nunca auditado y entre los principios de funcionamiento del CIAP no consta una especial atención a cuestiones de género.

Por su parte, el Tribunal de Cuentas se encarga de controlar la correcta ejecución y la eficacia del gasto público y certifica las cuentas del Estado. En 2008 publicó un informe sobre la gestión y resultados de las políticas de igualdad en Francia en base a la información presupuestaria de 2003 a 2005 recomendando un mayor enfoque a resultados de la misma y una mejor planificación estratégica. En 2011 el Tribunal de Cuentas ha asumido por ley responsabilidades de organismo evaluador de las políticas públicas asistiendo, con su labor técnica, al Parlamento en la tarea de control del ejecutivo y del gasto público.

Finalmente, el Parlamento, a través tanto del congreso como del senado ejerce un rol impulsor y de control del cumplimiento de la LOLF mediante el debate presupuestario en comisiones especializadas y la facultad de presentación de enmiendas. En aplicación del principio de «Justificación desde el Primer Euro» se vota cada una de las misiones en que convergen los programas de gasto, en contraste con lo que ocurría con anterioridad a la LOLF cuando sólo se votaban los programas nuevos, que constituían menos del 6% del gasto. A pesar del mayor poder que la LOLF concede al Parlamento, la función de control parlamentario no se ha adaptado del todo a sus nuevas funciones. La inercia de las comisiones parlamentarias restringe la rendición de cuentas a las responsabilidades departamentales y políticas ministeriales, haciendo difícil el debate sobre las políticas de igualdad en su componente más transversal y centrándolo prioritariamente en la cuantía y características del programa n.º 137.

## 2.2. Austria

### 2.2.1. *Marco legal del Presupuesto con enfoque de Género y del Presupuesto orientado a Resultados*

En 2007 se adoptó en Austria una reforma del proceso presupuestario federal para introducir la orientación a resultados. El nuevo marco de política fiscal para el gobierno federal prevé un alcance cuatrienal en la preparación y ejecución del presupuesto. Esta reforma cuenta con un período de implantación hasta el año 2013 y refleja los nuevos principios presupuestarios de orientación a resultados recogidos en el Artículo 51 (8) B-VG y el objetivo de igualdad de género consagrado en el artículo 13 (3) «[e]l Estado federal, Lander, y los municipios deben tener como objetivo lograr la igualdad real de mujeres y hombres en los procesos presupuestarios». Austria se ha convertido así en el primer país en integrar PG de forma jurídicamente vinculante para todos los órganos de la administración pública a través de su constitución [Art. 13 LCF (Ley Constitucional Federal)]. Los cambios en la constitución se concentran en los principios presupuestarios que pasan de ser «economía, ahorro y utilidad» a (1) orientación a resultados (incluidos resultados de igualdad de género), (2) eficiencia, (3) transparencia y (4) representación fiel a la realidad.

La reforma presupuestaria ofrece ventajas para los ministerios de forma de más flexibilidad para la preparación y ejecución del presupuesto así como la posibilidad de presentar en público su trabajo a través del PR. Esta reforma se ha desarrollado en dos fases. En la primera, implementada en 2009, se ha implantado el Marco de Gasto a Medio Plazo (MTEF-Mid-Term Expenditure Framework) y mayor flexibilidad para los ministerios sectoriales. El MTEF contiene techos de gasto vinculantes con cuatro años de anterioridad y de forma continuada que se aplican a los cinco grupos de gasto o rúbricas que constituyen el presupuesto federal, a

saber, (1) Ley y seguridad; (2) Empleo, Servicios Sociales, Salud y Familia; (3) Educación, Investigación, Arte y Cultura; (4) Asuntos Económicos, Infraestructuras y Medio Ambiente; y (5) Gestión Financiera e Interés. Estas cinco Rúbricas principales se subdividen en una treintena de Capítulos Presupuestarios que, a su vez, se despliegan en distintos Presupuestos Globales con un número variable de entre uno y diez por cada Capítulo.

En 2013 tendrá lugar la implantación de la segunda fase que consiste en (1) la mejora de los procesos presupuestarios a largo plazo; (2) la nueva estructura presupuestaria basada en «presupuestos globales»; (3) contabilidad y presupuestación por el criterio de devengo; (4) presupuesto orientado a resultados; y (5) mecanismos para fomentar la eficacia y la disciplina presupuestaria. Siguiendo las recomendaciones de la OCDE, la reforma modernizará y simplificará la estructura del presupuesto que se verá reducida de más de mil asignaciones de gasto a menos de cien Presupuestos Globales que caracterizarán la estructura presupuestaria de cada ministerio.

El Director General del Presupuesto, Gerhard Steger (2010) destaca los elementos del modelo austriaco de PR:

- Dentro del Marco de Gastos a Medio Plazo, el Informe Estratégico del presupuesto se referirá a los resultados de los ministerios sectoriales y a las estrategias para hacerlos realidad en el marco cuatrianual.
- En el presupuesto anual, la información de resultados se presentará al nivel de los Capítulos Presupuestarios mediante una breve exposición de su misión y un máximo de cinco objetivos por capítulo. Será presentada para su aprobación al Parlamento. Cada resultado esperado ha de ser justificado y ha de responder a preguntas sobre el porqué de su elección, cómo se conseguirá y cuál es la referencia para valorar su éxito.
- Dentro de cada Capítulo, los Presupuestos Globales han de constar de un máximo de cinco resultados o acciones en la misma línea que los de los capítulos y están sujetos, asimismo, a la aprobación parlamentaria.
- Bajando al detalle presupuestario por unidad operativa y a las unidades responsables de su administración, es obligatorio presentar un plan que integre los recursos y los objetivos de resultados para la unidad administrativa responsable del mismo. Dicho plan tiene un alcance cuatrianual y no necesita publicarse.

La integración del Tribunal de Cuentas en la reforma presupuestaria con el fin de evaluar *ex post* hasta qué punto los objetivos y resultados consignados en el presupuesto han sido alcanzados constituye una de las características más notables del caso austriaco. El Tribunal de Cuentas, como resultado de la reforma, ha adquirido además un papel más relevante como entidad consultiva *ex ante* y ha ampliado sus cometidos para integrar el rol evaluador. Asimismo, el Parlamento también ha salido reforzado en este proceso de reforma al ver el debate presupuestario enriquecido con información sobre resultados y una participación más determinante a la hora de aprobar las leyes presupuestarias.

Por su parte, la aplicación del presupuesto con enfoque de género en el ámbito federal ya estaba en marcha antes de la entrada en vigor de las citadas disposiciones constitucionales sobre el proceso presupuestario. A partir del presupuesto de 2005, por decisión del Consejo de Ministros, se había venido incluyendo información sobre la dimensión de género en la do-

cumentación presupuestaria federal mediante la incorporación del capítulo «Aspectos de Género del Presupuesto» para cada ministerio, recogiendo en el mismo los diversos análisis de género para cada área sectorial en base a proyectos piloto identificados en cada caso. Mediante la citada enmienda constitucional en 2007 se ha dotado de fuerza legal al presupuesto con enfoque de género, al tiempo que se ha integrado la dimensión de género como elemento sustancial del presupuesto orientado a resultados. La dimensión de igualdad tiene que estar representada a todos los niveles del sistema de presupuesto orientado a resultados por mandato constitucional. Al menos uno de los objetivos por cada Capítulo Presupuestario ha de estar relacionado con cuestiones de igualdad de género. Dentro de cada Capítulo, en el caso de los Presupuestos Globales, la reforma indica que las actividades con perspectiva de género que se estimen necesarias han de incluirse en el máximo de cinco objetivos que se les permite. Además, la perspectiva de género debe permear todos los niveles y documentos presupuestarios, tal como el informe estratégico a medio plazo, los capítulos presupuestarios, los presupuestos globales, etc. (Meszarits, 2009).

### 2.2.2. *Estrategia de implementación del Presupuesto con enfoque de Género en el marco del Presupuesto orientado a Resultados*

A pesar de la importante reforma legal, Klatzer *et al.* (2010: 51) lamentan que en los documentos e instrucciones emitidas desde el Ministerio de Hacienda en 2009 para la elaboración del presupuesto se ignore la obligación legal de implementar los presupuestos con enfoque de género evidenciando una comprensión reduccionista de la reforma. En general, la implementación del enfoque de género en los presupuestos, cuando se menciona, aparece limitada a la introducción de un objetivo de igualdad para cada Capítulo Presupuestario y, dentro de cada uno de ellos, para cada Presupuesto Global. De no ser posible, y esto puede ocurrir en algunos Presupuestos Globales, el PG se salda con la recomendación de que al menos la igualdad sea «tenida en cuenta» en la formulación de los objetivos, por lo que la obligación legal de un objetivo de igualdad puede verse restringida solamente a los Capítulos Presupuestarios.

En general, el alcance de la reforma es amplio e incluso las instituciones autónomas dentro del ámbito público, tales como las universidades, han de integrarse en el proceso de presupuestos con enfoque de género. En el marco de los convenios reguladores 2010-2012 entre las Universidades y el Ministerio de Ciencia e Investigación, el presupuesto con enfoque de género se incorpora como una nueva estrategia de las políticas de igualdad, ampliando así la política presupuestaria de las universidades para incorporar la perspectiva de género. Sin embargo, la reforma presupuestaria austriaca de los PR sólo opera a nivel federal, dejando fuera el ámbito regional y local. Curiosamente, el único aspecto que sí se aplica a todos los niveles de gobierno es el del presupuesto con enfoque de género.

De la documentación presupuestaria de 2009, elaborada ya en el marco de la reforma presupuestaria, cabe extraer algunas conclusiones. Entre otras, Klatzer *et al.* (2010) señalan que la estrategia de implementación es desigual en los distintos departamentos y está basada en la práctica anterior de proyectos piloto sectoriales de muy distinto alcance y dimensión. En apoyo a estos proyectos piloto departamentales internos se incluyen como actividades dentro del PG algunos estudios de investigación externos ejecutados con carácter previo para

desarrollar las bases empíricas y metodológicas de futuros proyectos piloto, como por ejemplo, la Auditoría de Género del Ministerio de Hacienda; el PG en cinco programas de investigación del Ministerio de Ciencia; o el Estudio sobre PG en los programas de Investigación y Tecnología del Ministerio de Transporte, Innovación y Tecnología.

A pesar de que los proyectos piloto han estado funcionando desde el año 2004, resulta sorprendente en algunos casos la superficialidad de sus resultados así como la ausencia de una aplicación sistemática de los resultados de los análisis de los presupuestos sensibles al género para la mejora en la utilización de los fondos a nivel federal (Klatzer *et al.*, 2010: 55), denotando la falta de aprendizaje individual y colectivo en el seno de la institución. Llama la atención la falta de continuidad y seguimiento a partir de los resultados previos de proyectos piloto anteriores, en los que ya se apuntan carencias en materia de igualdad de género, generándose nuevos proyectos piloto en años posteriores en cierta medida al margen de los resultados obtenidos. A partir de estos proyectos piloto, se espera que los presupuestos con enfoque de género se extiendan a todas las áreas sectoriales para 2013.

### 2.2.3. *Resultados de la integración del Presupuesto con enfoque de Género en el marco del Presupuesto orientado a Resultados*

En 2009 el primer Informe Estratégico del Gobierno Federal austriaco tras la reforma resume el estado de los presupuestos con enfoque de género en ese momento recopilando los proyectos piloto específicos para la igualdad de género tanto finalizados como vigentes por cada Capítulo presupuestario y sin distinguir claramente entre empoderamiento de las mujeres, transversalidad de género o PG y, por tanto, haciendo difícil cualquier tipo de análisis o comprensión sectorial de lo que está ocurriendo en el campo de los PG. Del análisis de este primer informe de 2009 se desprende que un 42% de los Capítulos presupuestarios cuentan con proyectos piloto de presupuestos sensibles al género de distinto alcance y dimensión <sup>11</sup>. También se hacen referencias constantes a medidas puestas en marcha para la promoción de las mujeres y/o sobre la generalmente alta proporción de mujeres en la administración pública, lo que parece querer indicar que no son necesarias medidas adicionales de carácter específico por el momento <sup>12</sup>.

La calidad de la información sobre los proyectos pilotos varía, abarcando desde casos en los que sólo se menciona el título del proyecto hasta otros en los que se presentan los objetivos de igualdad de género y sus indicadores. En el aspecto más positivo cabe mencionar que se avanza en el reconocimiento expreso a la importancia de hacer seguimiento de los proyectos a partir de datos desagregados por sexo así como al hecho de disponer de directrices específicas para la financiación de acciones con enfoque de género.

En la mayoría de los casos, los análisis de PG se refieren al recuento de mujeres y hombres: proporción de hombres y mujeres en las plantillas y análisis de la incidencia desagregada por sexo de los programas en la población beneficiaria. Por ejemplo, la cancillería federal analiza, como contribución a los PG, el sexo de las personas que llaman al teléfono de información europea, el de quienes han recibido condecoraciones, o la asignación de puestos de responsabilidad en el servicio civil federal desagregada por sexo <sup>13</sup>. De acuerdo con este in-

forme de 2009, todos los departamentos han establecido objetivos respecto a la proporción de mujeres que deben ocupar los puestos mejor remunerados para 2013.

Un reto importante en la progresiva implementación de los PG sigue siendo la vinculación de los mismos con la gestión de los presupuestos orientados a resultados (Klatzer 2008). Su aplicación se hace más difícil por el hecho de que los proyectos piloto del presupuesto con enfoque de género hasta la fecha han sido en gran parte ejecutados de forma independientemente a los primeros esfuerzos de aplicación del PR. Con todo, parece que a nivel estatal federal existen sólidos fundamentos jurídicos que proporcionan bases legales vinculantes entre los PG y el proceso presupuestario orientado a resultados. Aunque el mandato legal es claro, no lo es tanto el alcance del mismo: falta por saber hasta qué punto se interpreta como vinculante y si esta interpretación traerá como consecuencia la toma de decisiones de cambio en la política presupuestaria que promuevan la igualdad de género. Hasta la fecha, las actividades en el ámbito federal se han limitado a proyectos piloto de diferente alcance así como intentos aislados para definir objetivos y resultados específicos de género.

#### 2.2.4. *Mecanismos de apoyo al proceso de implantación de los presupuestos con enfoque de género, herramientas y estructuras de coordinación, gestión y participación*

En el marco del proceso de elaboración e implementación de los PG en Austria resalta la deficiente atención prestada a la coordinación de las tareas de gestión del PG en el marco del PR para garantizar que se produzca un proceso de aplicación integrado, sin actividades ni estructuras de coordinación paralelas entre ambos enfoques. A juicio de Klatzer *et al.* (2010), no existe una estructura responsable del diseño y de la gestión estratégica en la implantación de los PG claramente posicionada, a pesar de que dentro de la administración pública existen instituciones tales como el Grupo de Trabajo Interministerial de Transversalidad de Género y el Instituto de la Mujer en la Cancillería Federal, responsable también de la estrategia de la transversalidad de género.

El Grupo de Trabajo Interministerial de Transversalidad de Género ha puesto a disposición de los diferentes departamentos información y herramientas para el presupuesto con enfoque de género. Para facilitar las tareas de soporte y la estandarización del PG, se suministró a los departamentos del entonces Ministerio de Igualdad (Cancillería Federal) un conjunto de herramientas así como notas explicativas sobre el anexo «Aspectos de Género del Presupuesto» de la documentación presupuestaria. A juzgar por el resultado de las descripciones disponibles en los proyectos piloto, se ha prestado poca atención a estos documentos y, en general, se desconoce su grado de utilización de forma sistemática (Klatzer *et al.*, 2010). La calidad en la implementación de los proyectos piloto depende principalmente del compromiso de los distintos departamentos o del de las personas individuales dentro de cada departamento. De igual forma, parece haber falta de uniformidad y de estándares de calidad a este respecto, dado que los proyectos piloto actuales presentan una calidad muy dispar y, en ocasiones, exhiben una gran falta de comprensión del concepto de presupuestos con enfoque de género, presentándose, en algunos casos, medidas para la promoción de mujeres en el empleo público como ejemplo de análisis del presupuesto con enfoque de género.

**Tabla 5**  
**La integración del PG en el PR en Francia y Austria: resumen de conclusiones**

<b>País</b>	<b>Francia</b>	<b>Austria</b>
<b>Parámetro</b>		
<b>Marco legal y conceptual implementado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ausencia de mandato legal claro para el PG y consideración de la dimensión de género como una política transversal más.</li> <li>— Adecuado desarrollo de la regulación.</li> <li>— Concepto de PG restringido a acciones para las mujeres o a las explícitamente enfocadas a la igualdad. No se analiza el grueso del presupuesto.</li> <li>— Falta de apropiación del concepto y de iniciativa por las autoridades de hacienda.</li> <li>— Contexto de reforma del estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Respaldo constitucional claro como principio rector aunque no plasmado convenientemente en las directrices emitidas por el ministerio de hacienda para la elaboración presupuestaria.</li> <li>— Concepto de PG insuficientemente estandarizado.</li> <li>— Apropiación relativa del concepto por los organismos de hacienda.</li> </ul>
<b>Estrategia desplegada en cada caso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sólo algunos departamentos involucrados desde el principio de forma voluntaria. Con la introducción de los DPT se han adherido programas más relevantes, particularmente en educación.</li> <li>— Escasa cobertura por los PG de la mayor parte del gasto.</li> <li>— Poca comunicación entre el PG y el PR.</li> <li>— Bien insertado en el proceso pero a riesgo de burocratizarse y esclerotizarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mediante proyectos piloto con vocación de generalizarse para 2013.</li> <li>— Estrategia de implementación del PG en todas las áreas sectoriales.</li> <li>— Carece de estrategia coordinada de implantación del PG a largo plazo que comunique la información sectorial, de género y presupuestaria.</li> <li>— El enfoque de género en el presupuesto es el único principio que se aplica de forma federal, regional y local ofreciendo un punto de apoyo para la extensión del PR.</li> </ul>
<b>Desafíos y resultados del proceso de articulación del PG en el PR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— El PR ha mejorado las políticas transversales de igualdad con la introducción del DPT.</li> <li>— La transversalidad del PG se reduce a programas con medidas de igualdad explícitas.</li> <li>— Pocos puntos de unión entre ambos enfoques.</li> <li>— La información presupuestaria en temas de igualdad es muy heterogénea, no desagregada y poco orientada a resultados de impacto.</li> <li>— La debilidad política del departamento de igualdad lastra el enfoque estratégico.</li> <li>— Indicadores poco adecuados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— La implantación del enfoque a resultados necesita un enfoque estratégico a largo plazo en la planificación.</li> <li>— Implementación de los PG bastante extendida en los principales departamentos sectoriales.</li> <li>— Calidad de la información dispar y mezcla de conceptos.</li> <li>— Ausente la integración de la economía del cuidado en el modelo económico.</li> <li>— Falta de sistematización y alineamiento en contenidos y formato.</li> <li>— Enfoque pragmático y huida de la burocratización excesiva.</li> </ul>
<b>Mecanismos de apoyo al proceso de implantación y estructuras de coordinación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Se dan pautas claras para elaborar el DPT pero la información que se aporta resulta poco homogénea.</li> <li>— Falta respaldo interministerial para desarrollar un enfoque estratégico genuino a los programas que conforman el DPT.</li> <li>— Los mecanismos de control interno no intervienen de forma decisiva en la mejora de la calidad de la información presupuestaria.</li> <li>— No se aprecian canales de participación ciudadana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Se han producido algunos materiales de apoyo pero faltan estándares en materia de PG, estructuras de coordinación e impulso y asistencia técnica.</li> <li>— Información poco accesible.</li> <li>— Proyectos piloto descoordinados y con poca continuidad.</li> <li>— Faltan herramientas de análisis y transferencia de información al debate político.</li> <li>— No hay cauces establecidos de participación ciudadana.</li> </ul>

En lo que respecta a la participación, hasta el momento, la aplicación del PG se ha centrado exclusivamente en la administración pública sin facilitar procesos de información, más allá de los habituales, que promuevan la participación de un público más amplio.

### 3. Análisis comparado

A modo de conclusiones finales, el análisis de los dos casos de estudio descritos en las páginas anteriores se centra en los parámetros propuestos en la tabla siguiente:

El primer parámetro de análisis y comparación considerado es la influencia del *marco legal y conceptual implementado*. Aunque la obligatoriedad que dota el peso de la ley a sus mandatos no es por sí sola garantía de aplicación, constituye un elemento clave, principalmente en un entorno burocrático, para entender la relevancia e integración de la perspectiva de género en la orientación a resultados del presupuesto. En el caso de Francia, el marco legal privilegia el enfoque a resultados e ignora el enfoque de género. A diferencia de Austria, la reforma financiera francesa no considera el género entre sus principios rectores y, fruto de ello, el tratamiento que se le otorga al PG es el de una política transversal más, entre otras, que no adquiere carta de naturaleza como tal hasta el DPT de 2010 donde por primera vez se menciona el concepto de Gender budgeting, calificado como la «respuesta francesa» a la institucionalización del PG. Son los organismos de igualdad los que se apropian del enfoque de género en el presupuesto y se refieren a él como uno de los logros de las políticas de igualdad (Zimmerman, 2009). Sin embargo, desde la orientación a resultados, el presupuesto francés ha dotado a la política transversal de igualdad de un enfoque más estratégico y de unos ejes estructurantes derivados de la Carta de Igualdad de 2004. A pesar de introducir el anexo amarillo o anexo T en la reforma presupuestaria desde sus orígenes, Francia, paradigma de modelo de función pública, ha permanecido relativamente inmune a la completa transversalización de la perspectiva de género en el presupuesto restringiendo el análisis de género a un 17% de los programas de gasto: aquellos programas cuyo público objetivo son las mujeres o su contenido se refiere explícitamente a políticas de igualdad. Por su parte, la reforma austriaca parte de un radical modelo transversalizador que busca introducir la perspectiva de género en todas las áreas sectoriales y a todos los niveles de gobierno, incluso en aquellos excluidos del alcance del PR, y que ha alcanzado a un 42% de los capítulos presupuestarios en 2009. La ambivalente apropiación del PG por el Ministerio de Hacienda austriaco se revela simultáneamente en su inclusión en las presentaciones de la reforma y al mismo tiempo en la escasa atención que se le presta al PG en las circulares presupuestarias.

En ambas iniciativas, el liderazgo de las autoridades de hacienda en materia presupuestaria es innegable y de su impulso depende que el PG sea integrado en el PR con mayor o menor fortuna. Sin embargo, el carácter técnico del PR no invalida la importancia del componente político de toda reforma y la necesidad de una voluntad política clara para hacer avanzar el PG, cuyo carácter transversal requiere una estrategia de seguimiento contundente y con enfoque a largo plazo. La pertinencia del modelo económico y político actual para la inserción del enfoque de género en el PR suscita dos observaciones. En primer lugar, el PG encuentra dificultades para enraizarse en el pensamiento económico tradicional vigente que

ignora la economía del cuidado y el trabajo reproductivo e invisibiliza la lógica patriarcal del persistente modelo social de desigualdad. Para ilustrar este punto pueden analizarse los indicadores propuestos en el presupuesto transversal de igualdad francés y concluir que, más allá de reforzar la integración de las mujeres en sectores profesionales tradicionalmente masculinos, no se monitorizan medidas que apunten al cambio hacia un modelo social más igualitario: proporción de hombres que utilizan el permiso de paternidad, proporción de mujeres en puestos de responsabilidad en las empresas, etc. La segunda observación apunta al sesgo ideológico asociado a la orientación a resultados en favor de la reducción, con criterios de eficiencia, del sector público (Gubitzer, Klatzer *et al.* 2008, referido en Klatzer 2010) ofreciendo un terreno poco fructífero para la igualdad de género. Valga señalar a modo de ejemplo la reducción de efectivos, presupuesto y posicionamiento estratégico que ha sufrido el servicio francés responsable de la política de igualdad, el SDFE, como consecuencia de la reducción de lo público sufrida tras la reforma (RGPP). A una política de igualdad escasamente dotada y fundamentalmente gestionada a través del tejido asociativo, se une ahora un liderazgo público difuso en el populoso ámbito de la Dirección General de la Cohesión Social.

En segundo lugar, se analiza la *estrategia de puesta en marcha del PG y del PR*. En ambos países, las reformas presupuestarias se producen con un alto nivel de consenso y se implementan de arriba a abajo bajo el liderazgo de los Ministerios de Hacienda, escalonadamente en el tiempo y en una aproximación global a todas las políticas de gasto. Francia adopta un enfoque reglamentista definiendo los parámetros de aplicación de las políticas transversales, no sólo las de género, mediante circulares presupuestarias y guías de aplicación, lo que garantiza la sostenibilidad de la experiencia aun a riesgo de caer en un sopor burocrático caracterizado por la producción de informes prácticamente iguales de un ejercicio a otro en los que la orientación a resultados pierde su razón de ser. La experiencia francesa demuestra, sin embargo, que una política transversal enfocada a resultados requiere algo más que el impulso técnico. Sin un respaldo político supra e interministerial efectivo poco puede hacerse para trasladar el enfoque estratégico de la política transversal de igualdad a áreas sectoriales que no la perciben como suya y cuyos parámetros de actuación se insertan en un marco estratégico propio. Los esfuerzos por sostener el llamado PG francés parecen realizarse bajo una coordinación política débil y responden, por tanto, a intentos «sobre el papel» de dotar a la política transversal de igualdad de un enfoque estratégico común carente de una teoría del cambio articulada de forma efectiva en la práctica. Sirva de ejemplo la ausencia de indicadores y metas que midan el incremento mujeres en estudios tecnológicos cuando este se ha identificado como una de las dimensiones no sólo de la desigualdad de género en el ámbito profesional sino como una limitación en el potencial de desarrollo económico en esas áreas de actividad por falta de especialistas.

En Austria, la reforma del PR se limita al estado federal, no así el PG que extiende la obligación legal a los presupuestos regionales y locales. Dado que la implementación del PG requiere de la identificación de objetivos e indicadores y de la fijación de metas, permite avanzar las bases de la orientación a resultados y puede usarse como palanca efectiva para la extensión posterior del PR. En el marco del estado federal, el impulso inicial de implantación de experiencias piloto ha fructificado en numerosos hallazgos y percepciones en un es-

cenario de proyectos inconexos de cuyo éxito en articular un marco metodológico consistente, para todos los departamentos y orientado al medio plazo dependerá el desarrollo futuro del PG.

El tercer criterio de análisis y comparación de los casos de estudio presentados se refiere a los *resultados conseguidos por la articulación del PG en el PR*. Dado que el fin último de los PG es el cambio de las asignaciones presupuestarias y/o de las políticas en la dirección de la igualdad de género, a partir de los indicadores y la información orientada a resultados de igualdad integrada en el presupuesto, y para ello es requisito imprescindible la evaluación de las mismas, la valoración de los resultados hasta la fecha cabe hacerse en varios niveles <sup>14</sup>. Del contenido del análisis del caso francés no puede deducirse que las asignaciones presupuestarias o incluso el contenido de la propia política hayan sufrido grandes transformaciones. Las cuantías presupuestarias asignadas a la política transversal de igualdad han permanecido constantes en el tiempo, así como los programas involucrados en ella. Un cambio cuantitativo se produce en 2010 a partir de la entrada en vigor de los DPT a raíz de la incorporación en la política transversal de igualdad del programa n.º 150 como consecuencia de la firma en diciembre de 2009 de la Carta para la Igualdad de las Mujeres y Hombres en las Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación. La inclusión de dicho programa ha supuesto un incremento anual, con criterios de contabilización poco transparentes, de más de 6.000 Millones de Euros en los recursos atribuidos a la política transversal de igualdad cuyo montante, con anterioridad, no superaba los 50 Millones de Euros. Aun así, el alcance presupuestario de los programas analizados en la política interministerial de igualdad representa tan solo un 11% del grueso del presupuesto en 2011. Por primera vez un sustancial programa de gasto perteneciente al ámbito de las políticas troncales del estado se incluye en la política transversal respondiendo al concepto de PG acuñado por el Consejo de Europa en 2003 por el cual *«el gender budgeting (integración de la perspectiva de género en el presupuesto) puede identificarse como una manera de aplicar la integración de la dimensión de género en el procedimiento presupuestario y que, en cuanto tal, pone el acento en el análisis del impacto de las políticas públicas en las mujeres y los hombres, incorpora la perspectiva de género en todos niveles del proceso de construcción de los presupuestos públicos y reestructura los ingresos y gastos con el fin de promover la igualdad entre los sexos»*. Con todo, resulta difícil valorar la coherencia de contabilizar este programa en un porcentaje ligeramente superior al 50% de su asignación total dentro de la política transversal de igualdad, máxime cuando los restantes programas que la componen parecen limitarse a reflejar el coste de las acciones por la igualdad acometidas en su ámbito de funcionamiento. Paradójicamente, los dos indicadores propuestos para medir el efecto de tal gasto público en la política de igualdad se refieren a la tasa de inserción profesional y al porcentaje de personas diplomadas por año en la enseñanza superior, cuando el programa persigue como objetivo de igualdad el cambio de los estereotipos de género y las mentalidades de forma duradera y la integración de las mujeres en carreras profesionales tradicionalmente masculinas. Que la inclusión de este programa n.º 150 abra la puerta a la entrada de otras políticas de gasto troncales en el presupuesto transversal de igualdad para su análisis y alineamiento con el marco estratégico de la política de igualdad supondría dar un vuelco al actual PG «a la francesa», que excluye al grueso del presupuesto del análisis de la dimensión de igualdad. Igualmente relevante ha resultado, en el caso de Francia, el papel de entidades de control externo al presupuesto como el Tribunal

de Cuentas y el control del Parlamento en el debate presupuestario. Ambas fuentes han influido con sus críticas sobre la falta de impacto significativo del programa n.º 137 de Igualdad entre Mujeres y Hombres provocando la reconsideración de la alta dispersión del módico presupuesto del programa. La experiencia francesa también parece demostrar la conveniencia de establecer un seguimiento sobre las recomendaciones de las instancias de control y evaluación en la programación y reprogramación de las políticas públicas, así como una intervención más efectiva en la mejora de la información. Paradójicamente, la atención prestada desde «fuera» no ha sido correspondida por los mecanismos de control interno del presupuesto. Ni se ha implantado la evaluación previa sobre la pertinencia de una intervención pública ni se realiza una verdadera auditoría de los indicadores asociados a las políticas por parte del CIAP con la posibilidad de eliminar indicadores de actividad y no de resultados.

En Austria, los resultados hasta la fecha dan cuenta del avance en la producción de datos desagregados por sexo y de los esfuerzos por llevar a cabo tímidos y aislados análisis de género de las políticas mediante proyectos piloto e intervenciones de apoyo al marco metodológico y empírico de los mismos. Indudablemente, la política de igualdad ha ganado en visibilidad tanto en los diferentes departamentos sectoriales como en el propio Ministerio de Hacienda. La necesidad de informar de objetivos y resultados de igualdad en la documentación del presupuesto, tan central al funcionamiento más elemental de cualquier administración, sirve de estímulo para buscar formas más efectivas de justificar el gasto y la solicitud de créditos y de presentación de resultados. Asimismo, el respaldo constitucional y la aplicación de criterios mínimos obligatorios de inclusión de un objetivo de igualdad por capítulo presupuestario obligan a involucrarse en el PG a departamentos menos implicados tradicionalmente con las políticas de igualdad. Uno de los tradicionales retos de los PR, la calidad de la información y el diseño de los indicadores, se convierte también en un caballo de batalla para los PG. En el caso de Austria se advierte el uso y abuso de indicadores simplistas, comúnmente el recuento de mujeres y hombres en el personal institucional y en los colectivos de personas usuarias o beneficiarias de un programa. A menudo se mide lo que es fácil de medir en detrimento de otras cuestiones, como muchas de las dimensiones de la igualdad de género, cuya medición frecuentemente requiere información cualitativa y cuantitativa y un mayor refinamiento en los instrumentos de recogida de datos. Para evitar empañar la transparencia que busca la reforma presupuestaria, el modelo austriaco de PR hace una referencia explícita al pragmatismo en su reforma de las finanzas públicas apelando a la flexibilidad, incluso en la aplicación de la normativa internacional de contabilidad, y huyendo de la «burocracia de resultados» (Steger, 2010:17) concentrándose, por el contrario, en aquellos más pertinentes en cada caso.

El último rasgo considerado en este análisis comparado se centra en *los mecanismos de apoyo al proceso de implantación del PG en el marco del PR*, ocupándose principalmente de las estructuras de coordinación y de los recursos y herramientas de apoyo técnico. La principal característica de las cuestiones transversales estriba en que fácilmente pueden ser dejadas de lado pasando de ser asunto de toda la institución a responsabilidad de nadie. En el caso de Francia, la falta de respaldo supra e interministerial ha descafeinado el enfoque estratégico y no ha logrado dotar a la política de igualdad de un verdadero despliegue transversal. El pro-

ceso de implantación del PG en el seno del PR ha institucionalizado la política transversal de igualdad entrando en una fase de consolidación que sólo puede crecer ampliando su radio de acción a las políticas públicas de mayor presupuesto. Sin embargo, en ausencia de voluntad política al máximo nivel, el proceso técnico no progresa, como muestra la expresión del marco estratégico y los indicadores expuestos con anterioridad en la Tabla 3. En el caso de Austria, el impulso de reforma ha creado altas expectativas de resultados respaldadas por estructuras de apoyo técnico al PR sin prestar la debida atención al PG. A falta del diseño de una aproximación sistemática y por etapas al PG, en un proceso enfocado al largo plazo, los proyectos piloto se desarrollan sin suficiente conocimiento técnico de las cuestiones de género y sin fraguar un enfoque sistemático que explote el verdadero potencial del PG. Para favorecer el engarce del PG en el PR, hacen falta estructuras de coordinación que tiendan puentes entre la información presupuestaria, la de las políticas sectoriales y la de la política de igualdad de género. Tanto en Francia como en Austria, la reforma presupuestaria se ha diseñado como un proceso interno centrado en la administración y con mayor énfasis en la dimensión tecnocrática que en la política. A pesar de que los PR buscan superar la opacidad y complejidad técnica y facilitar la participación de la ciudadanía en el proceso de preparación del presupuesto, en ninguno de los casos estudiados se han habilitado cauces para ello. Sin promover cauces de participación de la ciudadanía y colectivos de interés, el PG, pierde un vehículo para el empoderamiento de las mujeres y el PR, en ausencia de debate, exacerba su carácter tecnocrático con el riesgo de convertirse en un proceso menos transparente de lo esperado en el cual la participación se vea finalmente mermada por las dificultades de accesibilidad y comprensión (Sharp, 2003) y donde florezca la resistencia burocrática al potencial transformador de la reforma.

#### **4. Reflexiones desde la práctica**

La trayectoria de los presupuestos con enfoque de género y de los presupuestos orientados a resultados han mostrado hasta la fecha las limitaciones propias de los instrumentos puramente técnicos cuando están desvinculados de sus objetivos políticos y carecen de un enfoque claro hacia las prioridades de la política pública. A diferencia de los PR; los PG no gozan de tanto recorrido en el tiempo y su grado de implantación aún dista mucho de haber alcanzado una institucionalización satisfactoria en el proceso presupuestario. Sin embargo, del análisis de las iniciativas planteadas en este artículo pueden extraerse algunas conclusiones inquietantes.

La experiencia de los PG en Francia que expone la versión más burocrática de un proceso de institucionalización que ha despojado al PG de cualquier atisbo de vigor transformador, reduciéndolo a un mero ejercicio técnico de producción de anexos e indicadores que miden lo que se puede medir más que lo que de verdad importa, y fruto del cual apenas puede apreciarse impacto alguno en la mejora de las políticas de igualdad o en la incorporación de la dimensión de igualdad a las políticas públicas en general. Tras una década de práctica, podemos constatar que la versión francesa de los presupuestos públicos defraudan tanto en lo técnico como en lo político.

Austria, por el contrario, representa el caso paradigmático de muchas otras iniciativas de integración de la perspectiva de género en el presupuesto en las cuales el sustento del proceso de institucionalización no recae en el «ethos» burocrático sino que se alimenta de impulsos irregulares dependientes de la mayor o menor sensibilidad al tema de los distintos departamentos y personas, así como del apoyo material que se ofrezca en cada momento. La existencia de iniciativas aisladas, poco coordinadas y sin un enfoque integrador que caracterizan el caso austriaco pone de manifiesto el limitado alcance de la misión evaluadora de los PG sobre los resultados para la igualdad de las políticas generales. El modelo austriaco parece contar con el apoyo de la voluntad individual y política pero no con la articulación de un proyecto aglutinador, director e impulsor claro.

Las conclusiones en torno a estas dos iniciativas suscitan dudas y preguntas sobre la idoneidad de los modelos de técnica presupuestaria expuestos —orientación a resultados, con enfoque de género— para conseguir los resultados pretendidos —más eficacia, eficiencia, economía, igualdad—. ¿Se ha convertido la identificación de resultados y la producción de indicadores en un fin en sí mismo con poca relación con la puesta en marcha y evaluación de políticas más igualitarias, eficaces y eficientes? ¿Cuáles son las relaciones entre el análisis micro de la implementación de los programas de gasto y el enfoque macro del impacto y la contribución de cada programa a los objetivos generales de la política de igualdad del país y de la UE? ¿Se sabe qué se ha de medir y se cuenta con los instrumentos adecuados? ¿Cómo se traducen en propuestas políticas y reformulación de programas las necesidades detectadas en los análisis de programas? ¿Es la concepción lineal de las políticas públicas y de la cadena de resultados la mejor representación del proceso de cambio político y de la complejidad de los problemas sociales actuales?

De estas preguntas sin respuesta se exponen a continuación algunas reflexiones que buscan abrir puertas a nuevos campos de análisis y sugerir consideraciones más enfocadas, realistas y certeras de las potencialidades y condiciones bajo las cuales tanto el marco de presupuestos enfocados a la igualdad de género como el orientado a la consecución de resultados más eficaces y eficientes puedan responder a las expectativas creadas.

- Las limitaciones técnicas tanto de los PG como del PR en cuanto al tipo de información que recogen y al alcance del proceso presupuestario actual para explorar el impacto de las políticas públicas hacen pensar en la necesidad de redimensionar su ámbito idóneo de actuación, aquél en el que puedan cumplir con lo que prometen.
- El marco teórico de los PG y de los PR se ajusta más adecuadamente a programas pequeños de poca complejidad en los que los resultados derivan de manera inmediata de las acciones y la cadena causal parece más obvia y directa.
- La valoración de la eficacia de políticas más complejas tanto en lo que respecta a sus objetivos de igualdad como a cualquier otro objetivo requiere ejercicios de evaluación más amplios para los que la información contenida en el presupuesto y el alcance del proceso presupuestario resulta insuficiente.
- La integración de la evaluación en el proceso presupuestario y el refuerzo del papel de los mecanismos de control tanto internos como externos podría dotar al análisis técnico del diseño y de los efectos de las políticas públicas y de sus dotaciones pre-

supuestarias de una mayor potencia a la hora de influir en la toma de decisiones políticas.

- Con la finalidad de cumplir los objetivos de igualdad, parece cierto que uno de los mayores éxitos del análisis de programas presupuestarios desde la perspectiva de género —aun cuando a menudo se realizan sobre programas de poca entidad y restringiendo el foco de análisis a la incidencia mediante el recuento acríptico de la participación de mujeres y hombres—, es el fortalecimiento del aprendizaje de conceptos clave y del análisis de género por parte del personal a cargo del diseño y ejecución de los programas. Tanto el presupuesto sensible al género como el orientado a resultados contienen un germen educativo nada despreciable que favorece la incorporación de dimensiones de igualdad de género, enfoque a resultados, diseño de indicadores y fórmulas de medición.
- Por contra, dada la disparidad entre las expectativas y los resultados actuales del proceso, ambos enfoques presupuestarios generan considerable frustración en el tiempo al constatar que los ámbitos de toma de decisiones y las palancas que sostienen tanto la desigualdad de género como la ineficacia de algunas políticas se encuentran lejos del alcance y de la capacidad de transformación que los programas en cuestión pueden ofrecer.
- Con demasiada frecuencia, la complejidad de los problemas a los que la política pública ha de dar respuesta y la interactuación de numerosos factores y colectivos implicados convierten a los indicadores de resultados en una reiterada exposición de fotografías de una permanente situación de desigualdad poco sensible a variaciones de políticas que no inciden en palancas de cambio real.
- El análisis de los indicadores de programas ha de situarse más allá de una toma de temperatura que en poco ayuda a formulación de propuestas de cambio. Ha de levantarse el vuelo a visiones macro de los modelos sociales y políticos y a consideraciones holísticas de la política pública con respecto a la igualdad, ámbito donde poco cabe hacer desde el impulso de abajo a arriba que ignore el marco amplio del modelo social existente.
- La superproducción de indicadores y de formulación de resultados junto con análisis de incidencia faltos de carácter estratégico producen el efecto indeseado de bloquear, paradójicamente, la capacidad de abordar cambios significativos al enterrar el impulso a la acción política en esfuerzos costosos y laboriosos con el envoltorio racional de una veleidat de mediciones, cadenas lineales de resultados y modelos simplificados que ignoran y posponen interesadamente propuestas políticas de cambio que no conviene o no parece posible abordar.

## 5. Conclusiones

Tanto el PG y el PR pueden operar de forma complementaria y comparten algunas limitaciones comunes en sus posibilidades reales de orientar la política hacia el cambio en la dirección de mayor igualdad, mayor eficacia y eficiencia. La orientación a resultados sin consi-

deración de las variables más significativas que, como el género, afectan a los resultados de las políticas en el tejido social, promueve un análisis sesgado y da voz a una sola narrativa de las políticas, de los hechos y de la vida. A medida que se vaya comprendiendo el carácter complementario de ambos enfoques, su potencial interacción se hace más clara y pueden realizarse esfuerzos conscientes para integrarlos en un sistema común.

Las experiencias expuestas muestran que, a pesar de un sólido respaldo legal y del trabajo preparatorio, los presupuestos sensibles al género necesitan una mejor integración en el marco de los presupuestos orientados a resultados para que se puedan transformar en un instrumento eficaz para la igualdad. No hay recetas universales sino contextuales en función de las características de la reforma financiera y de las palancas de cambio específicas en cada caso. Algunas áreas deficitarias como la participación, la calidad de la información presupuestaria y su uso, o el análisis de género de los presupuestos reclaman mayor atención y pueden esconder la llave de una integración eficaz. Otras sugieren un mayor protagonismo de instituciones públicas relevantes para la mejora de la calidad de las políticas, como puede ser el Tribunal de Cuentas y las Agencias de Evaluación. Sin el auxilio de la evaluación y los mecanismos de control, será difícil que de la información presupuestaria y del análisis del ingreso y del gasto se deriven reformas políticas eficaces.

A diferencia del presupuesto orientado a resultados, el PG tiene claros objetivos políticos y no persigue convertirse en un ejercicio técnico ni burocrático. Los limitados recursos para la igualdad de género precisan la identificación de procesos catalíticos que favorezcan el cambio de mentalidad y la superación de modelos sociales discriminatorios. Dado que las políticas de igualdad no crecen en recursos, su capacidad de influencia sólo puede incrementarse a partir de la integración transversal a todas las áreas políticas relevantes. Mientras que el proceso presupuestario orientado a resultados alberga inusitadas potencialidades para contribuir a la transversalidad de la igualdad, el enfoque de género puede re-politizar una orientación a resultados que corre el riesgo de burocratizarse. Más allá de cuestiones de «hard law», son las directrices, los mecanismos de apoyo y coordinación, las estructuras de control interno y externos, los elementos que pueden inclinar la balanza en la dirección de una mayor interacción entre el PR y el PG. Y ambos enfoques pueden ganar en capacidad transformadora y en alianzas con otras instancias evaluadoras para vencer sus limitaciones. Transversal no tiene por qué significar marginal sino que cobra cada vez más importancia en un mundo diverso, cambiante y global. El reto de la política presupuestaria está en integrar lo transversal y beneficiarse de ello.

## Notas

1. Entre otras, la experiencia de presupuestos con enfoque de género del País Vasco en 2000-2002. Jubeto (2006: 449).
2. *Ibid.*, p. 523.
3. Este enfoque ha sido utilizado, por ejemplo, por Corea tras la crisis financiera asiática de 1997 y 1998 y por el Reino Unido, tras un cambio de gobierno al Partido Laborista que ganó las elecciones en 1997 (Ruiz y Caamaño, 2008).

4. En relación al mejoramiento de la gestión, la LOLF permite una mayor libertad de gestión de los responsables mediante la fungibilidad de los presupuestos por títulos, con excepción de los gastos de personal que no pueden ser incrementados por otros títulos (pero que pueden ellos mismos venir a aumentar otros gastos: es el principio de «fungibilidad asimétrica»). Respecto de la transparencia, la reorganización del presupuesto del Estado por políticas públicas permite al Parlamento votar cada misión/programa desde el primer euro (haciendo así desaparecer la noción de servicios votados, del orden de 95% del gasto, anteriormente adoptados en bloque por el Parlamento).
5. En virtud del artículo 76 bis del Proyecto de Presupuesto de 2009 (artículo 183 de la Ley Presupuestaria Inicial para 2009).
6. Opinión presentada en nombre de la Comisión de Servicios Sociales sobre el Proyecto de Presupuesto de 2011. Tomo III. Solidaridad, Inserción e Igualdad de oportunidades por el Diputado Christophe Sirugue. <http://www.assemblee-nationale.fr/13/budget/plf2011/a2864-tIII.asp>
7. A modo ilustrativo, el programa n.º 163, Juventud y Vida Asociativa, indica que contribuye a la igualdad de género a través del Consejo de Juventud porque sus estatutos imponen el principio de paridad en la elección de representantes y suplentes.
8. En aplicación del Decreto n.º 2010-95 del 25 de enero de 2010.
9. Como por ejemplo, los 1.300 euros de asignación para las políticas de igualdad en el Ministerio de Turismo en 2009 destinados a la organización de una reunión con motivo del Día Internacional de la Mujer entre el Secretario de Estado de Turismo y la Red de Mujeres del Turismo que representa a 28 asociaciones del sector entre cuyas reivindicaciones se encuentra el fomento del acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en el sector.
10. Porcentaje del presupuesto del programa que se atribuye a la política de igualdad.
11. A modo de ejemplo, cabe mencionar los costes de personal y las visitas en el programa de gastos del Parlamento; los costes de formación avanzada en el Ministerio de asuntos exteriores; las medidas de promoción interna en el Ministerio de hacienda; medidas para jóvenes con discapacidad en el departamento de protección social y a la persona consumidora; las becas otorgadas en el Ministerio de ciencia e investigación; y el colectivo receptor de billetes para el transporte público en el Ministerio de transporte, innovación y tecnología.
12. Proyectos de mentorización en el Tribunal Administrativo o en el Ministerio de Justicia; por ejemplo.
13. Como contribución a los presupuestos con enfoque de género, para mejorar la transparencia, se han registrado los datos de la proporción de mujeres en los puestos de las bandas salariales más altas y en los puestos de responsabilidad.
14. A la vista de la información disponible y de las limitaciones de este artículo resulta difícil valorar el impacto de género del presupuesto tanto francés como austriaco hasta la fecha. No puede decirse lo mismo sobre los aspectos relacionados con la visibilidad y la transparencia, particularmente en Francia, en tanto en cuanto la mejor prueba de ello es que, de otra forma, no podría haberse escrito este artículo. En el caso francés, el esfuerzo desplegado por el gobierno para facilitar el acceso, la usabilidad y la visión global de las dimensiones del presupuesto tanto previstas como ejecutadas convergen en la documentación presupuestaria facilitando la comprensión y el análisis de las políticas de igualdad desde el ángulo financiero (véase el sitio web <http://www.performance-publique.gouv.fr/>). En el caso austriaco, dado el difícil acceso a los materiales, frecuentemente enterrados entre infinidad de documentación presupuestaria detallada, la información utilizada para escribir este artículo procede principalmente de fuentes secundarias accesibles a través de la Red Europea de Presupuestos sensibles al Género (European Gender Budgeting Network (EGBN)). <http://www.egbn.eu/> gracias a la inestimable colaboración de la experta austriaca Elizabeth Klatzer.

## Bibliografía

- Budlender, D., Diane Elson, Guy Hewitt, and Tanni Mukhopadhyay (2002): *Gender Budgets Make Cents. Understanding Gender Responsive Budgets*. London: Commonwealth Secretariat.
- Budlender, D. (2010): *Gender-Responsive Budgeting in South Eastern Europe*. UNIFEM.
- Boyer, V. (2008): *Avis présenté au nom de la Commission des Affaires Culturelles, Familiales et Sociales sur le Projet de Loi de Finances pour 2009* (N.º 1127) Tome X Solidarité, Insertion et Égalité des Chances.
- Caamaño Alegre, J. (2007): «*El Reino Unido y Francia: dos modelos recientes de reforma presupuestaria*». Documentos - Instituto de Estudios Fiscales, ISSN 1578-0244, N.º 5, 2007, págs. 5-44.
- Cazalet, A. et Albéric de Montgolfier (2010): *Rapport général n.º 111. Projet de loi de finances pour 2011: Solidarité, insertion et égalité des chances*.
- Council of Europe (2005): *Gender budgeting - Final report of the group of specialists on gender budgeting* (EC-SGB).
- Cour des Comptes (2008): *Les interventions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes: le service des droits des femmes et de l'égalité* (SDFE). Paris: Cour des Comptes.
- Duhamel, P. (2008): *La Reforma Presupuestaria Francesa*. Presentación en el Seminario sobre la Reforma Presupuestaria. Buenos Aires -18 y 19 de junio del 2008. Conferencia internacional sobre elaboración del presupuesto con orientación a resultados  
[http://www.mecon.gov.ar/onp/html/manuales/SEMINARIO\\_PRESUPUESTO\\_ORIENTADO%20A%20RESULTADOS\\_2008.pdf](http://www.mecon.gov.ar/onp/html/manuales/SEMINARIO_PRESUPUESTO_ORIENTADO%20A%20RESULTADOS_2008.pdf)
- Elson, D. (2002): *Gender Responsive Budget Initiative: Some Key Dimensions and Practical Examples*, Background Paper.
- Klatzer, E. Watch Group. Gender and Public Finance (2008): *The integration of Gender Budgeting in Performance-Based Budgeting*. Paper presented at the conference «Presupuestación Pública Responsable con la Igualdad de Género» (Public budgeting responsible to gender equality), 9-10 June 2008, Bilbao.
- Klatzer, E., Margit Schratzenstaller, Birgit Buchinger y Nicole Schaffer (2010): «*Gender budgeting in the constitution: a look at formal and real conditions in Austria*». Internationale Politik und Gesellschaft Online: International Politics and Society. - 2010, 2 (2010) Electronic ed.: Berlin: IPG-Redaktion, 2010, pp. 48-64.
- OECD (2005): «Public Sector Modernisation: Modernising Accountability and Control», *OECD Policy Brief*, April, París: OECD.
- OECD (2007): *Performance Budgeting in OECD Countries*, OECD Publishing, Paris.
- MBCFRE (Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État) (2004): *Guide sur la Démarche de la Performance: Stratégie, Objectifs, Indicateurs*. Paris: Le Forum de la Performance.
- (2005): *Jaune Budgétaire «État des crédits qui concourent aux actions en faveur des droits des femmes»*, annexé au Projet de Loi de Finances 2006. Paris: Le Forum de la Performance.
- (2009): *Document de Politique Transversale. Politique de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes*, annexé au Projet de Loi de Finances 2010. Paris: Le Forum de la Performance.

- (2010a): *Document de Politique Transversale. Politique de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes*, annexé au Projet de Loi de Finances 2011. Paris: Le Forum de la Performance.
- (2010b): *Guide de lecture des Documents de Politique Transversale*, Paris: MBCFRE.
- (2010c): *Guide pratique de la LOLF*, Paris: Le Forum de la Performance.
- (2010d): *Projets annuels de performances (PAP) 2011*. Annexe à la Loi de Finances Initiale pour la Mission Ministérielle Solidarité, Insertion et Égalité des Chances. Paris: Le Forum de la Performance.
- Meszarits, V. (2009): «Performance Budgeting in Austria as Part of a General Comprehensive Federal Budget Reform», Presentation at EIPA workshop «Performance Budgeting: Practical Aspects of the Planning, Implementation and Monitoring Process», EIPA, Warsaw, 6 March 2009.
- Pazos Morán, M. (2008): «Género, orientación del presupuesto y eficiencia económica». En María Pazos-Morán (ed.): *Economía e igualdad de género: retos de la hacienda pública en el siglo XXI*. Instituto de Estudios Fiscales.
- Posseth, J. and Van Nispen, F. (2009): *Performance informed budgeting in Europe: The ends justify the means, don't they?* EUI-RSCAS Working Papers 2009.
- Quinn, S. (2009): *Gender budgeting: practical implementation Handbook*. Directorate General of Human Rights and Legal Affairs. Council of Europe. Strasbourg (France).
- Sharp, R. (2003): *Budgeting for Equity. Gender Budget Initiatives with a Framework of Performance Oriented Budgeting*. New York: United Nations Development Fund for Women.
- Ruiz Álvarez, J. L. y José Caamaño Alegre (2008): «Tendencias en la gestión presupuestaria a nivel internacional. Presupuesto y Gasto Público» 51/2008: 17-57 Secretaría General de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales.
- Schick, A. (2001): «Does Budgeting have a future?», in 22nd Annual Meeting of Senior Budget Officials. PUMA/SBO 4 Paris.
- Sirugue, C. (2010): Avis Présenté au nom de la Commission des Affaires Sociales sur le Projet de Loi de Finances pour 2011 (N.º 2824) Tome III Solidarité, Insertion et Égalité des Chances. Assemblée Nationale. Paris.
- Steger, G. (2010): «Austria's budget reform. How to create consensus for a decisive change of fiscal rules». No.: 1, Volume: 10, Issue: 1 Pages 1-14 *OECD Journal on Budgeting*.
- Smith, M. and F. Bettio. (2008): «Analysis Note: the Economic Case for Gender Equality», disponible en internet (abril 2011) <http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3971&langId=en>
- Zapico Goñi, E. (2008): «La experiencia del presupuesto por resultados en países de la OCDE». *Presupuesto y Gasto Público* 51/2008: 199-230. Secretaría General de Presupuestos y Gastos 2008, Instituto de Estudios Fiscales.
- Zimmerman, M. (2009): *Avancées et lacunes de la France concernant les applications de la Convention CEDEF/CEDAW*. Note de Synthèse. Rapporteure Générale. Observatoire de la Parité entre les Femmes et les Hommes.