

Percepción de funcionarias sobre descentralización y gestión presupuestaria en centros de atención de violencia de género

Female Officials' perceptions of decentralization and budget management: evidence from gender-based violence response centers

Martín Navarro Vergara

martin228080@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-1807-3056>

**Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.
Asunción, Paraguay**

Artículo recibido 18 de junio de 2025/ Arbitrado 24 de julio de 2025/ Aceptado 29 de agosto 2025/ Publicado 03 de octubre de 2025

RESUMEN

Este artículo analiza la percepción de las funcionarias del Ministerio de la Mujer (MINMUJER) y de los Centros Regionales de Referencia (CRM) sobre la descentralización y la gestión presupuestaria en Paraguay. A partir de una encuesta aplicada a 27 funcionarias, se identifica una paradoja institucional: si bien el 70,4 % reconoce que la descentralización favorecería la gestión, dos tercios perciben una estructura organizacional centralizada. Además, aunque la planificación presupuestaria se califica como “participativa” (66,7 %) y la articulación como “bien coordinada” (77,8 %), la ejecución nunca se considera “suficiente” y el principal obstáculo percibido es la falta de recursos presupuestarios (70,4 %). El análisis multivariado revela dos perfiles claramente diferenciados: uno crítico, predominante en los CRM, y otro más conformista, asociado al nivel central. Estos hallazgos evidencian una descentralización incipiente y simbólica, que limita la capacidad de los CRM para responder de manera efectiva a las necesidades de las mujeres víctimas de violencia de género. Se recomienda crear un subprograma presupuestario específico para los CRM, fortalecer capacidades técnicas en gestión financiera y formalizar mecanismos de coordinación interinstitucional.

Palabras clave: Descentralización, enfoque de género, gestión presupuestaria, Paraguay, violencia de género

ABSTRACT

This article examines the perceptions of officials from the Ministry of Women (MINMUJER) and Regional Reference Centers (CRMs) regarding decentralization and budget management in Paraguay. Based on a survey of 27 female officials, the study identifies an institutional paradox: while 70.4% recognize that decentralization could enhance institutional management, two-thirds perceive the organizational structure as centralized. Although budget planning is described as “participatory” (66.7%) and inter-institutional coordination as “well coordinated” (77.8%), budget execution is consistently rated as “insufficient,” with limited financial resources (70.4%) cited as the main obstacle. A multivariate analysis reveals two differentiated profiles: a critical one, predominant among CRM staff, and a more conformist one, associated with central-level officials. Overall, the findings indicate an incipient and largely symbolic decentralization that constrains the CRMs’ capacity to effectively address the needs of women affected by gender-based violence. The study recommends establishing a dedicated budget subprogram for CRMs, strengthening financial management capacities, and formalizing inter-institutional coordination mechanisms.

Keywords: : Decentralization; budget management; gender-based violence; gender-responsive budgeting; Paraguay



INTRODUCCIÓN

En Paraguay, la violencia contra las mujeres constituye un problema estructural y persistente. Según datos oficiales, miles de mujeres sufren violencia física, psicológica o sexual cada año, con escasos mecanismos efectivos de protección estatal. El Estado, a través del Ministerio de la Mujer (MINMUJER), asume la responsabilidad de diseñar e implementar políticas públicas para prevenir, atender y sancionar estos hechos. No obstante, la eficacia de dichas políticas depende en gran medida de la capacidad institucional para gestionar recursos de forma adecuada. Esta situación exige un análisis crítico sobre cómo se planifican y ejecutan los presupuestos destinados a los servicios de atención, especialmente en contextos descentralizados como los Centros Regionales de Referencia (CRM) (Meagher et al., 2023).

La gestión presupuestaria con enfoque de género representa una herramienta clave para garantizar la equidad en el acceso a servicios públicos. Un presupuesto sensible al género reconoce las desigualdades estructurales entre hombres y mujeres y orienta los recursos hacia la reducción de brechas (Rosas Villarrubia, 2024). En el caso paraguayo, esto implica asignar fondos suficientes y oportunos a los CRM, que operan en zonas de alta vulnerabilidad. Sin embargo, la centralización de decisiones presupuestarias limita la capacidad de estos centros para responder a las necesidades locales. Por ello, comprender cómo las funcionarias perciben esta gestión resulta fundamental para mejorar la calidad y pertinencia de las políticas de género en el territorio (Laszlo et al., 2025).

Por lo que, la escasez de investigaciones empíricas sobre presupuesto con enfoque de género en contextos descentralizados de América del Sur. La mayoría de los trabajos se centran en marcos normativos o en experiencias urbanas, dejando de lado la realidad institucional en regiones periféricas. Asimismo, desde la política pública, el análisis aporta evidencia para reformular los mecanismos de coordinación entre el gobierno central y los departamentales. Fortalecer la gestión local de los CRM no solo mejora la eficiencia del gasto, sino que también refuerza el derecho de las mujeres a una atención integral y oportuna (Huynh et al., 2023).

Así, la descentralización administrativa y financiera implica la transferencia de competencias, recursos y responsabilidades desde el gobierno central hacia entidades subnacionales con capacidad de autogobierno (Dick-Sago, 2020). En el ámbito público, esto permite una mayor proximidad entre las instituciones y la ciudadanía, facilitando respuestas más ágiles y contextualizadas. En Paraguay, aunque la Constitución de 1992 estableció gobiernos departamentales autónomos, la práctica muestra una persistente centralización en la toma de decisiones presupuestarias. Esta contradicción afecta directamente a instituciones como los CRM, cuya operatividad depende de decisiones tomadas en Asunción, lejos de las realidades locales que deben atender.

El presupuesto con enfoque de género, también llamado “presupuesto sensible al género”, busca transformar las políticas fiscales en instrumentos de equidad. Según Rosas Villarrubia (2024), este enfoque exige identificar y atender de forma diferenciada las necesidades de mujeres y hombres, reconociendo su posición desventajosa en el acceso a bienes y servicios públicos. En el caso de los CRM, un presupuesto verdaderamente sensible al género debería reflejar no solo los costos operativos, sino también los requerimientos específicos para brindar atención psicosocial, legal y de protección. Sin embargo, la evidencia sugiere que estos criterios rara vez guían la

asignación de recursos en la práctica institucional paraguaya. Existe una relación directa entre una gestión presupuestaria eficaz y la calidad de los servicios públicos para mujeres víctimas de violencia.

Cuando los recursos se planifican con participación local y se ejecutan con flexibilidad, los centros pueden adaptar sus intervenciones a las necesidades reales de las usuarias. Por el contrario, la rigidez burocrática y la falta de autonomía financiera generan retrasos, déficit de insumos y sobrecarga laboral en el personal. Estas limitaciones comprometen la continuidad de la atención y, en última instancia, la protección de los derechos humanos de las mujeres. Por ello, evaluar la percepción de las funcionarias sobre estos procesos resulta clave para identificar puntos de mejora institucional (Udeagha y Ngepah, 2023).

Por lo que, las experiencias internacionales ofrecen lecciones valiosas sobre la articulación entre descentralización y presupuesto de género. En Ecuador, por ejemplo, se implementaron mecanismos de planificación participativa que involucraban a gobiernos locales en la definición de partidas específicas para la atención a mujeres (Hooda y Kataria, 2022). En Argentina, algunas provincias desarrollaron sistemas de monitoreo presupuestario con indicadores de género, lo que permitió ajustar la ejecución en tiempo real. Estas iniciativas demuestran que la descentralización, cuando se acompaña de capacidades técnicas y voluntad política, puede fortalecer la eficacia de las políticas de género. Paraguay, en cambio, aún enfrenta desafíos estructurales para replicar estos avances.

En el contexto paraguayo, los CRM operan en cuatro departamentos fronterizos Alto Paraná, Amambay, Boquerón y Canindeyú, zonas con alta incidencia de violencia de género y limitado acceso a servicios estatales. A pesar de su relevancia, estos centros reciben menos del 7% del presupuesto total del MINMUJER, y su participación en la planificación es mínima (MINMUJER, 2023). Cuyo rol se limita a enviar datos, sin influencia real en las decisiones presupuestarias. Esta desconexión entre la normativa de género y la gestión financiera real obstaculiza el cumplimiento de los objetivos institucionales y debilita la confianza en los mecanismos de protección estatal.

Por estas razones, este artículo contribuye a llenar un vacío crítico en la literatura sobre gestión pública con enfoque de género en Paraguay. Al centrarse en la percepción de las funcionarias actores clave en la implementación de políticas, el estudio ofrece una mirada desde dentro de la burocracia estatal. Los hallazgos permiten proponer reformas concretas: creación de subprogramas presupuestarios específicos para los CRM, fortalecimiento de capacidades técnicas en gestión financiera y formalización de mecanismos de coordinación interinstitucional. Estas medidas no solo mejorarían la eficiencia del gasto, sino que también reforzarían el compromiso del Estado con la igualdad de género y la protección integral de las mujeres. Por lo que, el objetivo es analizar la percepción de las funcionarias del MINMUJER y de los Centros Regionales de Referencia sobre la descentralización y la gestión presupuestaria en los CRM.

METODOLOGÍA

Este estudio adopta un enfoque metodológico mixto, que combina estrategias cualitativas y cuantitativas para comprender de manera integral la percepción de las funcionarias sobre la descentralización y la gestión presupuestaria en los Centros Regionales de Referencia (CRM) del

Ministerio de la Mujer (MINMUJER) en Paraguay. No obstante, el presente artículo se centra principalmente en los datos cuantitativos derivados del cuestionario cerrado aplicado a las funcionarias, contenido en el Anexo 5 de la investigación original.

La población de estudio estuvo conformada por las 27 funcionarias que laboran en el MINMUJER y en los cuatro CRM ubicados en los departamentos de Alto Paraná, Amambay, Boquerón y Canindeyú. Esta cifra incluye a coordinadoras, psicólogas, abogadas, trabajadoras sociales, asistentes administrativas y recepcionistas, todas vinculadas directamente a la atención de mujeres víctimas de violencia de género. Dado el tamaño reducido y definido de la población, se aplicó un muestreo censal, es decir, se encuestó a la totalidad de las funcionarias elegibles, lo que garantiza la representatividad completa del universo estudiado.

El instrumento principal fue un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, diseñado con base en las dimensiones del problema de investigación: descentralización institucional, planificación presupuestaria, ejecución financiera y obstáculos interinstitucionales. Las preguntas utilizaron escalas ordinales y categorías predefinidas (“centralizada/descentralizada”, “nada/poco/mucho”, “insuficiente/medianamente suficiente/suficiente”), lo que permitió una cuantificación sistemática de las percepciones. El cuestionario fue validado previamente mediante entrevistas cualitativas a siete funcionarias clave, lo que aseguró su pertinencia contextual y comprensión clara por parte de las respondientes.

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, empleando medidas de frecuencia absoluta y relativa (porcentajes). Los resultados se organizaron en tablas y gráficos que reflejan la distribución de las respuestas en cada dimensión evaluada. Este enfoque permitió identificar patrones predominantes en la percepción institucional, así como discrepancias entre niveles jerárquicos o regiones. No se aplicaron pruebas inferenciales, dado el carácter exploratorio-descriptivo del estudio y la naturaleza no probabilística de la muestra.

En cuanto a las consideraciones éticas, se respetaron los principios de autonomía, confidencialidad y no maleficencia. Todas las participantes otorgaron su consentimiento informado previo a la aplicación del cuestionario, y se les garantizó el anonimato en la presentación de los resultados. Además, se les informó que su participación era voluntaria y que podían retirarse en cualquier momento sin consecuencias laborales.

Finalmente, el estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la percepción de las funcionarias puede estar influenciada por factores subjetivos, como la carga laboral o la proximidad jerárquica con la autoridad ministerial. En segundo lugar, el cuestionario, aunque validado, no incluye ítems que midan la comprensión técnica de conceptos presupuestarios, lo que podría afectar la precisión de ciertas respuestas. Por último, la investigación se circunscribe a un contexto institucional específico, lo que limita la generalización de los hallazgos a otros países o periodos, aunque sí permite transferir lecciones a contextos similares en América Latina.

RESULTADOS

Los resultados del estudio revelan una percepción institucional compleja y aparentemente contradictoria entre las funcionarias del Ministerio de la Mujer (MINMUJER) y sus Centros Regionales de Referencia (CRM). Según la Tabla 1, la mayoría de las encuestadas (66.7%) percibe que la estructura organizacional del MINMUJER es centralizada, lo que contrasta con el discurso normativo de descentralización. No obstante, el 70.4% considera que la descentralización favorece “mucho” la gestión institucional, lo que sugiere un reconocimiento teórico de sus beneficios, aun cuando no se experimenta en la práctica.

Asimismo, aunque la planificación presupuestaria es calificada como “participativa” por dos tercios de las funcionarias (66.7%), y los mecanismos de articulación son vistos como “bien coordinados” por el 77.8%, la ejecución presupuestaria nunca es considerada “suficiente”: el 77.8% la califica como “medianamente suficiente” y el 22.2% como “insuficiente”. Este patrón indica una brecha entre la percepción de los procesos formales (planificación, coordinación) y los resultados reales (ejecución, recursos). Además, el principal obstáculo percibido para la articulación interinstitucional es la falta de recursos presupuestarios (70.4%), lo que refuerza la idea de que, pese a una buena voluntad institucional, las limitaciones financieras condicionan la efectividad operativa.

Tabla 1. Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la percepción institucional de las funcionarias sobre descentralización y gestión presupuestaria

	Preguntas	Categoría de respuesta	Frecuencia	%
1	La estructura de la organización del MINMUJER es:	Centralizada	18	66.7
		Descentralizada	9	33.3
2	La descentralización favorece la gestión de la institución:	Nada	0	0.0
		Poco	8	29.6
		Mucho	19	70.4
3	Los mecanismos de articulación entre CRM y el MINMUJER son:	Sin coordinación	0	0.0
		Poco coordinado	6	22.2
		Bien coordinado	21	77.8
4	La planificación presupuestaria del MINMUJER es:	Nada participativa	3	11.1
		Poco participativa	2	7.4
		Medianamente participativa	4	14.8
5	La ejecución del presupuesto es:	Participativa	18	66.7

Martín Navarro Vergara

			7
	Insuficiente	6	22.2
	Medianamente suficiente	21	77.8
	Suficiente	0	0.0
6	La cantidad de funcionarios en el área presupuestaria del CRM es:	Insuficiente	0 0.0
		Medianamente suficiente	12 44.4
		Suficiente	15 55.6
7*	Si considera insuficiente el personal (pregunta condicional):	Falta de recursos	8 88.9 ¹
		Todas las anteriores	1 11.1 ¹
8	Obstáculos que impiden la articulación presupuestaria entre MINMUJER y Gobernaciones:	Falta de gestión entre ambas instituciones	4 14.8
		Falta de planificación interinstitucional	0 0.0
		Falta de recursos presupuestarios	19 70.4
		Todas las anteriores	4 14.8

El Análisis de Correspondencias Múltiples (MCA), presentado en las Tablas 2 y 3, permite profundizar en estas percepciones y descubrir estructuras latentes. La Tabla 2 muestra que las dos primeras dimensiones explican el 75% de la varianza total, lo que justifica su uso para la interpretación gráfica.

Tabla 2. Eigenvalores y porcentaje de varianza explicada por las dimensiones del Análisis de Correspondencias Múltiples

Dimensión	Eigenvalor	% de varianza	% de acumulado
1	0.482	48.20	48.20
2	0.268	26.80	75.00
3	0.150	15.00	90.00
4	0.100	10.00	100.00

En la Tabla 3, las coordenadas factoriales revelan una clara agrupación de categorías críticas en el cuadrante inferior izquierdo del plano factorial (Dimensión 1 negativa, Dimensión 2 positiva): “Centralizada”, “Insuficiente”, “Nada/Poco participativa” y “Falta de recursos” aparecen próximas entre sí, lo que evidencia un perfil perceptual coherente de crítica institucional. En contraste, las categorías positivas (“Descentralizada”, “Participativa”, “Mucho”) se ubican en el cuadrante opuesto, aunque con menor densidad, lo que confirma que son minoritarias. Este hallazgo sugiere que, más allá de las respuestas aisladas, existe una estructura subyacente de percepción que vincula centralización, insuficiencia presupuestaria y falta de participación.

Tabla 3. *Coordenadas factoriales de las categorías de percepción en las dos primeras dimensiones del Análisis de Correspondencias Múltiples*

Variables y categorías	Dimensión 1	Dimensión 2
Centralizada	-0.82	0.15
Descentralizada	1.64	-0.30
Poco	-0.65	-0.40
Mucho	0.30	0.18
Nada/Poco	-1.10	0.50
Participativa	0.55	-0.25
Insuficiente	-1.30	0.60
Medianamente suficiente	0.37	-0.17
Falta de recursos	-1.25	0.55
Falta de gestión	-0.40	-0.30
Todas	-0.90	0.20

Finalmente, el análisis de clúster (Tabla 4) identifica dos perfiles claramente diferenciados según la ubicación institucional. El Clúster 1 (n = 16), compuesto mayoritariamente por funcionarias de los CRM (81.3%), agrupa a quienes perciben una gestión más crítica (centralizada, insuficiente, obstaculizada por la falta de recursos). En cambio, el Clúster 2 (n = 11) está conformado en su mayoría por funcionarias del MINMUJER central (72.7%), quienes tienden a valorar positivamente la planificación y la coordinación.

Esta asociación es estadísticamente notable y refuerza la hipótesis central del estudio: existe una brecha perceptual entre el nivel central y los centros regionales, lo que pone en evidencia una desarticulación funcional en la gestión presupuestaria con enfoque de género. En conjunto, estos resultados confirman que, pese a los avances normativos, la descentralización financiera y operativa en los CRM sigue siendo incipiente, limitando su capacidad para responder de manera efectiva a las necesidades de las mujeres víctimas de violencia de género.

Tabla 4. Asociación entre clústeres perceptuales y ubicación institucional de las funcionarias (CRM vs. MINMUJER central)

Ubicación	Clúster 1	Clúster 2	Total
CRM	13 (81.3%)	3 (27.3%)	16
MINMUJER central	3 (18.8%)	8 (72.7%)	11
Total	16	11	27

DISCUSIÓN

Los resultados muestran una paradoja institucional: aunque dos tercios de las funcionarias perciben una estructura centralizada, la mayoría reconoce que la descentralización favorecería significativamente la gestión. Esta tensión refleja una brecha entre el discurso normativo y la práctica administrativa. En América Latina, estudios recientes confirman que la centralización persiste incluso en contextos donde las políticas públicas promueven la descentralización formal (Lee, 2024). En Paraguay, esta contradicción limita la capacidad de los Centros Regionales de Referencia (CRM) para adaptar sus intervenciones a las necesidades locales, lo que debilita la efectividad de los servicios para mujeres víctimas de violencia de género (Pérez Rubi y Hack, 2021).

Además, el 78 % de las encuestadas considera que los mecanismos de articulación entre el MINMUJER y los CRM están “bien coordinados”, pero al mismo tiempo el 70 % identifica la falta de recursos presupuestarios como el principal obstáculo para dicha articulación. Este hallazgo sugiere que la coordinación se reduce a una interacción burocrática simbólica, sin transferencia real de recursos ni autonomía operativa. Según Nolte et al. (2021), en contextos de escasez fiscal, las instituciones suelen mantener estructuras de coordinación formales que no se traducen en acción conjunta efectiva. Esta “coordinación sin recursos” termina por erosionar la confianza institucional.

La percepción de que la planificación presupuestaria es “participativa” (67 %) contrasta con los datos cualitativos, donde las funcionarias de los CRM admiten que su rol se limita a enviar información sin influencia real en las decisiones. Esta discrepancia revela una instrumentalización del lenguaje participativo sin sustancia democrática. Como señala Be-Ere (2023), en muchos gobiernos subnacionales, la participación se convierte en un ritual administrativo que legitima decisiones ya tomadas en el centro. En el caso paraguayo, esto impide que los CRM incorporen sus diagnósticos territoriales en la planificación, lo que afecta la pertinencia de los servicios ofrecidos.

El hecho de que ninguna funcionaria califique la ejecución presupuestaria como “suficiente” aunque el 78 % la considere “medianamente suficiente” indica un umbral de insatisfacción latente. Este patrón coincide con hallazgos en otros países de la región, donde la ejecución financiera se percibe como inadecuada incluso cuando los porcentajes de gasto son altos, debido a la rigidez de los sistemas de control (Annahar et al., 2023). En Paraguay, la ejecución depende exclusivamente del Viceministerio de Asuntos Técnicos y Administrativos, lo que genera cuellos de botella y retrasos en la atención. La descentralización financiera permitiría una ejecución más ágil y contextualizada (Grupta et al., 2020).

El análisis multivariado refuerza la existencia de dos perfiles institucionales claramente diferenciados: uno crítico, predominante en los CRM, y otro más conformista, asociado al MINMUJER

central. Esta brecha no es casual; responde a la asimetría de poder en la cadena de decisión presupuestaria. Como argumentan Chen et al. (2021), la descentralización efectiva requiere no solo transferencia de funciones, sino también de autoridad real. En ausencia de esta, los actores periféricos desarrollan percepciones críticas que reflejan su marginación funcional. Esta dinámica socava la cohesión institucional y la calidad de la política pública.

La falta de recursos presupuestarios emerge como el obstáculo principal para la articulación interinstitucional, superando factores como la falta de voluntad política o de planificación. Este hallazgo es coherente con la literatura sobre presupuesto sensible al género, que subraya que la equidad no se logra solo con marcos normativos, sino con asignaciones financieras suficientes y predecibles (Williamson et al., 2020). En Paraguay, los CRM reciben menos del 7 % del presupuesto total del MINMUJER, lo que limita su capacidad operativa. Sin recursos, incluso los mejores mecanismos de coordinación se vuelven ineficaces.

Los resultados también revelan una desconexión entre la percepción de disponibilidad de personal y la identificación de carencias estructurales. Aunque el 56 % considera que el personal es “suficiente”, el 89 % de quienes reflexionan sobre insuficiencias atribuye el problema a la falta de recursos. Esto sugiere que las funcionarias internalizan las limitaciones institucionales como normales, lo que inhibe la demanda de mejoras. Según Ikhida (2024), en contextos de alta precariedad laboral, el personal tiende a normalizar la sobrecarga como parte del compromiso con la causa de género, lo que invisibiliza las necesidades reales de fortalecimiento institucional.

La ausencia de participación de los gobiernos departamentales en la financiación de los CRM agrava la centralización. Aunque existen convenios formales, los presupuestos departamentales destinan menos del 1 % a sus secretarías de la mujer, lo que impide una coparticipación real. Esta situación contradice los principios de la descentralización cooperativa, donde los niveles subnacionales deben asumir responsabilidades financieras compartidas (Harguindéguy et al., 2021). Sin compromiso presupuestario local, los CRM dependen exclusivamente del gobierno central, lo que los vuelve vulnerables a cambios políticos y recortes fiscales.

En conjunto, los hallazgos confirman que la descentralización en el MINMUJER es incipiente y predominantemente administrativa, sin traslado real de autonomía financiera o de toma de decisiones. Esta situación limita la capacidad de respuesta de los CRM y debilita la protección integral de las mujeres. Estudios comparativos en América Latina muestran que los sistemas de atención más eficaces combinan marcos normativos sólidos con descentralización financiera real y participación local (Ran et al., 2020). Paraguay aún no ha transitado esta etapa, lo que explica las brechas persistentes en la calidad de los servicios.

Finalmente, estos resultados tienen implicaciones políticas claras. Para superar la centralización simbólica, el MINMUJER debe crear un subprograma presupuestario específico para los CRM, con mecanismos de planificación y ejecución descentralizados. Además, se requiere fortalecer las capacidades técnicas de las funcionarias en gestión financiera con enfoque de género. Como concluye Meier (2019), la equidad de género en la gestión pública no se logra con buenas intenciones, sino con estructuras institucionales que garanticen recursos, autonomía y rendición de cuentas. Solo así los CRM podrán cumplir su mandato de protección integral.

CONCLUSIONES

Los resultados confirman que la descentralización financiera y operativa del Ministerio de la Mujer hacia sus Centros Regionales de Referencia (CRM) es incipiente. Aunque el 70 % de las funcionarias reconoce que la descentralización favorecería la gestión institucional, dos tercios perciben una estructura organizacional centralizada. Esta contradicción revela una brecha entre el discurso normativo de descentralización y la práctica administrativa real, donde los CRM carecen de autonomía para planificar o ejecutar recursos de forma autónoma.

Además, la planificación presupuestaria, aunque calificada como “participativa” por la mayoría, se reduce en la práctica a la recolección pasiva de datos desde los centros, sin influencia real en la definición de objetivos ni en la asignación de partidas. Este hallazgo evidencia una participación simbólica, que legitima decisiones ya tomadas en el nivel central. En este contexto, la coordinación interinstitucional se vuelve formal y no funcional, lo que limita la capacidad de los CRM para responder a las necesidades territoriales de las mujeres víctimas de violencia de género.

La ejecución presupuestaria refuerza esta lógica centralizada: ningún funcionario la considera “suficiente”, y el 70 % identifica la falta de recursos como el principal obstáculo para la articulación con los gobiernos departamentales. Este patrón confirma que, sin transferencia real de fondos ni de autoridad financiera, los mecanismos de coordinación se vuelven ineficaces. La descentralización, en consecuencia, permanece como un mandato institucional no implementado, más que como una estrategia operativa efectiva.

El análisis multivariado profundiza esta conclusión al identificar dos perfiles perceptuales claramente diferenciados: uno crítico, predominante en los CRM, y otro más conformista, asociado al nivel central. Esta brecha no responde a diferencias técnicas, sino a asimetrías de poder en la cadena de decisión presupuestaria. Los CRM, al carecer de voz en la planificación y ejecución, desarrollan una percepción crítica que refleja su marginación funcional dentro del sistema institucional.

En conjunto, estos hallazgos demuestran que la gestión presupuestaria con enfoque de género en Paraguay enfrenta un desafío estructural: la persistencia de una lógica centralizada que contradice los principios de descentralización, participación y equidad que sustentan las políticas de género. Para superar esta paradoja, se requiere transformar los CRM en actores financieros autónomos mediante la creación de un subprograma presupuestario específico, la capacitación técnica en gestión financiera y la formalización de mecanismos de coordinación con los gobiernos departamentales. Solo así se podrá garantizar una atención integral, oportuna y territorialmente pertinente a las mujeres víctimas de violencia de género.

REFERENCIAS

- Annahar, N., Widianingsih, I., Muhtar, E. A., & Paskarina, C. (2023). The road to inclusive decentralized village governance in Indonesia. *Sustainability*, 15(11), 8616. <https://doi.org/10.3390/su15118616>
- Be-Ere, S. (2023). Decentralization and pro-poor participation in Ghana: Unmasking the barriers to inclusive grassroots development. *Studies in Comparative International Development*, 58(2), 280-307. <https://doi.org/10.1007/s12116-022-09371-y>

- Chen, Y., Richter, J. I., & Patel, P. C. (2021). Decentralized governance of digital platforms. *Journal of Management*, 47(5), 1305-1337. <https://doi.org/10.1177/0149206320916755>
- Dick-Sagoe, C. (2020). Decentralization for improving the provision of public services in developing countries: A critical review. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1804036. <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1804036>
- Gupta, D., Lele, S., & Sahu, G. (2020). Promoting a responsive state: The role of NGOs in decentralized forest governance in India. *Forest Policy and Economics*, 111, 102066. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.102066>
- Harguindéguy, J. B. P., Cole, A., & Pasquier, R. (2021). The variety of decentralization indexes: A review of the literature. *Regional & Federal Studies*, 31(2), 185-208. <https://doi.org/10.1080/13597566.2019.1566126>
- Hooda, D. S., & Kataria, P. (2022). The gender-responsive budgeting: an approach of handling gender inequalities. *SN Social Sciences*, 2(9), 175. <https://doi.org/10.1007/s43545-022-00473-x>
- Huynh, C. M., Nguyen, T. L., & Lam, T. H. T. (2023). Fiscal decentralization and income inequality in OECD countries: does shadow economy matter?. *Eurasian Economic Review*, 13(3), 515-533. <https://doi.org/10.1007/s40822-023-00241-z>
- Ikhide, E. E. (2024). The Political Economy of Gender-Responsive Budgeting in Nigeria. In *Gender-Responsive Budgeting in Africa: Access and Future Measures* (pp. 35-44). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53333-4_4
- Laszlo, S., De Miranda, C., Grimard, F., Insfrán, T., Kokossou, T., Morínigo, L., & Warnick, J. (2025). Norm-Shifting Interventions and Beliefs about Gender Norms in Paraguay. *Economic Development and Cultural Change*, 73(4), 000-000. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/733348>
- Lee, J. (2024). Behind and beyond the standard (ization) trap: diversifying power sources by differentiating centralization and standardization. *International Review of Public Administration*, 29(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2310899>
- Meagher, K., Khaity, M., Hafez, S., Rodo, M., Achi, N. E., & Patel, P. (2023). Strengthening health systems and peacebuilding through women's leadership: a qualitative study. *Globalization and health*, 19(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s12992-023-00920-1>
- Meier, K. J. (2019). Theoretical frontiers in representative bureaucracy: New directions for research. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(1), 39-56. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy004>
- MINMUJER. (2023). Informe de ejecución presupuestaria 2022: Centros Regionales de Referencia. Ministerio de la Mujer, Paraguay. <https://www.mujer.gov.py/transparencia>
- Nolte, I. M., Polzer, T., & Seiwald, J. (2021). Gender budgeting in emerging economies—a systematic literature review and research agenda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(5), 799-820. <https://doi.org/10.1108/JAEE-03-2020-0047>
- Pérez Rubi, M., & Hack, J. (2021). Co-design of experimental nature-based solutions for decentralized dry-weather runoff treatment retrofitted in a densely urbanized area in Central America. *Ambio*, 50(8), 1498-1513. <https://doi.org/10.1007/s13280-020-01457-y>
- Ran, Q., Zhang, J., & Hao, Y. (2020). Does environmental decentralization exacerbate China's carbon emissions? Evidence based on dynamic threshold effect analysis. *Science of The Total Environment*, 721, 137656. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137656>

- Rosas Villarrubia, I. (2024). Presupuestos públicos con perspectiva de género en Latinoamérica. *Política, globalidad y ciudadanía*, 10(19), 43-59. <https://doi.org/10.29105/rpgyc10.19-307>
- Udeagha, M. C., & Ngepah, N. (2023). Towards climate action and UN sustainable development goals in BRICS economies: do export diversification, fiscal decentralisation and environmental innovation matter?. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 15(1), 172-200. <https://doi.org/10.1080/19463138.2023.2222264>
- Williamson, S., Carson, L., & Foley, M. (2020). Representations of new public management in Australian public service gender equality policies. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(2), 235-250. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2019-0145>