

Planeación para el desarrollo en la Ciudad de México y los alcances de la participación ciudadana

*Óscar Flores Jáuregui**

*Gabriel Pérez Pérez***

Recepción: 18 de noviembre de 2025 / Aceptación: 2 de febrero de 2026.

Resumen Este artículo parte de la premisa de que la planeación para la Ciudad de México no es una actividad que corresponda exclusivamente al ámbito gerencial, sino que más bien, y siguiendo las orientaciones de la planeación para el desarrollo, es deseable incorporar exitosamente las voces de los diversos sectores en el proceso de definición de la agenda pública. ¿Cuál es el alcance de los distintos mecanismos de participación ciudadana en la planeación general de la ciudad? Tras conducir una metodología comparativa entre los alcances del régimen de planeación para el desarrollo y el régimen de participación ciudadana en la Ciudad de México con motivo de la consulta pública del Plan General de Desarrollo (2025-2045), los hallazgos señalan las inconsistencias entre ambos regímenes, y se apuntala la necesidad de darle coherencia y sentido al componente participativo dentro de las estructuras de planeación, no sólo en térmi-

.....

* Doctor en Ciencias Sociales y Humanidades por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa-México. Correo: oflores@cua.uam.mx. Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-1989-9878>.

** Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Correo: gpperez@cua.uam.mx. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5996-1920>.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 internacional. 

DOI: 10.32870/cer.v0i138.7988

nos indicativos, sino también en su vertiente del desarrollo humano.

PALABRAS CLAVE: planeación del desarrollo, participación ciudadana, sistema de planeación para el desarrollo, Ciudad de México.

Planning for development in Mexico City and the scope of citizen participation

Abstract This paper begins with the premise that planning for Mexico City is not an activity that falls exclusively within the managerial sphere. Rather, following the guidelines of development planning, it is desirable to successfully incorporate the voices of diverse sectors into the process of defining the public agenda. What is the scope of each of the various mechanisms for citizen participation during the city's general planning? After conducting a comparative methodology between the scope of the development planning regime and that of the citizen participation regime in Mexico City during the public consultation for the General Development Plan (2025-2045), the findings highlight inconsistencies between the two regimes and underscore the need to give coherence and meaning to the participatory component within planning structures, not only in indicative terms but also in its human development dimension.

KEYWORDS: development planning, citizen participation, development planning system, Mexico City.

Introducción

El derecho al desarrollo es «un derecho humano inalienable en virtud del cual todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar del él» (ONU, 1986, artículo 1). Para hacer viables estas aspiraciones, se ha propuesto el enfoque de *planeación para el desarrollo*, que surge con el propósito de atender algunas de las limitaciones de la nueva gestión pública (NGP) en la región latinoamericana y mejorar el diseño y la formulación de políticas públicas. La introducción en nuestro país de la NGP es resultado de un movimiento global que buscó en su momento redefinir el papel del Estado y desincorporar sus funciones reguladoras tradicionales.

De acuerdo con Aguilar-Villanueva (2013), la NGP está orientada a la conformación de nuevas organizaciones públicas más horizontales que las burocracias tradicionales y

en las que los ciudadanos se ubican en un ámbito central, pues son ellos quienes solicitan actos de autoridad o servicios públicos y, por lo tanto, deben ser vistos como «clientes». De esta manera, el funcionario público se distingue no tanto por ser el emisor formal de un acto de autoridad determinado, sino por el hecho de saber gerenciar o simplificar los pasos administrativos entre la solicitud de un ciudadano y el servidor público responsable de dar cierta respuesta. A este funcionario intermediador se le conoce como gerente público. El objetivo, pues, consiste en que el gobierno sea capaz de responder más ágilmente a las demandas ciudadanas.

La segunda estrategia de la NGP consiste en flexibilizar las jerarquías burocráticas tradicionales —ministerios o secretarías de Estado— y transformarlas en entidades independientes para aislar las funciones especializadas que desempeñan de las presiones del juego político y dotarlas de cierta autonomía para que sus decisiones obedezcan más a una racionalidad técnica que a la influencia del poder ejecutivo en turno.

Durante las últimas décadas del siglo XX y la primera del siglo XXI, esta noción permeó en todo el mundo y se materializó en la creación de un amplio número de organismos que buscaron actuar con estricta autonomía, inspirados en el criterio de eficiencia, dotados de una estructura de gobierno y desconcentración funcional para alejarse de los vaivenes de la política. Así, proliferaron los bancos centrales, los organismos electorales, las defensorías y procuradurías de múltiples causas y derechos de ciudadanos, y consumidores de bienes y servicios públicos, por ejemplo.

Es decir, los pilares más importantes de la nueva gestión pública están principalmente en concepciones de corte gerencial fundadas en una racionalidad instrumental que concibe la toma de decisiones y la realización de acciones en función de resultados y las evalúa frente a diversos cursos de acción posibles. Sin embargo, una de las corrientes revisionistas más consistentes de la NGP apunta a la necesidad de releer sus postulados a la luz de la discusión sobre el impacto de la nueva gobernanza en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), toda vez que la planeación para la toma de decisiones en la gestión pública es un proceso complejo y crucial para el desempeño de las funciones gubernamentales. Las decisiones apropiadas y efectivas pueden traer cambios positivos en la sociedad y contribuir al logro de los objetivos de desarrollo. Estudios recientes indican que la buena gobernanza impacta positivamente en la calidad de la toma de decisiones en la gestión pública. La implementación de los principios de buena gobernanza aporta diversos beneficios, como una mayor transparencia y participación ciudadana, el profesionalismo, el uso de la tecnología, la rendición de cuentas, una mejor

calidad de los servicios públicos, el Estado de derecho, el fomento del crecimiento económico y la creación de paz y estabilidad social (Sari, 2023).

Para la N G P, los procesos de planificación y toma de decisiones en la gestión pública son dos aspectos clave para brindar servicios, programas y proyectos públicos eficientes, efectivos y equitativos a la comunidad. Tradicionalmente, estos procesos los llevan a cabo principalmente funcionarios gubernamentales, sin la participación de la comunidad. Sin embargo, entrado el siglo XXI, la participación comunitaria es cada vez más compleja y diversa. Por esa razón, la otra línea revisionista de la N G P tiene por objetivo explorar el papel de la comunidad en la toma de decisiones públicas y su impacto en la eficiencia, efectividad y equidad en la prestación de servicios públicos. Rijal (2023) advierte que si bien la planificación y toma de decisiones de la gestión pública es un principio fundamental en la gobernanza democrática, la participación comunitaria ayuda a crear un gobierno más transparente, responsable, inclusivo y receptivo a las necesidades y aspiraciones de la población.

Ante los retos actuales de la planeación, se han reconocido las insuficiencias de los modelos gerenciales para hacer frente a los retos que plantea la gobernabilidad de las ciudades en el siglo XXI. Por ejemplo, el objetivo 11.b de la Agenda del Desarrollo Sostenible plantea, de aquí a 2030, «aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres [...]». En tanto que el objetivo 16.7 plantea la necesidad de «garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades de las personas».

De tal suerte que la participación ciudadana es un ingrediente fundamental en la lógica de la planeación para el desarrollo. Aquí se privilegian esquemas influenciados por los paradigmas de la buena gobernanza y descentralización que otorgan a las comunidades un papel preponderante en las actividades de recolección de información y su análisis, como un ejercicio de reflexión conjunta encaminado a definir proyectos y acciones específicas para mejorar el entorno.

Justamente con la intención de dimensionar la importancia de la participación ciudadana en los procesos de planeación de políticas públicas en la Ciudad de México (CDMX), se encuentra en marcha el proceso de consulta pública del Plan General de Desarrollo de la Ciudad de México 2025-2045. Este trabajo se inscribe en la corriente revisora de índole participativa de la N G P. Se parte de la premisa de que el diagnóstico es-

tratégico y la planeación general para la CDMX no son actividades que correspondan exclusivamente al ámbito gerencial, como lo plantea la NGP, sino que más bien, siguiendo las orientaciones del paradigma de la planeación para el desarrollo, es deseable y posible incorporar las voces de los sectores gubernamental y privado y a los organismos civiles en el proceso de definición de la agenda pública para tener un mosaico amplio y plural de los diversos actores, sus estrategias y frentes de acción, todo ello encaminado a incidir decididamente en el rumbo de la planeación de la CDMX.

¿Cuál es el alcance de los distintos mecanismos de participación ciudadana que contempla la normatividad vigente en el proceso de construcción de la agenda pública en el contexto de la planeación general de la CDMX?

Tras recuperar una metodología de corte cualitativo que se fundamenta en la actualización de las principales disposiciones normativas del sistema de planeación para el desarrollo de la Ciudad de México y el papel de la consulta pública, por un lado, y por el otro, en la recuperación de las figuras de participación ciudadana en los ordenamientos de la CDMX, se comparan los alcances del régimen de planeación para el desarrollo con los del régimen de participación ciudadana en la CDMX. Esto nos permite dilucidar cuáles son los posibles vasos comunicantes en sus estructuras fundamentales y determinar el alcance de los mecanismos de participación ciudadana en la planeación de las políticas públicas. Esta estrategia se robustece con la consulta de fuentes bibliográficas especializadas para la revisión del marco jurídico y administrativo en materia de participación ciudadana y planeación en la CDMX.

Los hallazgos de este trabajo apuntalan la necesidad de articular el régimen en materia de participación ciudadana, que ha sido un sello emblemático de los gobiernos de la CDMX desde 1997, junto con la legislación sobre el sistema de planeación para el desarrollo, mucho más actual que el marco de la participación ciudadana. Esto para darle coherencia y sentido al componente participativo en las estructuras de planeación en términos indicativos y en su vertiente de desarrollo humano. En el plano operativo se advierte la necesidad de atender y entender la participación ciudadana no tanto como un término accesorio que debe acompañar la marcha de la gestión pública, sino como un recurso estratégico para que los organismos de la sociedad civil tengan una incidencia significativa en los procesos de planeación general de la capital del país. En esta tesitura, también se advierte que la planeación para la CDMX tiene dinámicas políticas inherentes que no se pueden sustituir por una forma de tecnificación ni deben ser dirigidas por un gabinete de expertos. Este trabajo se inscribe en la agenda del estudio de experiencias de

planeación en gobiernos locales que coadyuven al buen gobierno. El punto de partida es el estudio del proceso de planeación en la CDMX y sus componentes.

Después de la presente introducción, este artículo se estructura de la siguiente manera. En su primera parte se justifica el abordaje de la planeación para el desarrollo y su vertiente participativa en el caso de la CDMX, para estudiar los alcances de la participación ciudadana en procesos de planeación de ella. En la segunda se plasman los fundamentos y el horizonte del sistema de planeación para el desarrollo en sus ordenamientos legales en los ámbitos primario y secundario. En la tercera se analiza el diseño de los mecanismos de participación ciudadana que contempla el régimen correspondiente a partir de su dimensión territorial, como los mecanismos que parten de la óptica de la gestión y el control de la función pública. En la cuarta se advierte sobre las inconsistencias y la desvinculación entre el sistema de planeación del desarrollo de la CDMX y el desempeño de las instancias de participación ciudadana y los mecanismos de cogestión tradicionales consagrados en la constitución local y la Ley de Participación Ciudadana, en cuanto a la manera como trabaja el régimen de participación ciudadana en la planeación integral para el desarrollo de la Ciudad. En la parte final del artículo se reflexiona, a manera de conclusión, sobre los retos y las oportunidades para incidir en los organismos civiles durante los procesos de planeación participativa y la necesidad de compaginar el régimen de participación ciudadana con el sistema de planeación del desarrollo

El enfoque de la planeación para el desarrollo en América Latina

El proceso de democratización que caracterizó a América Latina en las décadas de 1980 y 1990 implicó un proceso de liberalización de los regímenes autoritarios y el paso a espacios de pluralidad política (Huntington, 1994), en los que se fueron incrementando paulatinamente las exigencias de asegurar la inclusión de los ciudadanos en la toma de decisiones y la preocupación por poner en práctica instrumentos innovadores de control e incidencia ciudadana para acompañar la marcha de la administración pública. Los procesos de esta «ola democratizadora» adquirieron una nueva dimensión cuando comenzaron a observarse los cambios que estaban ocurriendo no sólo a escala nacional sino hasta en los gobiernos locales. En este marco, se originaron los reclamos por el derecho al reconocimiento de la pluralidad y la manifestación libre de las ideas individuales y colectivas, y el derecho a participar y decidir conjuntamente los esquemas gubernamentales, o a conocer sobre el ejercicio y destino de los recursos públicos.

Esta ola democratizadora vino acompañada de la introducción en México de la lla-

mada nueva gestión pública (NGP), como reflejo de un movimiento global que buscaba redefinir el papel del Estado y desincorporar sus funciones reguladoras tradicionales (Kettl, 2000; Rhodes, 1994). Los pilares más importantes de la nueva gestión pública se encuentran principalmente en concepciones de corte gerencial fundadas en una racionalidad instrumental que concibe la toma de decisiones y la realización de acciones en función de resultados y las evalúa frente a diversos cursos de acción posibles (Christensen y Lægreid, 2001). Estos enfoques parten de supuestos como un alto grado de consistencia en las preferencias y los eventos causales que obedecen a intenciones premeditadas de los actores.

De esta manera, la NGP también fue permeando poco a poco en el ámbito de los gobiernos locales con el ánimo de mejorar sus capacidades directivas y las funciones administrativas de los órganos de gobierno, desde la etapa de planeación y diseño de políticas públicas y su implementación hasta el control y la evaluación (Osborne y Gaebler, 1993). Este viraje implicó la transformación de los esquemas de planeación tradicionales, basados en la capacidad de predicción del Estado nacional del comportamiento de las variables económicas y que fueron sustituidos por la atención en asuntos específicos, espacios concretos y con estrategias definidas a partir de hipótesis causales construidas para ofrecer soluciones a problemas públicos con perspectivas de corto, mediano y largo plazo.

Con el propósito de atender algunas limitaciones de la NGP en la región latinoamericana y mejorar el diseño y la formulación de políticas públicas, se ha propuesto el enfoque de planeación para el desarrollo con el fin de lidiar, por ejemplo, con la dificultad de coordinar las acciones de diversos niveles de gobierno (multiescalaridad) o para superar la fragmentación entre sectores, lo que muchas veces duplica políticas o causa contradicción entre objetivos y programas (intersectorialidad); o porque las estrategias de corto plazo no prestan la atención que requieren las políticas y se necesitan períodos más largos de gobierno (pluritemporalidad) (Máttar y Cuervo, 2017).

La participación es otro ingrediente fundamental en la lógica de la planeación para el desarrollo. Aquí se privilegian esquemas influenciados por los paradigmas de buena gobernanza y descentralización, que otorgan a las comunidades un papel preponderante en las actividades de recolección de información y su análisis, como un ejercicio de reflexión conjunta encaminado a definir proyectos y acciones específicas para mejorar el entorno. Se dice que nadie conoce mejor su realidad que los propios afectados por una determinada problemática. A este ejercicio de reflexión colectiva se le conoce como diagnóstico participativo (De Waal, 2009).

Justamente para dimensionar la importancia de la planeación para la gestión de políticas públicas en la CDMX, capital y centro político y económico del país, se encuentra en marcha el proceso de consulta pública de los dos documentos rectores que habrán de encaminar la estrategia y formulación de sus políticas públicas en un horizonte de largo aliento. Se trata de las propuestas publicadas por el Gobierno de la CDMX del Plan General de Desarrollo de la Ciudad de México 2025-2045 (PGD).

Perspectiva del horizonte de la planeación en la CDMX

En febrero de 2017 se promulgó la Constitución Política de la Ciudad de México (CPCDM), en la que se establece que el territorio mantendrá su condición de capital del país y seguirá siendo la sede de los poderes de la unión. Entre los principales cambios destacan que el centro político y económico más importante del país tiene ahora, además de su propia Constitución Política, el estatus de entidad federativa libre y autónoma en lo concerniente a su régimen interior y su organización política y administrativa.

De esta forma, la CPCDM tutela los derechos y las libertades políticas de las personas en lo individual y lo colectivo. Asimismo, plasma las aspiraciones y los objetivos que perseguirá la CDMX, tales como ser una ciudad garantista (artículo 5), de libertades y derechos (artículo 6), democrática (artículo 7), educadora y del conocimiento (artículo 8), solidaria (artículo 9), productiva (artículo 10), incluyente (artículo 11), habitable (artículo 13), segura (artículo 14) y global (artículo 20). La CPCDM garantiza el derecho a la ciudad, que consiste en el uso y usufructo pleno y equitativo de ella, fundado en principios de justicia social, democracia, participación, igualdad, sustentabilidad; de respeto a la diversidad cultural, la naturaleza y el medio ambiente (artículo 12) (Gobierno de la Ciudad de México, 2018).

En este orden de ideas, la CPCDM descansa en tres ejes fundamentales: la centralidad de los derechos humanos, la participación ciudadana y el cambio en las orientaciones de la gestión pública hacia la planeación para el desarrollo (artículo 10. Ciudad productiva y derecho al desarrollo sustentable). En esta tesitura, se estableció como orientación de las políticas la articulación entre las dimensiones social y económica, la primera bajo la categoría de bienestar social y la segunda de la economía distributiva (artículo 17. Bienestar social y economía distributiva). Además, a partir de la centralidad del derecho al desarrollo, se incorporó la integralidad de las políticas públicas como eje de la articulación de las instituciones y la intersectorialidad de la gestión pública (artículo 17. 3).

El sistema de planeación para el desarrollo

Este sistema es un proceso articulado en varias etapas y escalas. Contempla dos instrumentos de largo alcance, el Plan General de Desarrollo de la Ciudad de México 2025-2045 (PGD) a veinte años, una agenda política con una visión prospectiva de la capital del país, y el Programa General de Ordenamiento Territorial (PGOT), que en desdoblamiento con el PGD establece los instrumentos de la ocupación y el aprovechamiento del suelo asociados al desarrollo sostenible y las áreas estratégicas para garantizar la viabilidad de los servicios ambientales y el desarrollo urbano. Ambos instrumentos están orientados al cumplimiento y ejercicio progresivo de los derechos reconocidos en la CPCEM (ciudad de derechos y derecho a la ciudad). El proyecto original del PGD consigna las siete líneas de política pública o «ejes de transformación» que habrán de orientar las acciones de gobierno para los próximos veinte años, a saber: ciudad igualitaria y de derechos, educadora y de bienestar; ciudad próspera y dinámica; ciudad sostenible, sana y resiliente; ciudad con equilibrio y ordenamiento territorial; ciudad en paz y con justicia; ciudad innovadora y basada en el conocimiento, y gobierno honesto, cercano y ciudad global.

De acuerdo con el artículo 15 numerales 3 y 4 de la CPCEM, la Ley del Sistema de Planeación para el Desarrollo establecerá el calendario para la elaboración del PGD, el PGOT y los programas de ordenamiento territorial de cada demarcación, el Programa de Gobierno de la Ciudad de México y los programas de gobierno de las alcaldías; los programas sectoriales, especiales e institucionales, y los programas parciales de colonias, pueblos y barrios originarios y comunidades indígenas, sobre la base del PGD. Todos ellos deberán armonizarse y elaborarse con participación ciudadana en todas las etapas de consulta del proceso de planeación. El Sistema Integral de Derechos Humanos se articulará con el sistema de planeación de la ciudad (artículo 14.4).

El artículo 5 fracción XI de la Ley del Sistema de Planeación del Desarrollo señala que la planeación deberá garantizar la jerarquía, complementariedad e interdependencia entre los distintos niveles de gobierno e instrumentos de planeación. En tanto que el artículo 8 del mismo ordenamiento señala que el PGD entrará en vigor el primero de octubre de 2022, el programa de gobierno y los programas de gobierno de las alcaldías lo harán el primero de abril de 2023, el PGOT el primero de octubre de 2022 y los programas de ordenamiento territorial de cada una de las demarcaciones territoriales el primero de abril de 2023.¹

.....

¹ Como puede apreciarse, inexplicablemente, la puesta en práctica del plan y los programas se pospuso

La CP CDM señala expresamente que el Instituto de Planeación Democrática y Prospectiva de la Ciudad de México será el ente responsable de dirigir el sistema de planeación para el desarrollo de la CDMX, articulándose con otras instancias del gobierno. El Instituto será un organismo público con autonomía técnica y de gestión dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio. Tendrá a su cargo la elaboración y el seguimiento del PGD y el PGOT, y garantizará la participación directa de los sectores académicos, culturales, sociales y económicos mediante una consulta pública (artículo 15, inciso D, numerales 1 y 2). Corresponde a la Jefatura de Gobierno de la CDMX enviar al Congreso de la Ciudad de México los proyectos del PGD y el PGOT para su aprobación y posterior promulgación.

Es importante señalar que el propio sistema de planeación prevé un horizonte de largo aliento para garantizar la participación ciudadana en todo el proceso de planeación para la formulación, actualización y modificación, ejecución y seguimiento, y evaluación de los instrumentos de planeación (artículo 65). Mientras tanto, en el ámbito programático, se reconoce a los pueblos y barrios originarios la facultad de participar en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes y programas de las alcaldías y de

.....

para buscar un consenso más amplio con la pretendida consulta pública, que fue de julio de 2022 a enero de 2023. En diciembre de 2022, la entonces jefa de gobierno capitalina, Claudia Sheinbaum, envió una iniciativa al congreso local para posponer la entrada en vigor del Plan General de Desarrollo Urbano y el Programa General de Ordenamiento Territorial hasta el primero de octubre de 2023, mientras que los programas de gobierno de las alcaldías y de ordenamiento territorial de cada una de ellas hasta el primero de abril de 2024, con el argumento de que la planeación para la CDMX requería mucho más discusión, y ante un clima plagado de denuncias por omisiones e irregularidades de parte de diversos colectivos y asociaciones vecinales durante la puesta en marcha de la consulta pública puesta en marcha en julio de 2022 para definir los instrumentos de planeación de la CDMX (Arana, 2022). Sin embargo, inexplicablemente, en mayo de 2023 circularon dos nuevos documentos del plan y programa referidos, que fueron enviados por la Jefatura de Gobierno al Congreso de la Ciudad de México para su aprobación entre julio y diciembre de dicho año. Justamente un día antes de que venciera el plazo para que el poder legislativo local se pronunciara, la Jefatura de Gobierno retiró los documentos; como consecuencia de ello, hasta el día de hoy la CDMX no tiene un plan de desarrollo ni programa de ordenamiento territorial, que resultan apremiantes para orientar el crecimiento de la urbe. La nueva jefa de gobierno, Clara Brugada, convocó a una nueva consulta pública para el Plan General de Desarrollo de la Ciudad de México, que se llevaría a cabo entre el 10 de noviembre 2025 y el 10 de enero de 2026.

la CDMX (artículo 66), de acuerdo con los mecanismos de participación y corresponsabilidad social previstos en la Constitución y la Ley de Participación Ciudadana.

Una vez expuesto el marco de la planeación del desarrollo en la CDMX, en el siguiente apartado se profundiza en la naturaleza de los órganos de participación ciudadana y los mecanismos de cogestión de la función pública contemplados en la ley correspondiente, con el objetivo de disertar acerca del grado de vinculación de las estructuras participativas consagradas en dicha ley con los propósitos del sistema de planeación para el desarrollo de la CDMX, buscando mantener un horizonte de largo aliento para dicha participación en todo el proceso de planeación, posibilidades que se examinan en el apartado final del artículo.

El régimen de participación ciudadana en la Ciudad de México

Uno de los principios rectores de la participación ciudadana consiste en garantizar mecanismos de intervención en asuntos públicos susceptibles de ser aprovechados por la ciudadanía y las organizaciones sociales para transformar su realidad. Aquí es muy importante hacer notar que la administración pública no sólo debe hacerle saber a la ciudadanía sus justificaciones y razones una vez tomadas las decisiones, sino también garantizar una efectiva injerencia ciudadana en las tres fases de las políticas públicas; es decir, la planeación, la ejecución de los programas y su evaluación, lo que en teoría intensifica las capacidades de monitoreo ciudadano y posibilita, eventualmente, la imposición de alguna sanción, en caso de ver lacerados sus intereses. De esta manera, en la CDMX, de acuerdo con la ley secundaria vigente en la materia, la participación ciudadana se debe entender como:

El conjunto de actividades mediante las cuales toda persona tiene el derecho individual o colectivo para intervenir en las decisiones públicas, deliberar, discutir y cooperar con las autoridades, así como para incidir en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas y actos de gobierno de manera efectiva, amplia, equitativa, democrática y accesible; y en el proceso de planeación, elaboración, aprobación, gestión, evaluación y control de planes, programas, políticas y presupuestos públicos (Ley de Participación Ciudadana de la Ciudad de México, artículo 3).

Estas nociones coinciden con la definición de Hevia y Vergara (2011), para quienes la participación ciudadana es «el derecho que tienen grupos y personas a incidir en el espacio público». Como se aprecia en las definiciones anteriores, la participación ciuda-

dana debe cumplir tres claras exigencias: 1) el reconocimiento de nuevos actores políticos que actúan desde la esfera no estatal e irrumpen en la escena democrática; 2) el derecho de estos sujetos a incidir en el espacio público a través del voto, prerrogativa que se ejerce esporádicamente, y con su intervención permanente en el proceso de toma de decisiones, tanto en los momentos *ex ante* como *durante* y *ex post* del ciclo de las políticas y los programas públicos, y 3) el requisito en que destaca la importancia del espacio público local como «un escenario privilegiado para el desarrollo de la participación ciudadana, debido a la estrecha y cotidiana relación entre gobernantes y gobernados» (Di Paolo, 2004).

La democracia directa en la Ciudad de México

De acuerdo con la CP CDM, el ejercicio del poder se organizará conforme a las figuras de democracia representativa, directa y participativa (artículo 3 fracción 3). La democracia directa reúne una serie de dispositivos para hacer valer la doble función que puede asumir la ciudadanía, al mismo tiempo, en calidad de representados y representantes. Es decir, en la democracia directa la formulación de la voluntad política de la mayoría prescinde de la intermediación política, contrariamente a cómo funciona la democracia representativa.

Entre los instrumentos de democracia directa encontramos, en primer lugar, la iniciativa ciudadana, que faculta a los ciudadanos a iniciar leyes y decretos, así como reformas a la Constitución. En segundo, figura el referéndum, que sirve para que la población apruebe o no las reformas a la Constitución. Un tercer momento es el plebiscito, figura mediante la cual los habitantes de la CDMX pueden ser consultados para aprobar o rechazar decisiones públicas de la Jefatura de Gobierno o las alcaldías. Al amparo de la democracia directa, los ciudadanos también pueden ser tomados en cuenta mediante la consulta ciudadana, y pedir ser consultados por medio de la consulta popular en temas de impacto trascendental para la ciudad. Finalmente, la población está habilitada para decidir si una persona que ostenta un cargo de elección popular debe dejarlo o no de manera anticipada mediante la revocación del mandato (CP CDM, artículo 25) (véase cuadro 1).

En lo tocante al régimen de participación ciudadana, la ley de la materia de la CDMX reconoce que la injerencia de la ciudadanía en la vida pública se puede dar de dos maneras. La primera tiene que ver con la dimensión espacial de la participación social asociada a una dimensión orgánico-territorial, en la que se privilegian los vínculos que concatenan demandas e intereses comunitarios que promueven los diferentes órganos de representación ciudadana, en una lógica de abajo arriba. La segunda es la participación ciudadana asociada a la gestión pública, que tiene relación más bien con el desempeño

CUADRO 1. Mecanismos de democracia directa en la Ciudad de México

Iniciativa Ciudadana	Referéndum	Plebiscito
Consulta Ciudadana	Consulta Popular	Revocación del Mandato

Fuente: Elaboración propia con base en IECM (2026).

de los diferentes mecanismos de cogestión, control y evaluación de la función pública contemplados en el régimen de participación ciudadana, en los que puede inmiscuirse la ciudadanía en cualquier etapa de la política, es decir, formulación, ejecución y evaluación. Aquí encontramos diversos instrumentos previstos en la normatividad aplicable. En este apartado primero hablaremos de los fundamentos de las instancias de representación y participación ciudadana en su enfoque orgánico territorial, y en segundo lugar, abordaremos la naturaleza de los mecanismos de gestión, control y evaluación de la función pública asociados a la tarea de la participación ciudadana.

El enfoque orgánico-territorial de la participación ciudadana en la Ciudad de México

Como hemos advertido, la lógica de articulación de los órganos de representación ciudadana está pensada a partir de un eje territorial, cuya secuencia lógica y ordenada va de la manzana, la colonia y la alcaldía hasta la ciudad. Es decir, la Ley de Participación Ciudadana los nombra en virtud del espacio físico donde actúan. Otra cuestión importante es que cuando se habla de «representación» se piensa en estos cuerpos como agentes de articulación de demandas e intereses comunitarios. De acuerdo con la ley en comento, estos son los tres órganos de participación ciudadana contemplados en ella.

La asamblea ciudadana. El máximo órgano de decisión en cada colonia o pueblo originario es la asamblea ciudadana, por lo que sus resoluciones deben ser acatadas por la comisión de participación ciudadana. Por ley, esta asamblea deberá ser convocada por dicha comisión cada tres meses. Por asamblea ciudadana debe entenderse:

La reunión de los habitantes de una colonia o pueblo determinado, para abordar temas de interés común. Tienen derecho a participar en ella con voz y voto las personas mayores de edad con credencial para votar y que demuestren, a través de este documento, residencia en la colonia o pueblo. Pueden participar con voz todos los habitantes del lugar, incluidos los menores de edad. También pueden participar todas aquellas personas que acudan por tener un interés temático, cultural, económico o social en el territorio de la comunidad (IEDF, 2014c:18).

Otro aspecto relevante de las asambleas ciudadanas es que no están pensadas únicamente como órganos consultivos, sino también como espacios de deliberación pública a partir del contacto cara a cara. Esta idea parte de la presunción de que la identificación entre las personas que componen una unidad territorial facilita la comunicación, el intercambio de ideas y el diálogo civilizado. Además, son espacios pensados para fomentar la rendición de cuentas, pues por medio de éstas las comisiones de participación ciudadana cumplen puntualmente su obligación de informar acerca de las acciones emprendidas y los avances de su gestión frente a la población.

Las comisiones de participación comunitaria. Son órganos de representación ciudadana elegidos cada tres años por voto universal, libre y secreto de los habitantes de un espacio geográfico. En cada colonia se elige una comisión, según corresponda, conformado por nueve integrantes, cinco de distinto género a los otros cuatro y su cargo es honorífico. El registro será individual y las personas más votadas integrarán la comisión. Obligatoriamente, se reunirán por lo menos cada dos meses. El Instituto Electoral de la Ciudad de México (I E C M) determinará las causas de remoción y solución de conflictos a través de un reglamento (I E C M, 2023). Las comisiones expresan el interés colectivo ante la alcaldía donde se ubica la colonia o el pueblo originario y ante el gobierno de la C D M X. Entre las funciones más importantes de estas comisiones se encuentra la promoción del desarrollo comunitario mediante acciones tendientes a definir los problemas percibidos por los vecinos en su entorno inmediato.

La coordinadora de participación comunitaria. La Ley de Participación Ciudadana vigente contempla una figura de enlace entre las autoridades de las alcaldías y el gobierno de la C D M X y el total de las comisiones de participación comunitaria que integran cada una de las 16 demarcaciones territoriales, atribuciones que recaen en la figura de la coordinadora de participación comunitaria, como instancia reconocida que aglutina y canaliza las necesidades de todas las colonias y los pueblos enmarcados en una alcaldía. Existen tantas coordinadoras como alcaldías hay en la C D M X, y puede ostentar el cargo la persona representante designada de cada comisión de participación comunitaria de la demarcación que corresponda. «En la primera sesión de instalación de la Comisión de Participación Comunitaria correspondiente se seleccionará por insaculación a quien será representante ante la Coordinadora, durará en el cargo por el periodo de un año [...], no podrá reelegirse (Ley de Participación Ciudadana, artículos 113, 114 y 115). Para una mejor apreciación de la lógica de los órganos de participación ciudadana en la C D M X, véase el esquema 1.

ESQUEMA 1. Lógica de los órganos territoriales de participación ciudadana en la CDMX.



Fuente: Elaboración propia.

El enfoque de la participación ciudadana asociado a la gestión, el control y la evaluación de la función pública

Este enfoque no privilegia tanto la dimensión orgánico-territorial para dar cauce a las demandas e iniciativas concernientes a cada nivel territorial de participación ciudadana de abajo arriba, más bien retoma la necesidad de entender la gestión pública como un mecanismo de rendición de cuentas que implica diversos dispositivos de contacto cara a cara con los representantes de gobierno, básicamente en el momento de la implementación y el control de la política pública.

A continuación, se describen brevemente los dispositivos de participación ciudadana contenidos en esta clasificación. La *audiencia pública* es un instrumento «por el cual las personas habitantes, organizaciones ciudadanas y los sectores sociales dialogan públicamente con la persona titular de la Jefatura de Gobierno y las Alcaldías, respecto de la gestión de servicios y ejecución de programas sociales». La *consulta pública*, por su parte, «consiste en un instrumento por el cual la persona titular de la Jefatura de Gobierno o Alcaldías consulta de manera directa a las y los habitantes o vecinas y vecinos, su opinión, respecto de un tema». Los *observatorios ciudadanos* son «órganos plurales y especializados de participación, que contribuyen al fortalecimiento de las políticas y las acciones de los órganos de gobierno, en busca del beneficio social». En tanto que la *silla ciudadana* es un instrumento para dotar de voz a la ciudadanía con derecho a voz en el cabildo de la ciudad y de los consejos de las alcaldías. Los *recorridos barriales* son una iniciativa que

permite recabar opiniones y propuestas de mejora o solución a problemas de la comunidad, sobre la forma y las condiciones en que se prestan los servicios públicos y se realizan obras e instalaciones en que la comunidad tenga interés. Por su parte, la *red de contralorías ciudadanas* «implica una colaboración con la administración pública de la Ciudad, para vigilar y supervisar que el gasto público sea implementado de forma transparente, eficaz y eficiente» (IECM, 2023) (véase cuadro 2).

Una vez desentrañada la naturaleza de los mecanismos de participación ciudadana y de cogestión de la función pública en la CDMX, es menester pasar al análisis de la manera en que trabajan estos instrumentos en la lógica que plantea el sistema de planeación integral del desarrollo de la capital.

CUADRO 2. Instrumentos de participación ciudadana para la gestión, el control y la evaluación de la función pública		
Audiencia Pública	Consulta Pública	Difusión Pública
Rendición de Cuentas	Observatorios Ciudadanos	Recorridos Barriales
Silla Ciudadana	Red de Contralorías Ciudadanas	
Fuente: Elaboración propia con base en IECM (2026).		

El régimen de participación ciudadana. Congruencias e inconsistencias en el marco del sistema de planeación para el desarrollo

En este apartado se analizan las posibilidades de que el régimen de participación ciudadana trabaje de la mano con el sistema de planeación para el desarrollo de la CDMX. Para comenzar, se diserta sobre estas posibilidades, pero primero se retoma la lógica en que se desenvuelve el sistema de planeación descrito anteriormente en este artículo.

La planeación integral del desarrollo de la CDMX tiene dos niveles: uno estratégico y de largo plazo, y otro de carácter táctico o programático, al que le corresponde el corto y mediano plazo. Así, de acuerdo con la Ley del Sistema de Planeación para el Desarrollo, se plantea que de la base del PGD debe desprenderse, en consecuencia, la formulación del PGOT y los programas de ordenamiento territorial de cada demarcación; el Programa de Gobierno de la Ciudad de México y los programas de gobierno de las alcaldías, así como los programas sectoriales, especiales e institucionales; los programas parciales de colonias, pueblos y barrios originarios y comunidades indígenas, los cuales se deberán armonizar y elaborar con la participación ciudadana en todas las etapas de consulta del proceso de planeación.

El PGD definirá las políticas de largo plazo en materias de relevancia estratégica para la ciudad como la cohesión social, el desarrollo sostenible, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la transformación económica y la reducción de la desigualdad. Su vigencia será de veinte años y se podrá modificar conforme a los procedimientos previstos para su aprobación. Por su parte, el PGOT está dirigido a regular la ocupación y utilización sostenible y racional del territorio como base espacial de las estrategias de desarrollo socioeconómico y la preservación ambiental en la Ciudad (Ley del Sistema de Planeación del Desarrollo de la CDMX, artículo 43 fracciones I y II). La vigencia del programa general, de los programas de ordenamiento territorial de las demarcaciones territoriales y los programas parciales de las colonias, pueblos y barrios originarios y comunidades indígenas residentes será de quince años y deberán evaluarse y actualizarse cada cinco años o cuando ocurran cambios significativos en las condiciones que les dieron origen (artículo 43 fracción IX del ordenamiento en comento).

Por otro lado, la vigencia del programa de gobierno de la CDMX será de seis años. Se podrá revisar, modificar o actualizar después de transcurridos tres años desde su expedición (Ley del Sistema de Planeación del Desarrollo de la CDMX, artículo 43 fracción III). En tanto, los programas de gobierno de las demarcaciones territoriales comprenden los instrumentos que establecerán las metas y los objetivos de la acción pública en el ámbito de cada una de dichas demarcaciones, y tendrán una vigencia de tres años. Finalmente, los programas parciales de colonia, pueblo o barrio originario o comunidad indígena residente son instrumentos de planeación programáticos que se sujetarán a lo establecido en los programas de ordenamiento de las alcaldías correspondientes (artículo 43 fracciones V y VI del ordenamiento referido).

El reto de identificar los niveles de desempeño del régimen de participación ciudadana en el contexto de la planeación de la CDMX estriba justamente en identificar la correspondencia entre las diferentes estructuras que comprenden el sistema de planeación para el desarrollo, tanto en lo estratégico como en lo programático, con los diferentes instrumentos y mecanismos de participación ciudadana contemplados en la normatividad sobre la materia, tanto en su dimensión orgánica territorial como en su dimensión asociada a la gestión y el control de la función pública. Mejor dicho, se trata de verificar de qué manera es compatible el régimen de participación ciudadana con los distintos horizontes de los procesos de planeación en la CDMX a corto, mediano y largo plazo.

Ahora bien, tanto las instancias de participación ciudadana reunidas bajo la óptica orgánico-territorial como los dispositivos de cogestión, control y evaluación de la fun-

CUADRO 3. Desempeño e intensidad de los mecanismos de la participación ciudadana en las diversas etapas de las políticas públicas

Fases de la Política Pública / niveles (mecanismos) PC	Información	Consulta	Decisión
Formulación	Diagnóstico Participativo General	Consulta pública	Coordinación de Participación Comunitaria
Plan General de Desarrollo (PGD)	Diagnóstico Territorial o Diagnóstico comunitario	Consulta pública	Copaco's
– Programa General de Ordenamiento Territorial (PGOT)			Asamblea ciudadana
– Programas de Ordenamiento Territorial de Alcaldías			
– Programa de Gobierno CDMX			
– Programas parciales: Colonias, pueblos, barrios originarios, comunidades indígenas			
Sectoriales			
Especiales			
Institucionales			
Presupuestación	– Presupuesto participativo – Diagnóstico y plan de acción comunitario	Sí	Proyectos específicos e Incidencia en el POA
Ejecución	No	No	– Colaboración Ciudadana – Audiencia Pública – Recorridos Barriales
Evaluación: Juicio compartido sobre la eficacia de la política y no sólo la verificación de la aplicación de normas administrativas o técnicas	Pendiente	Pendiente	Pendiente

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley de Participación Ciudadana (2019) y la Ley del Sistema de Planeación

ción pública contemplados en la Ley de Participación Ciudadana muestran diversos niveles de intensidad. Es decir, es posible prever, por decirlo de algún modo, los diferentes «temperamentos» o la intensidad en las actividades que puede denotar el régimen de

Delegación	Control
Coordinación de Participación Comunitaria	Coordinación de Participación Comunitaria
Copaco's	Copaco's
Asamblea ciudadana	Asamblea ciudadana
Sí	Sí
– Colaboración Ciudadana	– Colaboración Ciudadana
– Audiencia Pública	– Audiencia Pública
– Recorridos Barriales	– Recorridos Barriales
Pendiente	Pendiente

para el Desarrollo (2021) de la CDMX.

participación ciudadana. Este plano de actividades abarca de alguna manera los niveles de *diagnóstico* o de *información*, pasa por el momento de la *consulta* y la participación en la *delegación* de funciones o tareas y, finalmente, abarca las actividades de *control* de la función pública.

Ahora bien, el o los momentos cuando puede expresarse la participación ciudadana en el desempeño de dichas actividades se asocia a las diferentes etapas o tiempos del ciclo de las políticas públicas: *formulación, presupuestación, ejecución y evaluación*. Para ilustrar mejor esta relación matricial entre la intensidad del desempeño de las actividades de los diferentes mecanismos de participación ciudadana, tanto los de naturaleza orgánica territorial como los de gestión y control en las diferentes etapas de las políticas públicas, véase el cuadro 3.

Consejos de participación comunitaria (Copacos). En la etapa de formulación de la política pública se contemplan dos conjuntos de instrumentos: el PGD, que funge como el documento maestro y se ubica en la dimensión estratégica y de largo plazo, y el PGOT y los diversos programas de ordenamiento territorial de las alcaldías, así como los programas en los distintos ámbitos de gobierno de la CDMX ya referidos, que se ocupan del corto y mediano plazo.

Durante las actividades para generar información (eje horizontal) de la etapa inicial de formulación de la política pública, los diagnósticos par-

ticipativos generales son una herramienta socorrida para recoger las diversas demandas y necesidades de la población de la CDMX de acuerdo con la diversa naturaleza de los problemas públicos, económicos, sociales y ambientales. Por otro lado, estos diagnósti-

cos participativos están directamente vinculados con los momentos en que se realizan las consultas públicas en la CDMX, mismas que abarcan un formato y un tiempo determinados. La desventaja de los diagnósticos participativos generales y los formatos de consulta pública consiste en que constriñen la participación ciudadana a dichos ámbitos, lo que limita su accionar en los momentos de la decisión, la participación en delegación de funciones y el control o la verificación de normas administrativas o financieras de los programas y recursos públicos.

Es importante advertir que tanto los mecanismos de generación de información como los de consulta pública pueden funcionar mejor en niveles más modestos de planeación, en el ánimo de captar de primera mano las necesidades y problemáticas más apremiantes de la población afectada. Por ejemplo, cuando se plantea la elaboración del P G O T, de los programas de ordenamiento territorial de cada demarcación o de los programas parciales de las colonias, pueblos y barrios originarios y comunidades indígenas, es factible abordar cualquier tema que impacte en su ámbito territorial o relacionado con la ejecución de políticas y acciones públicas territoriales, uso del suelo, obras públicas y la realización de todo proyecto de impacto territorial, social, cultural y ambiental en la demarcación.

Incluso a estos niveles se puede plantear la participación de figuras como las asambleas ciudadanas, los consejos de participación ciudadana y las coordinaciones de participación comunitaria como instancias decisorias y de control en función de sus atribuciones normativas para proponer programas y proyectos de desarrollo comunitario o supervisar el desarrollo y la ejecución de obras, programas y servicios públicos. Aún más, sería posible que el ámbito de gobierno adoptara estas herramientas consultivas y de diagnóstico para asegurar la participación ciudadana en el Programa de Gobierno de la Ciudad de México, los programas de gobierno de las alcaldías y los programas sectoriales, especiales e institucionales.

Cuando llega el momento de la presupuestación en las diferentes etapas de la política pública (eje vertical), advertimos que el presupuesto participativo es un diseño que procura las acciones de participación ciudadana en distintos planos de acción y con diferentes grados de intensidad. Por ejemplo, el presupuesto participativo de la CDMX parte de la formulación de diagnósticos y planes de acción comunitarios en la generación de información y consulta pública; sin embargo, el presupuesto participativo trasciende también el momento de la decisión pública, pues facilita la participación de las comunidades en el diseño de proyectos específicos para las unidades territoriales y sus implicaciones en

programas operativos anuales (POA) que formulan los órganos de gobierno de las alcaldías. Al mismo tiempo es factible, con la intervención de las comunidades en esquemas de delegación de trabajo comunitario, que los beneficiarios de obras o programas aporten recursos propios monetarios o en especie, y de esa manera se les puede dar forma a los proyectos de las respectivas comunidades. Finalmente, esta figura está en condiciones de involucrar a los habitantes en el control mediante auditorías o veedurías para verificar el avance programático presupuestal de los programas o las obras, o bien para velar por el cumplimiento de las disposiciones administrativas y financieras.

Por otra parte, al ejecutar la política pública se advierten diferentes posibilidades de desempeño para la participación ciudadana. Justamente entonces encontramos diversos mecanismos que impactan en los campos de la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades de mecanismos de colaboración ciudadana para coadyuvar con las dependencias de la administración pública en la ejecución de una obra o la prestación de un servicio. En tal ámbito identificamos la intervención de mecanismos como las audiencias ciudadanas para favorecer el diálogo de diversos sectores u organizaciones con los alcaldes o el jefe o la jefa de gobierno respecto a la gestión de servicios o ejecución de programas sociales, en tanto que los recorridos barriales han fungido como herramientas eficaces para echar a andar propuestas de mejora o la solución de problemas de la comunidad asociados a la prestación de servicios públicos o la realización de obras e instalaciones de interés comunitario. De esta forma, tales acciones prefiguran ciertas capacidades de control del desempeño de recursos públicos encaminadas a la estricta observancia de la normatividad y las diferentes disposiciones administrativas.

Finalmente, en la etapa de evaluación de las políticas públicas se espera que los colectivos sociales puedan incrementar sus capacidades —como producto del diálogo y la deliberación pública— para establecer un juicio compartido sobre los resultados e impactos de las políticas públicas y no la mera verificación de que se aplican las normas administrativas o técnicas.

Conclusiones

La participación individual o colectiva resulta crucial en la planeación para el desarrollo si se desea dotar de sentido y legitimidad dichos procesos, y al mismo tiempo es un blindaje necesario para evitar cualquier tipo de simulación o que las decisiones se tomen a espaldas de la ciudadanía. De esta manera, la agenda de participación ciudadana no debe ceñirse exclusivamente al ámbito de las consultas públicas, previstas en el marco legal,

sino que es una idea vinculada íntimamente a los procesos de deliberación pública que se gestan en microespacios o nichos que promueven por antonomasia la discusión pública.

Para cerrar este artículo, es preciso señalar que el desempeño del régimen de participación ciudadana está ligado a la necesidad de identificar el «momento justo» de echar mano de esta participación, en tanto ésta debe considerarse como un recurso estratégico. La lección de este trabajo consiste en que la orientación y la participación en las políticas públicas deben tener lugar en el momento en que sea más apropiado echar mano de las energías sociales para acompañar la marcha del gobierno, sin interrumpir las dinámicas institucionales.

Por lo anterior, el régimen de participación ciudadana debe seguir ciertos criterios de oportunidad para que los planeadores y formuladores de políticas públicas identifiquen cómo, cuándo, dónde y en qué niveles de acción territorial es posible, incluso deseable, la participación ciudadana y no represente un riesgo de pérdida de recursos en el proceso de planeación estratégica.

Finalmente, aquí hemos constatado la importancia del horizonte estratégico de corto, mediano y largo plazo con el que trabaja el sistema de planeación para el desarrollo, y resaltado la noción de que para que las decisiones de la ciudadanía sean vinculantes en cada etapa de las políticas públicas es indispensable que los diversos mecanismos de participación ciudadana incluyan dispositivos para que las metas y los objetivos de política se puedan monitorear en cada tramo de control de las políticas para aplicar los correctivos necesarios sobre la marcha de los planes y programas públicos.

Referencias

- Aguilar-Villanueva, L. (2013). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Arana, L. (2022, 9 de diciembre). Pide Sheinbaum aplazar un año plan de desarrollo. *El Universal*.
<https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/pide-sheinbaum-aplazar-un-ano-plan-de-desarrollo/>
- Christensen, T. y Laegreid, P. (eds.) (2001). *New public management. The transformation of ideas and practice*. Aldershot.
- De Waal, F. (2009). *The age of empathy. Nature's lessons for a kinder society*. Harmony Books.
- Di Paolo, G. (2004). La nueva impronta del desarrollo local desde una perspectiva estratégica. Articulación, convergencia y participación. La lógica descentralizadora en el entorno latinoamericano. En *Manual de participación e incidencia para organizaciones de la sociedad civil*. Programa de Fortalecimiento de las OSC, Foro del Sector Social [Argentina].

- Geilfus, F. (2009). *80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://ejoventut.gencat.cat/permalink/aac2bboc-2aoc-11e4-bcfe-005056924a59>
- Gobierno de la Ciudad de México (2018). *Constitución Política de la Ciudad de México*. Gobierno de la Ciudad de México.
- Gobierno de la Ciudad de México (2019). *Ley del Participación Ciudadana de la Ciudad de México*. Gobierno de la Ciudad de México.
- Gobierno de la Ciudad de México (2021). *Ley del Sistema de Planeación del Desarrollo de la Ciudad de México*. Gobierno de la Ciudad de México.
- Gobierno de la Ciudad de México (2022). *Constitución Política de la Ciudad de México*. Gobierno de la Ciudad de México. [constitucion_politica_de_la_ciudad_de_mexico.pdf](#)
- Gobierno de la Ciudad de México (2022). *Plan General de Ordenamiento Territorial (PGOT)*. 2020-2035. Gobierno de la Ciudad de México.
- Gobierno de la Ciudad de México-Instituto de Planeación Democrática y Prospectiva (2025). *Plan General de Desarrollo de la Ciudad de México (PGD) 2025-2045*. Gobierno de la Ciudad de México.
- Hevia, F. J. y Vergara-Lope, S. (2011). *¿Cómo medir la participación? Creación, validación y aplicación del cuestionario de conductas de participación*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS); Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol).
- Huntington, S. (1994). *La tercera ola. La democratización a finales del siglo xx*. Paidós.
- Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM) (2023). *Mecanismos e instrumentos de la democracia*. <https://plataformaciudadana.iecm.mx/#/inicio/mecanismos-e-instrumentos>
- Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF) (2014). *Instalación y desarrollo de sesiones y asambleas. El abc de las sesiones*. Instituto Electoral del Distrito Federal.
- Kettl, D. F. (2000). *The global public management revolution. A report on the transformation of governance*. Brookings Institution Press.
- Máttar, J. y Cuervo, L. M. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1986). *Carta sobre el Derecho al Desarrollo*. ONU.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume.

- Rhodes, R. A. W. (1994). The hollowing out of the state: the changing nature of the public service in Britain. *Political Quarterly*, (65), 138-151.
- Rijal, S. (2023). La importancia de la participación comunitaria en la gestión pública, la planificación y los procesos de toma de decisiones. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 84-92. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.27>
- Sari, A. R. (2023). El impacto de la buena gobernanza en la calidad de la toma de decisiones de gestión pública. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39-46. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.21>