



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

Fecha de recepción: 7 de junio de 2023

Fecha de aceptación y versión final: 28 de septiembre de 2023

**RInCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza**

**Artículo de investigación:**

*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*

**Autor:**

Matías Sebastián Calvo Crende <sup>1</sup>

**Resumen**

En los últimos tiempos, el presupuesto participativo (PP) amplió su aplicación a distintos continentes y organizaciones (empresas, grupos comunitarios, instituciones educativas, entre otras). Atendiendo estas consideraciones, el diseño institucional de la herramienta ha sufrido modificaciones. Algunas de esas metodologías, que contenían cláusulas de inversión de prioridades a favor de los sectores más postergados de la estructura social, no se replican idénticamente en este tipo de organizaciones.

Ahora bien: ¿por qué el PP no incorpora mecanismos redistributivos tradicionales en su diseño institucional?

El presente artículo se propone reflexionar sobre los mecanismos redistributivos en el diseño institucional del presupuesto participativo universitario (PPU) a partir de los casos de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (FCPyRI) durante el período 2010-2018. Para ello, se presenta un estado de la cuestión del PP en instituciones de educación superior, una sistematización del diseño institucional de los casos analizados y finalmente las conclusiones.

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO-INSTITUTO DEL CONURBANO (UNGS-ICO), Los Polvorines, provincia de Buenos Aires, Argentina. Correo de contacto: [mcervo@campus.ungs.edu.ar](mailto:mcervo@campus.ungs.edu.ar)



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

**Palabras claves:** presupuesto participativo – universidad pública – presupuesto participativo universitario – gestión universitaria – rendición de cuentas

*University participatory budget: a comparative analysis of redistribution mechanisms in its institucional design*

### **Abstract**

In recent times, the participatory budget (PB) has expanded its application to different continents and organizations (companies, community groups, educational institutions, among others). Based on these considerations, the institutional design of the tool has undergone modifications. Some of these methodologies, which contain priority reversal clauses in favor of the most neglected sectors of the social structure, are not replicated identically in this type of organizations.

Now, why doesn't the PB incorporate traditional redistributive mechanisms in its institutional design?

This article proposes to reflect on the redistributive mechanisms in the institutional design of the university participatory budget (PPU) from the cases of the National University of General Sarmiento (UNGS), the National University of the Litoral (UNL) and the Faculty of Political Sciences and International Relations of the National University of Rosario (FCPyRI) during the period 2010-2018. Finally, a survey of the PP issue in higher education institutions was presented, a systematization of the institutional design of the cases analyzed and finally the conclusions.

**Keywords:** participatory budget - public university - university participatory budget - university management - accountability



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

Orçamento participativo universitário: uma análise comparativa dos mecanismos de redistribuição em seu desenho institucional

### **Resumo**

Nos últimos tempos, o orçamento participativo (OP) expandiu sua aplicação para diferentes continentes e organizações (empresas, grupos comunitários, instituições de ensino, entre outros). Com base nessas considerações, o desenho institucional da ferramenta sofreu modificações. Algumas destas metodologias, que continham cláusulas de investimento prioritário a favor dos setores mais desfavorecidos da estrutura social, não se replicam de forma idêntica neste tipo de organização.

Ora, por que o OP não incorpora mecanismos redistributivos tradicionais em seu desenho institucional?

Este artigo pretende refletir sobre os mecanismos redistributivos no desenho institucional do orçamento participativo universitário (OPU) a partir dos casos da Universidade Nacional de General Sarmiento (UNGS), da Universidade Nacional do Litoral (UNL) e da Faculdade de Ciências Políticas e Relações Internacionais da Universidade Nacional de Rosario (FCPyRI) durante o período 2010-2018. Para isso, é apresentado um estado da questão do OPU nas instituições de ensino superior, uma sistematização do desenho institucional dos casos analisados e por fim as conclusões.

**Palavra chave:** orçamento participativo – universidade pública - orçamento participativo universitário - gestão universitária - prestação de contas



## **1. PROBLEMATIZACIÓN: PP, DISEÑO INSTITUCIONAL Y MECANISMOS REDISTRIBUTIVOS**

El presupuesto participativo (PP) surgió en Porto Alegre, Brasil, en el año 1989 como una política pública del gobierno local que buscaba ampliar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones sobre el gasto público (De Souza, 1998; Genro, 1998). Con el paso del tiempo la herramienta adquirió un alcance global, aplicándose en distintos continentes, bajo distintos formatos, llegando a contar con 11 mil experiencias a lo largo y a lo ancho del mundo, siendo implementada principal pero no exclusivamente en gobiernos locales: los procesos promovidos por grupos de actores o instituciones diferentes a los gobiernos locales representan el 15% del total de experiencias (Dias, Enriquez & Júlio; 2019). Dentro de este otro tipo de organizaciones tienen un rol significativo las instituciones educativas. En este sentido, cabe destacar los casos de Estados Unidos y Portugal visto que son los dos únicos países del mundo donde las experiencias en instituciones educativas son superiores en comparación a su implementación a gobiernos locales (Dias, Enriquez & Júlio; 2019).

De esta manera podemos apreciar que, si bien todas las experiencias públicas tienen en común la intervención de la ciudadanía o de un grupo de la población en la discusión sobre el destino de las finanzas públicas, no existe una metodología que pudiera llamarse PP. Aplicado en principio a gobiernos locales, esta política pública ha sufrido la continua adaptación de sus formatos institucionales a los escenarios que varían según cada experiencia, por lo que los procesos vinculados al diseño institucional del PP son diversos y heterogéneos; distintos estudios en la materia se han dedicado a profundizar su análisis, aunque principalmente en gobiernos locales (Barragán, Romero & Sanz, 2010; Cabannes, 2004; Pires y Pineda, 2008; Ramella, 2015).

En este sentido, en una elaboración propia a partir de Montecinos (2014), podemos definir al “*diseño institucional*” (DI) como las reglas de juego que pautan y orientan el funcionamiento el PP en cada país, región, municipio u organización. A su vez, la instrumentación de estos diseños institucionales puede servir al cumplimiento de distintos fines de política institucional a los cuales, en una elaboración propia a partir de Barragán et al. (2010), podemos sistematizar de la siguiente manera:

- 1) Estimular la participación ciudadana;
- 2) Optimizar la eficiencia del gasto público;
- 3) Redistribuir progresivamente los recursos públicos.

En el caso de la tercera finalidad de política institucional, el DI suele recuperarlo plasmándolo en su metodología bajo la forma de “*mecanismos redistributivos*”,



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

entendiendo como tales a las cláusulas en el DI de la herramienta que incluyen mecanismos de justicia distributiva que permiten una inversión de prioridades a favor de los sectores más postergados de la estructura social. Algunos procesos de PP establecen criterios socioeconómicos y demográficos de la población de referencia para impulsar una tendencia redistributiva de los recursos; podemos traducir estos mecanismos de discriminación positiva en algunos ejemplos que toman los gobiernos locales argentinos tales como la consideración del índice de necesidades básicas insatisfechas, la infraestructura comunitaria disponible en los barrios (centros de salud, establecimientos educativos, centros culturales, establecimientos deportivos), la mortalidad infantil, la población mayor de 15 años analfabeta o con educación primaria incompleta, la proporción de hogares monoparentales con jefatura femenina, entre otros (López Accotto et al.; 2018). Ahora bien, en el caso de las instituciones de educación superior de la República Argentina podemos constatar que no existen estos “*mecanismos redistributivos tradicionales*” en el DI de la herramienta (Calvo Crende; 2017, 2022).

La pregunta que frente a tal escenario se busca responder es la siguiente: ¿por qué el PP aplicado a las instituciones de educación superior no incorpora mecanismos redistributivos tradicionales en su DI? A su vez, se propone como hipótesis que el mismo no incorpora mecanismos redistributivos tradicionales en su DI debido a cuestiones de índole de política institucional implicadas en su desarrollo.

Dentro del campo disciplinar de la teoría de las organizaciones, pensar a la organización desde su complejidad y multidimensionalidad aporta elementos para estudiar a las organizaciones públicas a partir de sus particularidades. Atendiendo estas consideraciones, el enfoque de las organizaciones como entidades complejas implica que las mismas son diferentes y que cada una tiene diferentes objetivos, prácticas, discursos, representaciones y culturas organizacionales, por lo que definir a las mismas como un “*conjunto de personas que pretenden maximizar recursos escasos*” es solo definirla desde uno de sus alcances, lo que no significa que sea incorrecto sino simplemente incompleto (Meilán, Blugerman, & Agoff, 2017). En este sentido, es posible afirmar que los gobiernos locales no son universidades públicas visto que cuentan con una amplia diversidad en torno a sus mapas de actores, estructuras organizacionales, relaciones intergubernamentales, culturas organizacionales y finalidades, que influyen sobre su dinámica institucional de manera estructural. En este sentido, podemos sostener que los fines de la universidad pública argentina están compuestos por las actividades académicas de formación, investigación y extensión<sup>i</sup> mientras que gobiernos locales se encargan de “*funciones tradicionales*” (gestión administrativa, desarrollo urbano, prestación de servicios públicos, regulación de la vida comunitaria) y “*nuevas funciones*” (promoción económica, desarrollo social, salud, entre otras) (Iturburu; 2000).<sup>ii</sup>



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

Por otro lado, además de advertir la relevancia de realizar estudios sobre esta política pública dentro de las instituciones de educación superior desde un enfoque de organizaciones complejas, se pone en valor la consideración que tiene el PP como buena práctica de gestión pública para lograr administraciones más eficientes (Cabannes, 2004; Ruiz Pozo, 2007; Pires y Pineda, 2008), las dificultades para afrontar desde los presupuestos públicos un aumento sostenido de la demanda de enseñanza y la estructura de costos de los centros educativos (Lassibille & Navarro Gómez, 2012), el potencial que tiene el PP como herramienta que tiende a garantizar derechos sociales al orientar prácticas de gestión pública por principios económicos solidarios (Rendón Corona, 2006; Singer, 2009; Coraggio, 2013; Calvo Crende, 2017), se puede encontrar en la presente línea de investigación un antecedente relevante, en función de su relevancia práctica y utilidad metodológica, para realizar estudios exploratorios sobre la aplicación del PP desde una visión innovadora más allá de la sistematización de experiencias.

En el marco de estas consideraciones, se planteó como objetivo general analizar los mecanismos redistributivos en el diseño institucional del Presupuesto Participativo Universitario (PPU) a partir de los casos de la UNGS, la UNL y la FCPyRI durante el período 2010-2018. Para ello, en primer lugar, se sistematizaron los diseños institucionales de los casos, luego se indagó sobre la viabilidad y deseabilidad sobre los mecanismos redistributivos en la voz de los actores institucionales.

## **2. EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y SU APLICACIÓN A NIVEL MUNDIAL**

Si bien existen artículos que señalan que el origen del PP data de la década del '70 en Brasil como respuesta de diversos municipios a las demandas de determinados movimientos sociales (Buele Nugra & Vidueira Mera, 2018), formalmente se reconoce al año 1989 como la fecha de nacimiento del mismo; en Porto Alegre, Brasil, surgió como una política pública del gobierno local que buscaba ampliar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones sobre el gasto público (De Souza, 1998; Genro, 1998). A partir de la experiencia de Porto Alegre, De Sousa Santos (2004) define al PP como:

"(...) una forma de gobierno público que intenta romper con la tradición autoritaria y patrimonialista de las políticas públicas, recurriendo a la participación de la población en diferentes fases de la preparación e implementación presupuestaria, con un énfasis especial en la definición de prioridades para la distribución de los recursos de inversión".

Implementada por el Partido de los Trabajadores (PT), el PP daría sustento a lo que sería conceptualizado como el modo "*petista*" de gobernar; combinando participación popular y políticas públicas de naturaleza redistributiva: tributación



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

progresiva, gasto público concentrado en poblaciones y regiones de baja renta, etc. (Pires & Pineda, 2008); para algunos segmentos políticos más “*movimentalistas*”, la condición de validez de esta práctica radicaba en este doble carácter: deliberativo y distributivo. Sin embargo, con el correr de los años el PP se consolidó también desde un marco teórico más “*gerencialista*” que advertía valor agregado en la práctica en tanto innovación institucional (Pires & Pineda, 2008). Al respecto, la propuesta originaria del PP se apoyaba mucho más en principios generales, originarios de la Comuna de París y de los soviets, que en las experiencias recogidas en la realidad local (De Souza, 1998); asimismo, el PP ha sido reconocido como una buena práctica de gestión pública por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (Ruiz Pozo, 2007; Pires y Pineda, 2008), en ocasiones promoviendo esta política pública y otorgando préstamos internacionales en consecuencia. La experiencia se expandió a otros países, continentes y organismos públicos y privados, adquiriendo distintos diseños institucionales, finalidades y adjetivos al respecto. De esta manera, lo que alguna vez fue un poco conocido proceso de participación popular impulsado por algunos partidos latinoamericanos de izquierda, como una forma de reinventar el socialismo, se convirtió en una ‘*buena práctica*’ dentro de la caja de herramientas de buen gobierno promulgada por instituciones internacionales de desarrollo (Goldfrank, 2006; The World Bank [TWB], 2007).

En relación a su emergencia y evolución, Cabannes (2005) identifica tres etapas diferenciadas en la evolución mundial del PP: 1) Experimentaciones en Brasil (sobre todo en Porto Alegre): desde 1989 hasta 1997; 2) Masificación en los diferentes estados de Brasil: desde 1997 hasta 2000; 3) Expansión por fuera de Brasil y gran diversificación: a partir de 2000. En la actualidad, con distintos formatos y diseños institucionales, podemos sostener que el PP cuenta con más de 11.000 experiencias a lo largo del mundo (Dias, Enríquez, & Júlio, 2019).

En el caso de la Argentina, la genealogía de la primera experiencia data del año 2002. Su aplicación se realizó en un contexto de grandes conflictos sociales, crisis económica y crisis de representación política; posteriormente se ha ido expandiendo hasta el punto de aplicarse a casi 60 gobiernos locales (Martínez y Arena, 2011); al año 2013, 1 de cada 4 argentinos vivía en un municipio con PP (Martínez, 2018).

### **3. EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y SU APLICACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Como se indicó previamente, esta política pública ha logrado un alcance global, se ha implementado en distintos continentes y distintos tipos de organizaciones: universidades públicas, empresas, asociaciones, grupos comunitarios, gobiernos locales, escuelas secundarias y primarias, entre otras (Dias et al.; 2019). El crecimiento de los procesos promovidos por grupos de actores o instituciones diferentes a los gobiernos locales representa un 15% de las experiencias alrededor



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

del mundo. En este sentido, Portugal y Estados Unidos tienen un rol protagónico en este campo al ser los únicos dos países donde se presenta una mayoría de experiencias promovidas por las instituciones educativas en comparación a los gobiernos locales (Dias, et al.; 2019). Respecto al primer caso, a nivel nacional, el país lusitano dispone de una ley nacional del PP para aplicar exclusivamente en instituciones educativas (Dias et al., 2019); por otro lado, en Estados Unidos las experiencias impulsadas por los gobiernos locales son una minoría en comparación a las instituciones educativas, visto que los casos se dividen entre un 48% y un 52% respectivamente (Dias et al., 2019). En el marco de estas reflexiones, se puede mencionar al respecto sobre la experiencia del PP de las Escuelas en Portugal a partir de Dias (2020):

"Se trata de un proceso de ámbito nacional, que en 2017 contó con el apoyo del Ministerio de Educación portugués. Se creó una legislación que obliga a más de mil escuelas públicas del tercer ciclo de la educación primaria y de la secundaria a desarrollar el presupuesto participativo en cada establecimiento. El Gobierno transfiere anualmente a cada escuela un monto adicional, equivalente a 1 euro por alumno, con un mínimo de 500 euros por escuela, a los fines de financiar los proyectos que los estudiantes eligieron".

Por su parte, respecto a las experiencias pioneras del PP en las instituciones educativas Aguirre García Carpintero y Schugurensky (2017) sostienen que:

"Las primeras experiencias de presupuesto participativo escolar pueden encontrarse a fines del siglo XX y principios del siglo XXI en Brasil, en ciudades como Sao Paulo, Porto Alegre, Recife, Barra Mansa, Santos o Belo Horizonte. Como sucedió con el presupuesto participativo y con el presupuesto participativo juvenil, con el tiempo la práctica del presupuesto participativo escolar ha sido adoptada por otros países, y en estos momentos existen procesos en escuelas de Chile, Argentina, Ecuador, Colombia, Perú, España, Portugal, Francia, México, Canadá y Estados Unidos, entre otros lugares".

En esta sintonía, los autores argumentan que los objetivos del PP escolar giran simultáneamente en torno a tres sistemas: 1) El reconocimiento y ejercicio de la ciudadanía de niños y jóvenes como sujetos de derecho; 2) La dimensión pedagógica de estos procesos; 3) La consideración del PP como un espacio que permite promover y desarrollar estrategias de involucramiento que generen relaciones más horizontales y democráticas al interior de la escuela (Aguirre García Carpintero y Schugurensky, 2017). Dentro de la organización educativa el PP cumple un rol fundamental dentro de las dos grandes vías para promover la participación de los estudiantes en las escuelas: la curricular y la organizativa; los autores inscriben al PP dentro del movimiento de las "escuelas ciudadanas", movimiento del cual Paulo Freire ha sido una de las figuras centrales.





*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

En este sentido, a los fines de esta investigación resulta interesante analizar al proceso del PP en las instituciones educativas a partir de una “*dimensión pedagógica*” de la herramienta (Lerner y Schugurensky, 2007) que justifica los procesos de participación democrática a partir de su impacto educativo; un espacio de educación informal que promueve experiencias de aprendizaje sobre ciudadanía y democracia, contribuyendo al estudio de los aprendizajes cívicos y al desarrollo de competencias políticas.

En lo que concierne al caso de la Argentina, según el Atlas del Presupuesto Participativo, existen procesos del PP educativo que se aplican en la Escuela Superior de Comercio Carlos Pellegrini y la escuela secundaria de la UNGS (Dias et al., 2019). Respecto a su aplicación en instituciones de educación superior, al año 2019, bajo diversos formatos institucionales es posible dar cuenta de las siguientes experiencias en la Argentina (Calvo Crende, 2022):

- Universidad Nacional del Litoral (2010);
- Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (2011);
- Universidad Nacional de General Sarmiento (2013);
- Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba (2014);
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos (2017);
- Rectorado de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral (2017)
- Universidad Nacional del Sur (2019).

Por otro lado, en Brasil se advierte la existencia de casos en la Universidad Estadual del Sudoeste de Bahía (2001) (Sampaio & Laniado, 2009), la Universidad Federal de Rio de Janeiro (2005) (Morais, 2010) y la Universidad Federal Del Valle de San Francisco (2012) (Andrade, 2015; Olliana, 2018); se basa centralmente en procesos “*consultivos*” donde prima la participación pasiva de los integrantes universitarios, un traspaso de información donde los actores comunitarios tienen una influencia escasa en función de que no hay grandes espacios de deliberación (a excepción de la Universidad Federal Del Valle de San Francisco) ni votación individual en ninguno de los casos (Olliana, 2018).

En España, por su parte, existen antecedentes de su aplicación en la Universidad Complutense de Madrid en 2016 y la Universidad de Almería en 2019 (Calvo Crende, 2022); ambas, como en los casos brasilero y argentino, universidades de gestión pública.

Por otro lado, en Estados Unidos se advierten antecedentes en las siguientes instituciones de educación superior; en 2012 el Brooklyn College perteneciente a la City University of New York (CUNY) aplicó por primera vez el “*participatory budget*” a su administración; esta práctica luego se extendió dentro de la CUNY a



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

otras de sus dependencias académicas: Queens College, Hunter College y el CUNY Graduate Center; otro de los casos lo representa Palo Alto College que integra el Alamo College District (Calvo Crende, 2022).

Por otro lado, sobre la literatura sobre PP en instituciones de educación superior, es posible advertir que oscila principalmente entre sistematizaciones descriptivas de experiencias realizadas y planes de acción para implementar en instituciones de educación superior (Calvo Crende, 2017; Da Silva, De Campos, Gambirage, & De Lima, 2017; Lerme, 2018; Luque & Riveros, 2014; Mangas, 2018; Mangas & Arias, 2018; Martínez & Arena, 2011; Osório Liberalquino Ferreira & Anthony Falk, 2003; Pinillos & Signorelli, 2011; Sampaio & Laniado, 2009; Rengifo Sánchez, 2014).

#### **4. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS**

El presente trabajo parte de una estrategia metodológica de tipo cualitativo; visto que se propone investigar la construcción social de los significados, las perspectivas de los actores sociales, los condicionantes de la vida cotidiana o brindar una descripción detallada de la realidad (Lincoln & Denzin, 2005). Por otro lado, respecto al alcance del trabajo aquí realizado se encaró desde un enfoque exploratorio, que se caracteriza por investigar problemas poco estudiados, indagar objetos de estudio desde una perspectiva innovadora, contribuir a identificar conceptos promisorios y preparar el terreno para nuevos estudios (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En el marco de un estudio de casos múltiple, el trabajo se centró en el abordaje de tres unidades de análisis: 1) Universidad Nacional del Litoral (2010); 2) Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (2011); Universidad Nacional de General Sarmiento (2013). Las tres instituciones académicas comprenden una muestra no probabilística, la cual se utiliza mayormente en estudios de casos exploratorios y cualitativos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). La fundamentación a la hora de la elección de los casos se basó en la posibilidad de acceso a las fuentes de tipo primario y secundario, así como por su valor pionero visto que representan las primeras experiencias de PPU en la Argentina.

Respecto a las técnicas de producción y recolección de datos utilizadas, se combinó las entrevistas en profundidad a actores institucionales y el relevamiento de documentos institucionales.<sup>iii</sup>

Por otro lado, la sistematización de los casos se realizó a partir de tres dimensiones de análisis: 1) Participativa; 2) Político-institucional; 3) Técnico-administrativa. Estas dimensiones de análisis se recuperan de distintos trabajos académicos para generar una elaboración propia (Barragán, Romero, Sánz, 2010; Cabannes, 2005; Ramella; 2015; Calvo Crende 2017 y 2022). Las dimensiones de análisis permiten comprender mejor los diseños institucionales de las experiencias analizadas,



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

realizar análisis comparativos entre los casos y así reflexionar sobre los mecanismos redistributivos en sus reglas de juego.

La dimensión “*político-institucional*” analiza la finalidad institucional por la que se implementó el PPU en las distintas unidades de gestión académica y estudiar la construcción de sentido realizada por las instituciones alrededor del PP. Es posible advertir que el PP se instrumenta para contribuir a cumplir tres objetivos en la gestión pública: 1) Estimular la participación ciudadana; 2) Aumentar la eficiencia en la gestión; 3) Promover la justicia distributiva. Asimismo, se propone indagar la vinculación de la herramienta con estatutos o planes estratégicos de estas instituciones de educación superior.

La “*dimensión participativa*” hace referencia a la intervención social de la comunidad universitaria en el marco del proceso del PP. Se desagrega en: 1) Actores; 2) Instancias abiertas a la participación; 3) Máximo rol de la ciudadanía.

Respecto a los “*actores*” habilitados a la participación, el DI se puede clasificar en: 1) Universal (cualquier ciudadano individual, no organizado, puede participar); 2) Mixto (pueden participar tanto ciudadanos no organizados como instituciones intermedias); 3) Mixto estratificado (participan diversos actores pero circunscriptos a instancias específicas del proceso); 4) Colectivo (sólo participan personas que representan instituciones intermedias y/o determinados colectivos sociales); 5) Colectiva exclusiva (sólo prevé la participación de un único actor durante todo el proceso). En función de las “*instancias abiertas a la participación*”, pueden identificarse: 1) Procesos de exclusiva participación en el diagnóstico; 2) Procesos participativos centrados en el diagnóstico y elaboración de proyectos; 3) Participación en la selección de los proyectos elaborados; 4) Revisión metodológica y monitoreo de proyectos en ejecución. En relación al “*máximo rol adoptado por la ciudadanía*” se puede clasificar: 1) Consultivo (si la comunidad sólo participa diagnosticando); 2) Deliberativo (si tienen la posibilidad de colaborar en la elaboración del proyecto); 3) Electivo (si pueden decidir qué proyectos priorizar); 4) Evaluativo (si tienen facultades para intervenir en la revisión metodológica y/o seguimiento de ejecución de los proyectos).

Finalmente, la dimensión “*técnico-administrativa*” se estructura sobre la base del impacto del PP sobre el aparato burocrático de la organización universitaria. Se desagrega en dos aspectos: 1) procedimental; 2) económico-financiero.

En cuanto al aspecto procedimental comprende: 1) Cláusula revisora; 2) Codificación de metodología; 3) Modificación de reglamento; 4) Mecanismos redistributivos no tradicionales. Desde una visión de conjunto, el aspecto procedimental puede asumir distintas clasificaciones: 1) Rigidez estructural (reglamento codificado, sin cláusulas revisoras, implementando a través del tiempo sin evaluar su funcionamiento ni modificaciones necesarias); 2) Rígido (casos donde independientemente de su codificación en documentos escritos, y la



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

existencia de “cláusulas revisoras”, su implementación se lleva a cabo sin introducir las modificaciones tendientes a remover las fallas o dificultades detectadas durante el proceso); 3) Semirrígido (reglamentos codificados, con cláusula revisora, que periódicamente incorpora las sugerencias y cambios emanados en la puesta en marcha del proceso); 4) Flexibles (no están codificados en instrumentos jurídicos o reglamentos escritos y su metodología se va modificando de acuerdo a los resultados de su puesta en práctica).

En relación al aspecto económico financiero se desarrollará en tanto: 1) Distribución de los recursos; 2) Monto asignado; 3) Monto promedio por votante.

Respecto a la “distribución de los recursos” se puede clasificar en: 1) Equitativos (propone brindar igualdad de preferencias a todos los grupos sociales, manteniendo las brechas sociales preexistentes; modelo de asignación uniforme de recursos de fondos públicos entre las regiones administrativas); 2) Redistributivo/inclusivo (propone utilizar los fondos para reducir la brecha de desigualdad social entre los distintos grupos participantes; la distribución monetaria para la elaboración de proyectos es realizada siguiendo patrones de discriminación positiva asignándoles montos superiores a las regiones administrativas que presentan mayor nivel de carencias y/o vulnerabilidad social); 3) Indefinida/ambigua (la asignación de fondos públicos entre las áreas operativas no necesariamente conlleva como finalidad provocar un impacto redistributivo hacia las zonas más vulnerables; es el caso de aquellos casos de PP cuyo criterio de asignación de recursos es por proyecto); 4) Regresiva (organizan la distribución de los recursos monetarios del PP como “premio” al desempeño ciudadano de cada sector participante en cuestión).

Asimismo, el “monto asignado” corresponde a la cantidad que se puso en discusión por la comunidad en cada edición y el “monto promedio por votante” es el cociente entre el monto asignado y la cantidad de votantes.

## **5. EL CASO DE LA UNGS**

La creación de la UNGS se enmarca en el proceso de expansión y diversificación de las instituciones de educación superior producido en el país durante la década del noventa; entre los años 1989 y 1995 se crearon ocho universidades nacionales, seis de ellas, en el conurbano bonaerense (CONEAU, 2010). Estas instituciones surgen como una respuesta a las demandas de la comunidad local en el sentido de contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la región y de atender problemas específicos de la zona en la que se insertan. Creada por la Ley N° 24.082, la universidad está actualmente asentada en el partido de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires. No está compuesta por facultades sino por institutos: el Instituto de Industria, el Instituto de Desarrollo Humano, el Instituto del Conurbano y el Instituto de Ciencias. Según uno de los últimos anuarios estadísticos del Consejo Interuniversitario Nacional la UNGS cuenta con 564 cargos docentes, 264 trabajadores no docentes, 7.042 estudiantes de grado y



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

pregrado, 559 estudiantes de posgrado y 227 egresados de pregrado y grado (CIN, 2015).

En relación con la dimensión técnico-administrativa podemos sostener lo siguiente. En cuanto al aspecto procedimental, la UNGS encuentra una “*codificación de su metodología*” en la Resolución del Consejo Superior de la UNGS Nº 4.556, que estableció el manual de procedimiento que pauta los cursos de acción del PP. En torno a la “*cláusula revisora*”, está incorporada en el reglamento de la resolución indicada previamente. En lo que refiere a la “*modificación del reglamento*” no ha operado como una modificación de la resolución previamente citada, pero se han hecho cambios. Al respecto, sostuvo el funcionario entrevistado que los cuatro ejes fundamentales han sido la división de claustro, el voto ponderado, la ciudadanía ampliada de las personas y que la decisión del PP sea vinculante, pero que han existido modificaciones;<sup>iv</sup> las modificaciones más importantes han sido la incorporación del PP al Estatuto de la universidad y la incorporación de la escuela secundaria de la universidad al proceso del PP.

Por otro lado, en torno a los “*mecanismos redistributivos no tradicionales*” podemos señalar la existencia del “*voto ponderado*”: un mecanismo que, a la hora de la votación de los proyectos, redistribuye equitativamente las cuotas de decisión política para adentro de la vida universitaria entre sus diversos actores: docentes, no docentes, estudiantes y graduados.<sup>v</sup> Reparte equitativamente en un 25% para cada uno de los cuatro claustros las cuotas de decisión política para adentro de la universidad favoreciendo a las minorías. Por otro lado, al ser consultado por la ausencia de mecanismos redistributivos tradicionales en el DI de la UNGS un exrector sostenía (Calvo Crende, 2017):

“Me parece que acá se trata de pensar otra cosa. ... Me parece que no sirve para corregir injusticias de la distribución primaria del ingreso. Sirve para democratizar la universidad, fortalecer la autonomía, individual, colectiva e institucional. Pero no me parece que tenga, como puede tener al nivel de un estado local, una función redistributiva”.

Esta innovación de la UNGS en el proceso de elección directa de los proyectos con el voto ponderado, en proporción igualitaria, de cada uno de los cuatro claustros fue una modalidad también adoptada por la FFYH de la UNC (Mangas y Arias; 2018). La implementación de un PP con este mecanismo, nucleando a todos los claustros, trataba de evitar que “*los estudiantes pidieran cosas para los estudiantes, los administrativos cosas para los administrativos*” mientras que a la vez trataba de promover “*mecanismos a través de los cuales forzar un poco, obligar a todo el mundo, a pensar los intereses estratégicos de la universidad*”, según un ex rector de la UNGS (Calvo Crende, 2017).



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
 Matías Sebastián Calvo Crende

Por otro lado, al indagar sobre la viabilidad y deseabilidad de los mecanismos redistributivos propios de los municipios en el diseño institucional del PP, el funcionario entrevistado sostuvo que tendría sentido en universidades diferentes a la UNGS (que es de gestión centralizada), en universidades grandes, donde se dan otro tipo de desigualdades. Allí se encuentra deseable explorar la figura de los mecanismos redistributivos no tradicionales al existir instituciones educativas de desarrollos asimétricos, que tienen “*sillones de cuero*” en sus pasillos o bien “*sillas viejas*.”<sup>vi</sup>

“Se dan esquemas en las universidades más tradicionales donde hay facultades ricas y facultades pobres. Facultades que tienen mucha capacidad de hacer vinculación sobre todo con el sector privado. Pero, muchas veces, por el tipo de disciplina que tiene. Por ejemplo, no es lo mismo lo que puede producir la universidad del Comahue en Neuquén, la facultad que forma profesionales destinados a la energía y al combustible, que la facultad que produce profesionales destinados a las letras y a la filosofía. O sea, la capacidad de hacer transferencia y por lo tanto obtener recursos por esa venta de servicios que hace es muy desigual. Facultades que tienen sillones de cuero en los pasillos y facultades que tienen sillas viejas en los pasillos”.

Sobre al aspecto económico financiero podemos sostener que el “*monto asignado*”, es definido todos los años por el Consejo Superior de la UNGS. Por el lado de la “*distribución de los recursos*” se da por proyecto, los cuales según reglamento no podrán tener un costo superior al 30% ni inferior al 10% del total de los recursos afectados. Asimismo, en las distintas ediciones los montos han evolucionado de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Monto asignado y monto por votante PP UNGS

UNGS			
EDICION	MONTO	VOTANTES	MONTO POR VOTANTE
<b>2013</b>	\$ 350.000	859	\$ 407
<b>2014</b>	\$ 400.000	635	\$ 630
<b>2015</b>	\$ 530.000	862	\$ 615
<b>2016</b>	\$ 550.000	710	\$ 775
<b>2017</b>	\$ 550.000	962	\$ 572
<b>2018</b>	\$ 550.000	882	\$ 624

**Fuente:** elaboración propia en base a documentos institucionales



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

En cuanto a la dimensión participativa, respecto a los “actores” que participan del proceso podemos clasificarlo como “universal”. El reglamento establece quiénes son los actores que pueden participar: 1) investigadores-docentes y docentes (profesores y asistentes bajo cualquier forma de contratación); 2) estudiantes (de grado y pregrado, incluyendo a los del CAU<sup>vii</sup>, posgrado y formación continua); 3) personal no docente (concursado, interino y/o contratado); y 4) graduados. Asimismo, en la edición de 2013 el padrón contemplaba una noción amplia de ciudadanía universitaria: pudieron participar los trabajadores de las empresas concesionarias de la UNGS (personal de fotocopiadora, bar, vigilancia y maestranza) e integrantes del Programa Argentina Trabaja ejecutado en la UNGS (Mangas y Arias; 2018). Respecto a las “instancias abiertas a la participación” existen 7 fases en el proceso: 1) Fase de información; 2) Identificación de situaciones/temas de intervención; 3) Elaboración de proyectos; 4) Presentación de proyectos; 5) Elección; 6) Ejecución; 7) Evaluación. Es importante destacar que para la elaboración de proyectos se deben cumplir con cinco condiciones: a) Cumplir el requisito interclaustrero (cinco firmantes de por los menos dos claustros distintos); b) Responder a un tema surgido de los talleres de diagnóstico; c) Poder ser ejecutados en el curso del año que fueron elegidos, o a lo sumo, en el posterior; d) Ser de jurisdicción de la UNGS y e) Tener un costo que sea superior al 10% y menor al 30% del total de recursos afectados en la edición del PP (con la finalidad de evitar la atomización de propuestas).

En cuanto a la dimensión político institucional, en relación con la “finalidad”, el funcionario de gobierno entrevistado sobre su relación con los principios de eficiencia, participación y redistribución indicó:

“Eso es muy difícil de medir... Es muy difícil porque hay que discutir ahí qué es redistribución dentro del presupuesto universitario. No existe el concepto, creo yo, o no aplicaría el concepto de redistribución. En todo caso es qué interés pesa sobre otro. El gobierno de las universidades está armado en claustros y, en tanto claustros, está formado por intereses. (...) El punto central es el peso del claustro”.

En relación con los “planes estratégicos”, la UNGS no presenta una vinculación con herramientas como el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UNL o el proyecto Agenda 2030 de la UNR. En lo que concierne al “vinculación con el estatuto”, se ha incorporado la figura de esta política pública al estatuto universitario en el año 2017, que en su Art. N° 68 establece:

“El Consejo Superior asignará un porcentaje del presupuesto anual para la implementación del Presupuesto Participativo. Éste se destinará a proyectos elaborados por miembros de los distintos claustros y serán elegidos de forma democrática y transparente. El Consejo Superior reglamentará su funcionamiento”.



## 6. EL CASO DE LA UNL

La UNL fue creada en 1919 y se la considera hija del movimiento reformista estudiantil de 1918 y de su ideario en torno de una comunidad universitaria libre, abierta, políticamente autónoma y cogobernada por los distintos estamentos universitarios. La Universidad fue fruto de las gestiones de la ciudadanía santafesina, de allí su intensa vocación territorial inescindiblemente unida a la región del litoral argentino. En sus inicios, la UNL abarcó instituciones educativas radicadas en Santa Fe, Entre Ríos y Corrientes (CONEAU, 2017). Entre sus unidades académicas podemos destacar 10 facultades, entre otras instituciones tales como escuela de distintos niveles, distintos centros y sedes.

Según uno de los últimos anuarios estadísticos del Consejo Interuniversitario Nacional la UNL cuenta con 3.693 cargos docentes, 1.017 trabajadores no docentes, 43.236 estudiantes de grado y pregrado, 3.660 estudiantes de posgrado y 1.890 egresados de grado y pregrado (CIN, 2015).

En torno a sus orígenes, el PP de la UNL se comenzó a implementarse impulsado por la iniciativa de los estudiantes, que proponían idear mecanismos participativos de consulta sobre la distribución presupuestaria en la universidad (Mangas y Arias, 2018). Para entonces, la universidad había establecido un PDI para el período 2010-2019, en el cual fijó como una de sus tres líneas de orientación principal la construcción legítima de autoridad y la asignación democrática de los recursos (Mangas y Arias, 2018).

En cuanto al “aspecto procedimental”, podemos sostener en relación con la “*codificación de su metodología*”, que por resolución de Consejo Superior se realizó la primera edición del PP en 2010. Sin embargo, no tiene un reglamento al respecto; en esta línea, sostuvo el funcionario entrevistado:

“Una de las particularidades que tuvo es que nosotros no tenemos un reglamento de presupuesto participativo. Pero sí tenemos la reglamentación de cada proceso presupuesto participativo por resolución del consejo superior. Ya en las últimas ediciones uno podría decir que ya podría estar consolidado ese mecanismo o ese formato institucional. En las primeras no. Porque además no sabíamos cómo hacerlo”.

De esta manera, podemos confirmar que no tiene una “*cláusula revisora*” visto que no tiene reglamento si bien se han ido realizando modificaciones a lo largo de las ediciones. En derredor de la “*modificación del reglamento*”, la experiencia analizada incorpora modificaciones: 1) La incorporación de los claustros de docentes, no docentes y graduados a partir de la edición del año 2013; 2) La vinculación indirecta de la herramienta al estatuto; 3) La vinculación de los proyectos presentados al PDI. Al respecto, expresó el funcionario entrevistado:





*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

“La primera edición nosotros estructuramos, un poco, líneas. Como era sólo dirigido a estudiantes. Y la primera edición tenía como tres o cuatro líneas: cultura, extensión, deportes y bienestar. Estaba muy focalizada a las demandas estudiantiles, ¿no? Todas estas líneas estaban dentro del PDI. Luego, cuando se abrió al resto de la comunidad universitaria, no se plantearon ejes, sino que las cuestiones se planteaban abiertas a todo el PDI. Ahí lo que se plantearon eran proyectos de bajo, medio y alto impacto. Esos proyectos de bajo, medio y alto impacto consideraban dos cuestiones. La cantidad de recursos que podían solicitar. El de bajo impacto era cuando, por ejemplo, era para una sola unidad académica y un claustro. Y los de alto impacto eran los que tenían impacto en más de uno, en toda la comunidad universitaria y en más de una unidad académica.”

En torno a las modificaciones más importantes, a su criterio, el entrevistado sostuvo:

“Yo creo que dos. Una, institucional. La vinculación formal al PDI en las convocatorias. Eso hace que el presupuesto participativo sea parte del planeamiento. En el año 2012 nosotros tuvimos otro proceso participativo que fue extremadamente rico que fue que abrimos la discusión del estatuto de la universidad completo. (...) Y ahí se introdujo dentro de la misión de la universidad esta necesidad de generar espacios de democracia de proximidad, que ya había empezado a dar cuenta con el presupuesto participativo”.

En relación con los “*mecanismos redistributivos no tradicionales*”, no presenta en su formato de gestión institucional. Al ser consultado sobre el voto ponderado, el funcionario expresó:

“Nosotros trabajamos esto con una lógica distinta. Y la lógica fue tratar de que los proyectos no tengan que llegar al voto ponderado. Cuando vos a un proyecto haces que puedas ir a un proyecto mayor, siempre y cuando sumaste otro claustro, ya no te sirve con ser sólo estudiante”.

Asimismo, consultado por la viabilidad o deseabilidad de incorporar mecanismos redistributivos tradicionales en torno a claustros o facultades, el funcionario expresó que no lo comparte para el caso local visto que “*limitaría el esquema de participación*” en el caso que “*uno lo digitara de entrada*”.<sup>viii</sup>

En relación con la “*distribución de los fondos*”, se estableció primeramente para su financiamiento el 10% del presupuesto incremental de las Secretarías de Cultura, Bienestar Universitario y Extensión. La distribución de los fondos a financiar por cada proyecto ganador se categoriza en función del impacto que está determinado monetariamente. Por ejemplo, para la edición del año de 2013



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
 Matías Sebastián Calvo Crende

se establecieron: 1) Bajo impacto (hasta \$50.000), 2) Medio impacto (hasta \$100.000); 3) Alto impacto (hasta \$200.000). De la misma manera, para la edición del 2017 estos montos oscilaban entre \$100.000, \$250.000 y \$400.000 respectivamente. En relación con el “*monto asignado*” y el “*monto por votante*” podemos expresarlo de la siguiente manera.

**Tabla 2.** Monto asignado y monto por votante PP UNL

<b>EDICIÓN</b>	<b>MONTO ASIGNADO</b>	<b>VOTANTES</b>	<b>MONTO POR VOTANTE</b>
2011	\$372.000	1906	\$195
2013	\$800.000	2478	\$323
2015	\$ 1.100.000	2166	\$508
2018	\$1.800.000	1942	\$927

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos institucionales.

Por lo que se refiere a los montos asignados, que en un comienzo eran del 10% del presupuesto de tres secretarías, el funcionario entrevistado de la UNL señaló lo siguiente:

“No, eso fue en los primeros. Estaba atado a esas secretarías: bienestar, cultura y extensión. Entonces se había hecho en los primeros. Después, es una línea en el presupuesto. Autónoma. No tiene limitación con la secretaría. Cuando se aprueba el presupuesto, se aprueba la línea del presupuesto participativo”.

En cuanto a la dimensión participativa respecto a los “actores” es, luego de un comienzo dirigido solo a estudiantes, de corte “universal” implicando a docentes, no docentes, estudiantes y graduados. En lo que respecta a las “instancias abiertas a la participación” la experiencia indica que, tras dos ediciones cerradas para el claustro de estudiantes, a partir de la tercera las mismas fueron abiertas para todos los actores: estudiantes, docentes, no docentes y graduados. Las fases que componían al PP UNL en la primera y segunda edición fueron: 1) Presentación de propuestas/ideas en un foro de opinión; 2) Elección de proyectos (hasta dos propuestas por voto); 3) Ejecución de los proyectos ganadores. Respecto al “máximo rol de la ciudadanía” es vinculante en tanto obliga a la gestión a realizar los proyectos seleccionados.

Ahora abordaremos a la dimensión político institucional del caso analizado. En torno a la “finalidad” por la que se aplicó, los principios que la orientaron y sus motivaciones, al ser consultado en la entrevista el funcionario sostuvo:

“A ver, si yo los tendría que poner uno, dos y tres te digo: participación, eficiencia y el último es redistribución, pero por lo que te decía antes. Primero, porque no podría decir que llevo una redistribución con las partidas que tengo afectadas al presupuesto



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

participativo. No se podría generar un esquema, contando sueldos. Cuando a vos te quedan del total, con sueldos y todos, el uno por mil, uno no puede redistribuir la riqueza. Obviamente, ¿genera una redistribución? Sí, la genera. Pero creo que es mucho más fuerte el peso que tiene en generar conciencia de democratización interna. Creo que es lo más importante. Tiene un punto fuerte de eficiencia, pero en este caso es por la negativa: por la posibilidad de desechar proyectos que no tienen el impacto que uno puede pensar que tienen en la comunidad”.

En relación a la “vinculación con el estatuto de la universidad” existe una relación que, si bien no la menciona bajo el nombre de PP, se expresa en el estatuto de la universidad. Reformulado en 2012, el estatuto de la UNL establece en su Art. N° 2 en torno a su naturaleza y misiones institucionales el compromiso de:

“Fomentar la participación responsable de todos los miembros de la comunidad universitaria del litoral en la vida institucional y el desarrollo de las actividades sustantivas, a cuyos fines generará los instrumentos de democracia de proximidad, garantizando el acceso a la información”.

Finalmente, en relación con su “vinculación con el planeamiento estratégico” de la institución, la UNL apuntó a fortalecer esta herramienta y a vincularla con el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 “Hacia la Universidad del Centenario” (PDI), por lo que los proyectos a presentar debían referirse a uno de los objetivos específicos establecidos en el PDI.

## **7. EL CASO DE FCPyRI DE LA UNR**

La Universidad Nacional de Rosario (UNR) es una universidad pública de la República Argentina, ubicada al sur de la Provincia de Santa Fe, particularmente en la Ciudad de Rosario. Creada en el año 1968, cuenta con un campus de casi 7 hectáreas y está compuesta entre otras unidades académicas por 12 facultades y por 3 colegios (Escuela Superior de Comercio, Escuela Agrotécnica, Instituto Politécnico Superior).

Según uno de los últimos anuarios estadísticos del Consejo Interuniversitario Nacional la UNR cuenta con 6.124 cargos docentes, 2.514 trabajadores no docentes, 74.726 estudiantes de grado y pregrado, 14.394 estudiantes de posgrado y 6.124 egresados de pregrado y grado (CIN, 2015).

Una de sus facultades, la FCPyRI, fue pionera en la implementación del PP en instituciones de educación superior en la República Argentina. Dicha organización educativa comenzó a implementarlo desde el año 2011, luego amplió su alcance a toda la UNR: a partir del año 2020, se creó el PP para toda la universidad en su conjunto. De esta manera en la UNR se aplica el PP, en consonancia con las líneas estratégicas de la Agenda UNR 2030, encuadrándose en dos metodologías



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

diferentes en función de su dirección hacia facultades o escuelas (Universidad Nacional de Rosario, 2020).

En cuanto al aspecto procedimental, no incorpora “*cláusulas revisoras*” en su DI. Respecto a la “*codificación del reglamento*” se encuentra establecido y presentando en los medios institucionales de la facultad como “*bases y reglamento*”. En lo que atañe a las “*modificaciones del reglamento*” han tenido dos cambios sustanciales: 1) La integración de los distintos claustros en la elaboración de diagnóstico, elaboración de proyectos y votación; 2) La incorporación del claustro de graduados. Respecto a otras modificaciones, sostenía una funcionaria del gobierno facultativo:

“Otra de las modificaciones que fueron sustantivas (ya del primer año: del primer año al segundo) tuvo que ver con cómo se organizaba el presupuesto participativo. En la primera edición del 2011 del presupuesto participativo la idea era que el presupuesto se dividía en tercios (docentes, no docentes y estudiantes) y cada uno de esos universos hacía todo el ciclo de manera independiente: pensaba sus propuestas, discutía, generaba proyectos, los terminaba diseñando y los votaba. A partir de la segunda edición, el presupuesto participativo ya integró a toda la comunidad en un sólo proceso”.

Por su parte, estos cambios establecieron la obligatoriedad de elaborar los proyectos por integrantes de al menos 3 claustros e impuso un tope del 75% como monto a financiar respecto al monto total en discusión para cada proyecto

En relación con los “*mecanismos redistributivos no tradicionales*”, no los presenta en su DI. Un miembro de la comisión asesora del PP entrevistado sostenía que la discusión por incluir el voto ponderado nunca prosperó. Respecto a estas discusiones, una funcionaria entrevistada sostenía que fue una discusión que vino desde el claustro no docente y que, finalmente, no prosperó visto que se terminaron por inclinarse por el principio de “*un hombre, un voto*”.<sup>ix</sup> En su visión, una integrante del equipo técnico entrevistada sostuvo sobre el voto ponderado:

“La cuestión es qué ponderas. Era lo que te decía recién. ¿Cómo ponderas? Lo discutimos muchas veces a nivel de las comisiones asesoras, tanto de la facultad como de la universidad, y no hemos encontrado nada que nos parezca superador en ese sentido. ¿Qué ponderas? Si ponderas por claustro, si ponderas por facultades, o sea, cómo haces una ponderación que sea verdaderamente equitativa. Y la decisión fue una decisión, te diría, conceptual, filosófica, ideológica y es de decir esto que yo te comentaba antes: así como es un ciudadano un voto, en este caso es eso, cada persona es un voto”.

Por otro lado, un ex miembro de la comisión asesora reflexionaba sobre estas cuestiones y la redistribución de recursos en el marco del PP:



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

“Yo lo que creo es que el PP siempre tiene entre sus principios la redistribución de recursos. (...) La redistribución no es sólo de plata: es de plata, es de reconocimiento, es de poder de decisión, es de inclusión en temas importantes. Considerando la redistribución en este sentido más amplio, siempre tiene que existir y ser parte de una discusión explícita”.

Al respecto, profundizaba:

“La discusión que sí teníamos era respecto a una forma de redistribución, pero del poder de decisión respecto del peso del voto de los distintos claustros. Eso es lo más aproximado a la discusión de mecanismos redistributivos, que no sería económico, sino que sería redistribución del poder de decisión. Pero los económicos no los hubo. Esa discusión sobre criterios de equidad no hubo”.

En relación con los mecanismos tradicionales redistributivos, la integrante del equipo de trabajo entrevistada agregó:

“Siempre es muy difícil ponderar por necesidad en el nivel de la universidad. Es mucho más complejo que en el nivel de la ciudad. Vos en las ciudades podés ver NBI, algunos otros índices de desarrollo de los barrios y decir ‘bueno, acá hace falta más dinero y lo pongo acá’. A nivel de la universidad es cierto que hay facultades que pueden tener, no sé, condiciones edilicias mejores o peores que otras, pero no tenés forma después de palpar o de medir un índice así, ¿no? Como para decir ‘bueno, en vez de hacer una repartija proporcional del dinero, la hago con algún indicador que me permita diferenciar’. Hasta ahora no lo hemos encontrado. Y es un debate que todavía nos estamos dando porque siempre puede haber algo superador”.

De esta manera se remarcan las complejidades al intentar trasladar este tipo de mecanismos de los gobiernos locales a las organizaciones académicas. Asimismo, en línea con el análisis de los comportamientos corporativos y las modificaciones de reglamento, la integrante del equipo técnico entrevistada sostuvo que:

“La otra modificación tuvo que ver con conversar que los proyectos no fueran exclusivamente de un sólo claustro, como sí fue la primera edición. En la primera edición podían presentar proyectos solamente los no docentes, solo los docentes, solamente los estudiantes. Independientemente de cuántos votos eso después traccionara. Pero se podían hacer proyectos exclusivos por claustro. Ahí nos dimos cuenta de que el PP lo que hacía era fortalecer lógicas que ya estaban instauradas dentro de la propia institución. Esas lógicas endogámicas, inclusive disputas entre distintos sectores, y la verdad que no era eso lo que queríamos favorecer”.



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

Al ser consultada sobre la deseabilidad y viabilidad de aplicar algunos mecanismos redistributivos tradicionales como los del PP de algunos municipios, pero en el ámbito académico, una funcionaria de gobierno de la FCPyRI sostuvo:

“No creo que pueda ser replicable lo que estás planteando a nivel de un municipio en una facultad. No tengo respuesta en relación con la UNR. Digo, vos estás comparando dos universidades con una facultad y eso en términos metodológicos es un tema que hay que considerar. (...) Tal vez al nivel de la UNR podría pensarlo... (...) Pero no a nivel de facultad, esa relación que vos decías en términos de poder favorecer la equidad sin embargo evitando la cuestión corporativa. (...) La UNR sí es mucho más compleja: en términos de cantidad de gente, en términos de territorialidad, en términos de asimetría en cuanto a la cantidad de recursos que reciben la facultad de ciencias médicas o de derecho con la de ciencia política o con la de agrarias. Entonces ahí lo tendría que problematizar”.

En este sentido, sobre las diferencias entre el PP de la facultad y el PP de la universidad, un miembro de la comisión asesora del PP entrevistado sugería:

“No es para nada igual. La escala es muy distinta. El universo es mucho más grande, la cantidad de plata es mucho más grande, la articulación pública es mucho más grande (...) Creo que hay mucha más diferencia en la gestión real del proceso que en el diseño. Aunque en el diseño hay, sí, una gran diferencia: por un lado, un conjunto de facultades distintas. Y además otra diferencia: imaginar un PP para las facultades y otro para las escuelas medias. Entonces, en la ingeniería, esas son las dos grandes diferencias”.

En relación con el aspecto económico financiero, el “*monto asignado*” está establecido en términos porcentuales y está representando por el 10% del presupuesto anual de la facultad. El primer año (2011), el monto fue distribuido equitativamente entre los tres claustros incluidos: estudiantes, docentes y no docentes. Respecto al monto asignado, una funcionaria de gobierno amplió sobre esta temática argumentando:

“Voy a hacerte una aclaración: es el 10% del monto operativo desde la primera resolución del 2011. ¿Qué quiere decir el monto operativo? Es el monto operativo del funcionamiento de la facultad. No todas las universidades funcionan de la misma manera. Esto no incluye ni salarios, ni programas de investigación, ni becas: todo eso es de la universidad. Es el monto operativo de funcionamiento que cada unidad académica dispone en la Universidad Nacional de Rosario. Eso es un porcentaje establecido por una polinómica a nivel de la universidad que se revisa en el nivel del consejo directivo y es un monto que todos los años llega a la facultad. A lo largo de todas las ediciones fue el 10%



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
 Matías Sebastián Calvo Crende

de ese monto. Aclaro esto porque no es el 10% de un monto inmenso: es el 10% de un monto operativo”.

Por el lado de la “*distribución de los recursos*”, es posible sostener que se da por proyecto: cada proyecto tiene un tope como techo del 75% de los recursos asignados a la edición, siendo el 25% restante utilizado para ejecutar parcial o totalmente el segundo proyecto más votado.

**Tabla 3.** Monto asignado y monto por votante PP FCPyRI

PP FCPyRI UNR			
EDICION	MONTO	VOTANTES	MONTO POR VOTANTE
<b>2011</b>	\$ 41.000	428	\$ 96
<b>2012</b>	\$ 66.000	603	\$ 109
<b>2013</b>	\$ 77.000	612	\$ 126
<b>2014</b>	\$ 98.232	725	\$ 135
<b>2015</b>	\$ 120.000	691	\$ 174
<b>2016</b>	\$ 160.000	589	\$ 272
<b>2017</b>	\$ 240.000	704	\$ 341
<b>2018</b>	\$ 341.000	697	\$ 489

**Fuente:** elaboración propia en base a datos institucionales.

En cuanto a la dimensión participativa, la modalidad para los actores es “*universal*”. Los actores que comprende son: docentes (todos aquellos que tengan un cargo docente al momento de desarrollarse el PP así como también adscriptos a las distintas cátedras), estudiantes (todos aquellos que se hayan empadronado o reempadronado en el año en el que se está desarrollando el PP), graduados (a partir de 2012, todos los profesionales formados en la FCPyRI que estén inscriptos en el padrón de graduados de la facultad) y no docentes (todos aquellos que tengan un cargo al momento de desarrollarse el PP).

En torno a las “*instancias abiertas a la participación*” están todas presentes. No incluye, formalmente pero sí en la práctica, talleres de diagnóstico. Existían previamente, pero fueron modificadas a partir del año 2016. En relación con las etapas que establece en sus “*bases y reglamento*” del año 2016, podemos mencionar dos: 1) Elaboración de los proyectos; 2) Difusión y votación de los proyectos elaborados. Para ser elegidos los proyectos deben cumplir los siguientes requisitos: 1) Ser de jurisdicción de la Facultad (excluye temas que atañen a la Universidad, la Municipalidad, el Gobierno Provincial y el Nacional); 2) Ser ejecutados por la Facultad en el marco del presupuesto del año posterior a la elección; 3) No superar el 75% del monto total asignado; 4) Estar elaborado por integrantes de al menos 3 claustros.



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

Respecto al “*máximo rol de la ciudadanía*” es vinculante. Visto que los proyectos que son ganadores obligan a la gestión de la facultad a realizarlo al año siguiente de la edición en que gana el proyecto.

En cuanto a la dimensión político institucional, podemos sostener en relación a su “*finalidad*” que se vincula con criterios de eficiencia y participación en tanto, en sus bases y reglamentos del año 2011 y 2016, establece sin modificaciones dentro de sus objetivos y alcances por un lado “*consolidar diferentes espacios de participación e inclusión, para que las decisiones se tomen de manera plural, estratégica, eficiente y transparente*” y por otro lado “*promover la participación de todos los actores en el proceso de toma de decisiones sobre el destino de un porcentaje del presupuesto de la facultad*”.

Consultada por si las motivaciones se debían más a principios de eficiencia, participación democrática o redistribución progresiva de recursos públicos, una funcionaria sostuvo:

“Creo que lo más importante es alentar la participación porque, bueno, nosotros inclusive en nuestro presupuesto participativo (en los fundamentos) estamos en instituciones fuertemente representativas (no es que son instituciones en las que no ocurre la política sino al contrario): con representación de todos los claustros, con votaciones periódicas, con cuerpos representativos como el consejo directivo, con autoridad, lo representativo está más que cubierto. Entonces, justamente el presupuesto participativo persigue, a mi criterio, que la participación provenga de manera más capilar, de toda la comunidad y no exclusivamente de los actores que habitualmente participan del juego representativo”.

Asimismo, agregó que “*contribuyó a la eficiencia, pero no era el objetivo que teníamos inicialmente*”, que el PP en la práctica es un ámbito central para la generación y construcción de agenda institucional”, una agenda legitimada por la comunidad.<sup>x</sup>

En cuanto a “*vinculación con planes estratégicos*”, no presenta el caso en cuestión. Al respecto, sostiene una funcionaria de gobierno que “*lo que hubo fue una articulación de los lineamientos estratégicos, pero no lo que nosotros entendemos como un plan estratégico*”.<sup>xi</sup> Por otro lado, en torno a la vinculación el “*estatuto*” no es posible ponderarlo, visto y considerando que no son las facultades sino las universidades las instituciones universitarias que lo presentan en función del marco normativo.





*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
 Matías Sebastián Calvo Crende

## 8. TIPOLOGÍA DE LOS DISEÑOS INSTITUCIONALES DE LOS CASOS DE PPU ANALIZADOS

A partir de las distintas dimensiones y variables descriptas, es posible sistematizar en la siguiente tabla un análisis comparativo de las experiencias analizadas. Los fundamentos de estos se encuentran en la evidencia empírica recogida y los documentos institucionales analizados.

**Tabla 4.** Tipología de los diseños institucionales del PP UNGS, UNL y FCPyRI

	<b>UNGS</b>	<b>UNL</b>	<b>FCPYRI</b>
<b>1. TÉCNICO-ADMINISTRATIVA</b>			
<b>1.1 Aspecto procedimental</b>	Rígido	Semirrígido	Semirrígido
1.1.1 Cláusula revisora	Formal	De hecho	De hecho
1.1.2 Codificación de metodología	Sí	No	Sí
1.1.3 Modificación de reglamento	Sí	Sí	Sí
1.1.4 Mecanismos redistributivos no tradicionales	Sí	No	No
<b>1.2 Aspecto económico-financiero</b>			
1.2.1 Distribución de los recursos	Indefinido	Indefinido	Indefinido
1.2.2 Monto asignado	Definido por cada edición	Inicialmente 10% del presupuesto operativo de 3 Secretarías, luego definido por cada edición	10% del monto operativo de la facultad
1.2.3 Monto promedio por votante	\$549,00	\$263,00	\$586,00
<b>2. POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>			
2.1 Finalidad	Democracia participativa	Eficiencia y democracia participativa	Democracia participativa
2.2 Vinculación con planes estratégicos	No	Sí	No
2.3 Vinculación con estatuto	Sí	Sí	No
<b>3. PARTICIPATIVA</b>			
3.1 Actores	Universal	Universal	Universal
3.2 Instancias abiertas a la participación			
3.2.1 Asamblea diagnóstica	Sí	No	Sí
3.2.2 Elaboración de proyectos	Sí	Sí	Sí
3.2.3 Selección de proyectos	Sí	Sí	Sí
3.2.4 Monitoreo	Sin registro	Sin registro	Sin registro
3.3 Máximo rol adoptado por la ciudadanía	Electivo	Electivo	Electivo

**Fuente:** elaboración propia



## 9. CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo central analizar la inclusión u omisión de mecanismos redistributivos en el diseño institucional del PPU a partir del caso de tres instituciones de educación superior. En estos términos, trató de dar cuenta de la problemática a partir de una pregunta: ¿por qué el PP aplicado en las instituciones educativas analizadas no incorpora mecanismos redistributivos tradicionales en su diseño?

A partir de la evidencia empírica generada, es posible responder corroborando la hipótesis: ello se debió fundamentalmente a cuestiones de política institucional. Obedeció a motivaciones vinculadas a la finalidad institucional por la que se implementó el PPU en las distintas unidades de gestión académica, más centradas en el estímulo de la participación democrática y la gestión eficiente que en la redistribución de recursos públicos. Atendiendo estas consideraciones, los actores institucionales entrevistados dan cuenta de dos fenómenos: 1) La aplicación motivada por razones de estímulo de la “*democracia participativa*” y de una “*gestión eficiente*”; 2) La imposibilidad de tomar y reproducir acríticamente los mecanismos redistributivos tradicionales de los gobiernos locales en el marco de la gestión universitaria motivada por la particularidad de la organización.

Asimismo, se indica en la voz de algunos actores la importancia de explorar “*mecanismos redistributivos*” en universidades más grandes, con asimetrías en términos de recursos entre sus facultades, a los fines de pensar en la cuestión de la redistribución. Por otro lado, se destaca en la voz de los entrevistados la importancia de pensar proyectos que respondan a un interés más general y estratégico de la institución educativa.

Sobre este último punto, algunas tensiones se ejemplifican así en algunas experiencias.

En el caso de la FCPyRI de la UNR, se plasmó durante la primera edición y se expresó en las propuestas presentadas para generar “*espacios físicos*” para cada claustro; lo que se tradujo en la necesidad de modificar las reglas de juego y forzar la necesidad de pensar más estratégicamente los proyectos a presentar a partir de la obligatoriedad de la vinculación de más de un claustro para la presentación de estos. En el caso de la UNL estas cuestiones emergen en la dinámica del caso, pero se trazó una estrategia diferente: financiar con un mayor monto a los proyectos de “*alto impacto*”, es decir aquellos que vinculasen más de un claustro o más dependencias. En la experiencia de la UNGS, un ex rector de la institución también remarcaba (en sintonía con estas expresiones) la necesidad de que los estudiantes no pidieran cosas para los estudiantes y los administrativos cosas para los administrativos, sino que se generen mecanismos a través de los cuales “*forzar un poco, obligar a todo el mundo, a pensar los intereses estratégicos de la universidad*” (Calvo Crende, 2017).



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

Por otro lado, en relación con la “*viabilidad*” de incorporar mecanismos redistributivos en el diseño institucional de la herramienta, podemos arribar a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, todos los actores institucionales entrevistados comparten la imposibilidad de tomar y reproducir acríticamente los mecanismos redistributivos tradicionales de los gobiernos locales en el marco de la gestión universitaria por la particularidad de la organización. En segundo lugar, se ha encontrado una diferencia conceptualmente relevante en términos de gestión entre “*facultad*” y “*universidad*”, lo que contribuye a complejizar aún más el análisis de organizaciones complejas tales como las instituciones de educación superior (Clark, 1983). Por ejemplo, en el caso de la entrevista a la funcionaria de gobierno de la FCPyRI expresó la imposibilidad acabada de reproducir a nivel de facultad mecanismos tradicionales redistributivos evitando la “*cuestión corporativa*”, pero no así en el caso del PP a escala de la UNR, que presenta un panorama más complejo y de mayor alcance que tal vez abra la puerta a pensar en estos mecanismos por distintos motivos: mayor cantidad de gente, diferente territorialidad, asimetrías de recursos que reciben las diferentes facultades que la componen.

Asimismo, sobre el voto ponderado, que puede ser catalogado como un “*mecanismo redistributivo no tradicional*” (Calvo Crende, 2017) en tanto redistribuye las cuotas de decisión política de los distintos actores de la institución de educación superior de manera más equitativa entre sus actores, los puntos de vista son distintos. En el caso de la UNGS dan cuenta de su viabilidad en tanto se realiza ininterrumpidamente desde sus comienzos; en el caso de la FCPyRI se perciben diversos enfoques (“*un hombre, un voto*” contra el “*voto ponderado*”) sobre su concepción como mecanismo redistributivo tal cual lo plasman las entrevistas. Por otro lado, en el caso de la UNL, el voto ponderado se contempló como destino a donde los proyectos no tengan que llegar y se trabajó con una lógica distinta: para garantizar la transversalidad de los proyectos, se financió con mayores montos a proyectos que involucren a más de un claustro.

En relación con la percepción sobre la “*deseabilidad*” de los mecanismos redistributivos en el DI del PP por parte de los actores institucionales que hayan participado en las experiencias analizadas, concretamente se ha llegado a las siguientes reflexiones finales.

En el caso de la UNGS, se desprende a partir de la voz del funcionario de gobierno entrevistado sobre el caso particular que no es deseable aplicar los mecanismos redistributivos más allá del voto ponderado particularmente por el tipo de administración de la universidad: una administración centralizada. Al respecto, sostiene no obstante que es un mecanismo por explorar para aquellas universidades que tienen facultades de administración descentralizada, donde coexisten “*facultades que tienen sillones de cuero en los pasillos y facultades que*



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

*tienen sillas viejas en los pasillos*". En el caso de la FCPyRI, la deseabilidad de los mecanismos redistributivos se expresa en la voz de algunos actores como un puerto deseado en el nivel universitario y no en el facultativo sin dejar de reconocer la complejidad del asunto según la percepción de los actores. En el caso de la UNL, en la voz del funcionario de gobierno entrevistado no se interpreta como deseable estos mecanismos en tanto *"limitaría el esquema de participación"* en el caso que *"uno lo digitara de entrada"*.

Por otro lado, en términos de los principios que han motivado la aplicación del PP a la gestión de estas instituciones de educación superior, se encuentra una prevalencia de los principios de eficiencia y participación directa sobre la justicia distributiva reflexionando desde el estudio clásico de Barragán et al. (2010); se destaca, a la luz de las entrevistas, la capacidad del PP para *"marcar agenda"* sobre las necesidades de la comunidad universitaria (en términos de eficiencia) y para implicar en la participación ciudadana a diversos actores que tal vez no forman parte de los mecanismos representativos tradicionales de las universidades argentinas (en términos de participación).

Cumplidos los objetivos, vale la pena destacar una particularidad que surge del análisis del PPU como recomendación para analizar las finalidades institucionales de la herramienta más allá de las tres aquí analizadas: la importancia de considerar la *"dimensión pedagógica"* (Lerner y Schugurensky, 2007). Dentro de las motivaciones que llevan a las instituciones educativas a decidirse por aplicar esta herramienta a la gestión de su aparato burocrático puede considerarse una finalidad *"educativa"*, que entiende al PP como un espacio de educación informal que promueve experiencias de aprendizaje sobre ciudadanía y democracia, contribuyendo al estudio de los aprendizajes cívicos y al desarrollo de competencias políticas.

Finalmente, como recomendación para próximas investigaciones, es importante señalar la necesidad de profundizar la realización de estudios de casos en torno al PPU en la República Argentina en por lo menos dos sentidos: 1) Estudios multiactorales que permitan incorporar la voz y experiencia de los diversos actores institucionales involucrados (docentes, estudiantes, graduados, no docentes, otros); 2) Estudios comparativos de las experiencias de PP en instituciones de educación superior de manera internacional (EE UU, Portugal, España y Brasil).



## BIBLIOGRAFIA

**Aguirre García Carpintero, A., & Schugurensky, D. (2017).** La participación como elemento clave en las escuelas democráticas. *Reflexão e Ação*, vol. 25, núm. 2, p. 65-83

**Andrade, A. M. (2015).** Planejamento e gestão orçamentária participativa: uma análise da percepção da comunidade acadêmica da Universidade Federal do Vale do São Francisco. *Dissertação (Mestrado em Administração)*.

**Barragán, V., Romero, R., & Sanz, J. (2010).** Fundamentos políticos y tipología de los presupuestos participativos (Vol. 8). (UNIBRASIL, Ed.) Curitiba, Brasil: Revista Direitos Fundamentais & Democracia.

**Buele Nugra, I. G., & Vidueira Mera, P. (2018).** Presupuesto participativo: una revisión de la investigación científica y sus implicaciones democráticas del 2000 al 2016. *Universitas. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 159,176.

**Cabannes, Y. (2004).** *Presupuestos participativos: marco conceptual y análisis de su contribución a la gobernanza urbana y a los objetivos del desarrollo del milenio. Documento conceptual*. Quito: Coordinación para América Latina y el Caribe.

**Cabannes, Y. (2005).** Presupuesto participativo y finanzas locales. Porto Alegre, Brasil: Documento base red URBAN N° 9 Alcaldía Porto Alegre.

**Calvo Crende, M. (2017).** El Presupuesto Participativo en la Universidad Nacional de General Sarmiento (2013-2016): un análisis de caso en clave de economía social y solidaria. *Tesis de Maestría en Economía Social*. Los Polvorines, Buenos Aires, Argentina.

**Calvo Crende, M. (2022).** El presupuesto participativo universitario: un análisis sobre los mecanismos redistributivos en el diseño institucional de la herramienta a partir de la experiencia de la UNL, la UNGS y la FCPyRI de la UNR (2010-2018). *Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas*. La Matanza, Buenos Aires, Argentina.

**CIN. (2015).** *Anuario 2014-2015*. Consejo Interuniversitario Nacional. [Acceso el 13 de Mayo de 2023]  
<https://www.cin.edu.ar/descargas/anuarios/anuario2014-2015.pdf>

**Clark, B. (1983).** *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva Imagen. Universidad futura.



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

**CONEAU (2010).** *Universidad Nacional de General Sarmiento. Informe final de evaluación externa.*

**CONEAU (2017).** *Universidad Nacional del Litoral. Informe final de evaluación externa de la CONEAU.* Buenos Aires.

**Coraggio, J. (2013).** Alcances y desafíos de las prácticas de economía social y solidaria. En D. Maidana, & V. Constanzo, *Hacia Otra Economía*. Los Polvorines: UNGS.

**Da Silva, J. C., De Campos, P. C., Gambirage, C., & De Lima, M. A. (2017).** Orçamento participativo em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 1(2).

**De Sousa Santos, B. (2004).** *Democracia y participación: el ejemplo del presupuesto participativo de Porto Alegre.* Quito, Ecuador: Abya Yala.

**De Souza, U. (1998).** La experiencia de Porto Alegre. En T. Genro, & U. De Souza, *Presupuesto participativo. La experiencia de Porto Alegre*. BS AS: EUDEBA y CTA.

**Dias, N. (2020).** Treinta años de presupuestos participativos en el mundo. *Asociación Argentina de Democracia Participativa*.

**Dias, N., Enríquez, S., & Júlio, S. (2019).** *Participatory Budgeting. World Atlas*. Portugal: Epopeia and Oficina.

**García de Fanelli, A. M. (2002).** Universidad pública y asignación de fondos. Los desafíos de la complejidad organizacional y productiva. *Tesis Doctoral*. Argentina: UBA.

**Genro, T. (1998).** El presupuesto participativo y la democracia. En T. Genro, & U. De Sousa, *Presupuesto participativo. La experiencia de Porto Alegre*. Buenos Aires: Eudeba y CTA.

**Goldfrank, B. (2006).** Los procesos de "presupuesto participativo" en América Latina: éxito, fracaso y cambio. *Revista de Ciencia Política*, 26(2).

**Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).** *Metodología de la investigación social*. México DF: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

**Iturburu, M. (2000).** *Potestades y Restricciones Constitucionales para un nuevo modelo de Gestión Local*. [Acceso el 13 de Mayo de 2023]



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Iturburu%202001a.pdf>

**Iturburu, M. (2012).** Los municipios. En J. M. Abal Medina, & H. Cao, *Manual de la nueva administración pública argentina*. Buenos Aires: Ariel.

**Lassibille, G., & Navarro Gómez, M. L. (2012).** Un compendio de investigaciones en economía de la educación. *Presupuesto y Gasto Público. Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales*, 9-28.

**Lerme, M. (2018).** Presupuesto participativo en universidades: la participación de los claustros docentes, no docentes, estudiantes y graduados en la Facultad de Ciencias Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario en el período 2011-2016). Rosario, Argentina: Tesina de grado.

**Lerner, J.; Schugurensky, D. (2007).** La dimensión educativa de la democracia local. El caso del presupuesto participativo. *Temas y debates: revista universitaria de ciencias sociales*, (13), 157-179.

**Lincoln, N., & Denzin, Y. (2005).** *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.

**Lopez de Moraes, S. (2010).** *La práctica del presupuesto participativo en la Universidad Federal de Río de Janeiro: un estudio evaluativo*. Río de Janeiro: Tesis de Maestría en Evaluación- Programa de Posgrado Fundação Cesgranrio.

**López Accotto, A., Martínez, C., & Mangas, M. (2018).** El peso (y los pesos) del presupuesto participativo para transformar el territorio. En R. Carmona, & A. López Accotto, *El presupuesto participativo en la Argentina. Transformaciones políticas, sociales y de gestión pública* (págs. 89-106). Los Polvorines: Ediciones UNGS.

**Luque, G. A., & Riveros, L. G. (2014).** Presupuesto participativo en las universidades nacionales. Caso: Universidad Nacional de Villa María. Villa María, Córdoba, Argentina: Editorial Universitaria Villa María.

**Mangas, M. (2018).** El presupuesto participativo en la UNGS: un recorrido para dotar de más democracia la asignación de los recursos públicos. En V. Costanzo, D. Maidana, M. Mangas, & M. Melgarejo. Los Polvorines: Ediciones UNGS.

**Mangas, M., & Arias, N. (2018).** Apéndice. Notas sobre el presupuesto participativo en las universidades nacionales argentinas y la ampliación de derechos. En R. Carmona, & A. López Accotto. Los Polvorines: Ediciones UNGS.



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

**Martínez, C. (2018).** La evolución del presupuesto participativo en Argentina. En R. Carmona, & A. López Accotto, *El presupuesto participativo en la Argentina. Transformaciones políticas, sociales y de gestión pública* (págs. 33-58). Los Polvorines: Ediciones UNGS.

**Martínez, C., & Arena, E. (2011).** Sistematización de experiencias y Buenas Prácticas en Presupuesto Participativo. Argentina: UNICEF, UNGS, Secretaría de Relaciones Parlamentarias de Jefatura de Gabinete de Ministros.

**Meilán, C.; Blugerman, L.; Agoff, S. (2017).** La organización como fenómeno complejo. En D. Szelechter, *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado*. Los Polvorines: UNGS.

**Montecinos, E. (2014).** Diseño institucional y participación ciudadana en los presupuestos participativos. Los casos de Chile, Argentina, Perú, República Dominicana y Uruguay. *Política y gobierno, XXI(2)*, 351-378.

**Morais, S. M. (2010).** A prática do orçamento participativo na UFRJ: um estudo avaliativo. *Dissertação apresentada ao Programa de*. Río de Janeiro, Brasil: Dissertação apresentada ao Programa de Mestre em Avaliação. [Acceso el 13 de Mayo de 2023]

<http://mestrado.cesgranrio.org.br/pdf/dissertacoes2009/17%20Dezembro%2010%20Dissertacao%20Sonia%20Morais%20Turma%202009.pdf>

**Olliana, F. (2018).** Orçamento Participativo: uma proposta de modelo de elaboração para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Londrina. . Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional).

**Olliana, F., & Bortoluzzi, S. (2017).** Análisis de las aplicaciones metodológicas de presupuesto participativo en instituciones públicas de enseñanza superior brasileñas.

**Osório Liberalquino Ferreira, J., & Anthony Falk, J. (2003).** Uma proposta de modelo para a UFPE (Universidade Federal de Pernambuco). *orOsório Liberalquino Ferreira, Joaquim; Anthony Falk, James. Orçamento-participativo : uma proposta de modelo para a UFPE-UnivDissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Pública para o Desenvolvimento do Nordeste*. Recife, Brasil.

**Pinillos, C. ; Signorelli, G. (2011).** Presupuesto participativo. Facultad de Ciencias Política y Relaciones Internacionales - Unviersidad Nacional de Rosario. *Temas y debates*, 155-156.





*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

---

**Pires, V., & Pineda, C. (2008).** Presupuesto participativo: una tipología para superar los límites de las definiciones demasiado amplias o restrictivas. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*.

**Ramella, S. (2015).** Presupuesto con adjetivos: un abordaje institucional de las experiencias de Presupuesto Participativo en los gobiernos locales argentinos. *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 4, 107-126.

**Rendón Corodna, A. (2006).** Justicia distributiva: el presupuesto participativo en Porto Alegre, Brasil. *Polis* 2.1, 217-244.

**Rengifo Sánchez, H. (2014).** El presupuesto participativo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Universidad del Tolima. *Tesis para la Maestría en Educación*. Colombia: Universidad del Tolima.

**Ruiz Pozo, L. (2007).** *Marco conceptual sobre presupuesto participativo*. Quito: Centro de Investigaciones CIUDAD : Proyecto de Apoyo a la Descentralización y Desarrollo Local PDDL.

**Sampaio, R.; Laniado, R. (2009).** Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *RAP Revista de Administración Pública*.

**Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005).** *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.

**Singer, P. (2009).** Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 33.

**The World Bank. (2007).** *Public sector, governance and accountability series. Participatory budgeting*. Washington: The World Bank.

**Universidad Nacional de Rosario (2020).**  
<https://presupuestoparticipativo.unr.edu.ar>. [Acceso el 13 de Mayo de 2023]  
<https://presupuestoparticipativo.unr.edu.ar/reqlamento/>

## RECURSOS ADICIONALES

- **Argentina.** Ley de creación de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Ley N° 24.082.
- **Argentina.** Ley de Educación Superior. Ley N° 24.521.



*Presupuesto participativo universitario: un análisis comparativo sobre los mecanismos redistributivos en su diseño institucional*  
Matías Sebastián Calvo Crende

- 
- **Universidad Nacional General Sarmiento.** Resolución de Consejo Superior N° 4.556.
  - **Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario.** Resolución de Consejo Directivo N° 199/11.

---

<sup>i</sup> Sin dejar de considerar que cada universidad en su estatuto define sus propios objetivos condicionada por la legislación al respecto (García de Fanelli, 2002)

<sup>ii</sup> Asimismo, es importante destacar que la Constitución Nacional Argentina obliga a cada Provincia a establecer su propio régimen municipal donde se definen fines, alcances y funciones de cada municipio (Iturburu, 2012).

<sup>iii</sup> Un funcionario de gobierno entrevistado por la UNL; una funcionaria de gobierno, una asistente técnica y un miembro del comité asesor del PP por la FCPyRI de la UNR; y un funcionario de gobierno por parte de la UNGS. Asimismo, el relevamiento de documentos institucionales se basó en la revisión de las páginas web y las redes sociales de los establecimientos educativos.

<sup>iv</sup> Entrevista a funcionario de gobierno de la UNGS.

<sup>v</sup> Si se tiene en consideración que el marco normativo de las universidades establece que los órganos colegiados de gobierno deben asegurar la mayor representativa relativa para el claustro docente: su representación no podrá ser menor al 50% del total de sus miembros, según el Artículo N° 53 de la Ley de Educación Superior N° 24521.

<sup>vi</sup> Entrevista a funcionario de la UNGS.

<sup>vii</sup> Las siglas corresponden a Curso de Aprestamiento Universitario. Atendía a los estudiantes ingresantes de cada carrera. Se derogó posteriormente en la UNGS reemplazándolos por talleres de diferentes disciplinas.

<sup>viii</sup> Entrevista a funcionario de la UNL.

<sup>ix</sup> Entrevista a funcionaria de gobierno de la FCPyRI de la UNR.

<sup>x</sup> Entrevista a funcionaria de la FCPyRI de la UNR.

<sup>xi</sup> Entrevista a funcionaria de la FCPyRI de la UNR.