



## EL PERFIL ESTRUCTURAL DE LAS ESCUELAS DEL LEGISLATIVO UBICADAS EN LA REGIÓN SUR DE MINAS

Robson Souza de Almeida<sup>1</sup>  
Elisa Maria Andrade Brisola<sup>2</sup>  
Maria Auxiliadora Ávila<sup>3</sup>

**Resumen:** Este artículo presenta cómo están estructuradas las Escuelas Legislativas de la región Sur de Minas, con el fin de comprender sus características y los recursos destinados al trabajo, ya que hay cuarenta instituidas en la región, de las cuales veintiséis están activas. Así, se consideran aspectos estructurales, recursos humanos, presupuesto, herramientas de planificación y control, plan político-pedagógico, producción y publicaciones científicas, así como el uso de sitios electrónicos y redes sociales. Este estudio cuantitativo-cualitativo se llevó a cabo entre marzo y mayo de 2021, a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas con cuatro líderes de Escuelas Legislativas en la región Sur de Minas. Los resultados se dividen en ocho temas e indican cómo las estructuras son preponderantes para el trabajo desarrollado por estas escuelas, pero demuestran que las Escuelas Legislativas pueden evolucionar su trabajo mejorando sus estructuras.

**Palabras clave:** Escuela Legislativa; Sur de Minas; estructura; educación.

### 1 Introducción

Una Escuela de la legislatura es, básicamente, “una escuela insertada en el campo de actuación del Legislativo, sea dentro de la función clásica de autodeliberación que todo poder autónomo posee, o como parte de una revisión del papel y de la importancia del Legislativo en nuestra sociedad” (COSSON, 2008, p. 47). También es una Escuela de Gobierno, considerando su papel de formación continuada para servidores públicos del legislativo. Se trata de un lugar de producción y divulgación del conocimiento sobre el Poder Legislativo. Es, también, considerada como una “escuela de ciudadanía”, comprendida como un lugar enfocado a la educación de diversos públicos sobre el Parlamento, legitimando las acciones del Poder Legislativo.

Desde la segunda mitad de la década de 2000, hubo gran difusión de las Escuelas del Legislativo por el territorio nacional y estas se presentan como instrumento tanto para la capacitación de agentes públicos como la promoción y conocimiento del Poder Legislativo, de la

---

<sup>1</sup> Maestría en Gestión y Desarrollo Regional por el Centro Universitario del Sur de Minas - UNIS/MG. Post graduado en Gestión Pública por el Centro Universitario de Lavras - Unilavras. Post graduado en Comercio Exterior y Negocios Internacionales por la Fundación Getúlio Vargas - FGV. Graduado en Administración con línea de formación en Comercio Exterior por el Centro Universitario del Sur de Minas - UNIS/ MG. Secretario general en la Cámara Municipal de Varginha/MG. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2753-7516>. E-mail: [robsonsa@gmail.com](mailto:robsonsa@gmail.com)

<sup>2</sup> Profesora del cuerpo permanente de Maestría en Gestión y Desarrollo Regional por el Centro Universitario del Sur de Minas - UNIS/MG. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9571-0923>. E-mail: [elisa.brisola@professor.unis.edu.br](mailto:elisa.brisola@professor.unis.edu.br)

<sup>3</sup> Profesora del cuerpo permanente de Maestría en Gestión y Desarrollo Regional por el Centro Universitario del Sur de Minas - UNIS/MG. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4670-4735>. E-mail: [maria.avila@professor.unis.edu.br](mailto:maria.avila@professor.unis.edu.br)

democracia y de la ciudadanía, sea en la esfera municipal, estadual o federal (COSSON, 2008). Según la Asociación Brasileña de Escuelas del Legislativo y de Cuentas (ABEL) se estima, en Brasil, la existencia de más de doscientas Escuelas del Legislativo (ABEL, 2020).

En relevamiento realizado el año 2020 por la Red Mineira de Escuelas del Legislativo (BUTORI *et al.*, 2021), hay en el Estado de Minas Gerais noventa y cinco Escuelas del Legislativo instituidas en Cámaras Municipales, de las cuales, cuarenta están ubicadas en la región Sur de Minas, según el Cuadro 1, lo que representa un número expresivo, tanto en el Estado de Minas Gerais como en ámbito nacional.

**Cuadro 1** – Escuelas del Legislativo instituidas en la región Sur de Minas

	<b>Municipio</b>	<b>Población estimada en 2020</b>	<b>Acto de institución</b>
1	Albertina	3.011	Resolución n. 2/2017
2	Andradas	41.396	Resolución n. 138/2014
3	Cambuí	29.814	Resolución n. 455/2016
4	Carvalhópolis	3.597	Resolución n. 5/2014
5	Caxambu	21.610	Resolución n. 184/2017
6	Cachoeira de Minas	11.579	Resolución n. 7/2019
7	Conceição do Rio Verde	13.684	Resolución n. 58/2015
8	Conceição dos Ouros	11.748	Resolución n. 3/2017
9	Congonhal	12.082	Resolución n. 3/2014
10	Córrego do Bom Jesus	3.694	Resolución n. 2/2018
11	Extrema	36.951	Resolución n. 184/2016
12	Guaxupé	52.078	Resolución n. 783/2014
13	Itajubá	97.334	Resolución n. 946/2013
14	Itanhandu	15.423	Resolución n. 1/2017
15	Itaú de Minas	16.199	Resolución n. 2/2019
16	Itutinga	3.768	Resolución n. 1/2018
17	Lavras	104.783	Resolución n. 74/2013
18	Machado	42.413	Resolución n. 305/2014
19	Maria da Fé	14.056	Resolución n. 2/2017
20	Marmelópolis	2.728	Resolución n. 4/2017
21	Monte Sião	24.029	Resolución n. 438/2013
22	Muzambinho	20.545	Resolución n. 2/2009
23	Nepomuceno	26.826	Resolución n. 11/2018
24	Ouro Fino	33.791	Resolución n. 7/2014
25	Paraguaçu	21.605	Resolución n. 2/2013
26	Paraisópolis	21.221	Resolución n. 350/2017
27	Perdões	21.485	Resolución n. 1066/2019
28	Poço Fundo	16.846	Resolución n. 141/2019
29	Poços de Caldas	168.641	Resolución n. 739/2008
30	Pouso Alto	5.900	Resolución n. 12/2019
31	Pouso Alegre	152.549	Resolución n. 1.061/2008
32	São Gonçalo do Sapucaí	25.561	Resolución n. 1/2018

33	Santa Rita de Caldas	8.924	Resolución n. 314/2013
34	Santana da Vargem	7.073	Resolución n. 2/2015
35	São Lourenço	46.202	Resolución n. 334/2015
36	São Sebastião do Paraíso	71.445	Resolución n. 941/2016
37	Três Corações	80.032	Resolución n. 5/2009
38	Três Pontas	56.940	Resolución n. 6/2014
39	Turvolândia	5.070	Ley 1.164/2020
40	Varginha	136.602	Resolución n. 2/2015

Fuente: Desarrollada por el autor con datos de IBGE (2020) y sitios de las Cámaras Municipales.

Ese elevado número de Escuelas del Legislativo implementadas en el Estado de Minas Gerais, y en especial en la región del sur de Minas, nos llevó a la necesidad de comprender si esa cantidad de escuelas se traduce en acciones realizadas por las Cámaras Municipales buscando el desarrollo de las actividades legislativas, aproximación con los ciudadanos y fortalecimiento de la democracia y del Poder Legislativo y no solo un fenómeno político que se diseminó por la región.

En ese sentido, conocer como esas escuelas son estructuradas, en especial los recursos humanos, presupuestarios, utilización de herramientas de planificación y control, estructuración de plan político-pedagógico, producción científica y publicaciones, así como la utilización de los sitios electrónicos y redes sociales, permite comprender el grado de desarrollo de ellas, pero, también, entender cuáles son las principales virtudes y mayores necesidades para el desarrollo de los trabajos de las Escuelas del Legislativo.

El artículo es parte de la investigación realizada para la disertación de maestría, titulada “Escuelas del Legislativo instituidas en los municipios de la región Sur de Minas: constitución, resultados y significados”, cuyo objetivo fue comprender como se dio el proceso de desarrollo de las Escuelas del Legislativo en la región Sur de Minas.

Este estudio se inscribe en el objetivo de la actuación de las Escuelas del Legislativo, instituidas en los municipios que componen la Región de Planificación del Sur de Minas, localizada en el Estado de Minas Gerais, según delimitación realizada por la Fundación João Pinheiro (FJP) para el Gobierno del Estado en 1992 (DINIZ; BATELLA, 2006).

La Región de Planificación Sur de Minas está compuesta por 155 municipios (MINAS GERAIS, 2021), posee área total de 53.054 Km<sup>2</sup>, población estimada el año 2019 de 2.778.916,00 y Producto Interno Bruto (PIB) registrado en 2018 de 81.938.700,18 mil reales (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021). El mayor municipio en área es Delfinópolis con 1.403 Km<sup>2</sup>, el municipio con la mayor población es Poços de Caldas con 168.641 habitantes en 2020 (IBGE, 2020), y el municipio con mayor PIB es Extrema con 9.523.321,08 mil reales (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021).

Esta investigación de abordaje cuanti-cualitativo articuló dos instrumentos, cuáles sean: entrevista y cuestionario junto a dirigentes de las Escuelas del Legislativo del Sur de Minas.

La investigación obtuvo autorización del Comité de Ética e Investigación del Centro Universitario del Sur de Minas (CEP – UNIS/MG) bajo el Informe Consubstanciado n° 4.592.480 - CAAE 43442621.3.0000.511.

El cuestionario fue aplicado en servidores públicos de las 40 (cuarenta) Cámaras Municipales que instituyeron Escuelas del Legislativo por medio de instrumento legal en la Región Sur de Minas, y se obtuvo la participación de 36 (treinta y seis) de ellas, de los cuales 26 (veintiséis) respondieron que la Escuela de la legislatura de su Cámara Municipal está activa, datos que serán demostrados en este artículo. Los datos de las Escuelas del Legislativo que están inactivas fueron desconsiderados. Los 26 respondientes eran dirigentes de Escuelas del Legislativo de sus respectivos municipios y cuatro (4) fueron seleccionados para la realización de entrevistas semiestructuradas. Los participantes de las entrevistas fueron elegidos de forma intencional.

Los narradores fueron nombrados, secuencialmente, por Dirigente 1 (D1) a Dirigente 4 (D4). Las entrevistas fueron grabadas digitalmente, por medio de la aplicación *Google Meet*, y, posteriormente, transcritas. Después de la fase de construcción del *corpus* documental, se estableció una etapa analítica que consistió en reflexiones teóricas sobre el material construido y de posible diálogo con otras fuentes y bibliografía.

Para análisis de los datos, se utilizó la triangulación de métodos. Esta técnica se refiere a la interpretación de datos cualitativos y favorece el proceso de análisis inductivo de los elementos obtenidos. Además de eso, permite que el investigador pueda utilizar las tres técnicas con vista a ampliar el universo informacional entorno del objeto de investigación. (MARCONDES; BRISOLA, 2014).

Fue cumplido el siguiente protocolo: fueron relevados los datos empíricos, consignados a las narrativas de los discursos de los dirigentes de las Escuelas del Legislativo entrevistados, sumándose a los datos obtenidos en cuestionarios que buscan dimensionar todas las Escuelas del Legislativo de la región estudiada.

## **2 Recursos humanos**

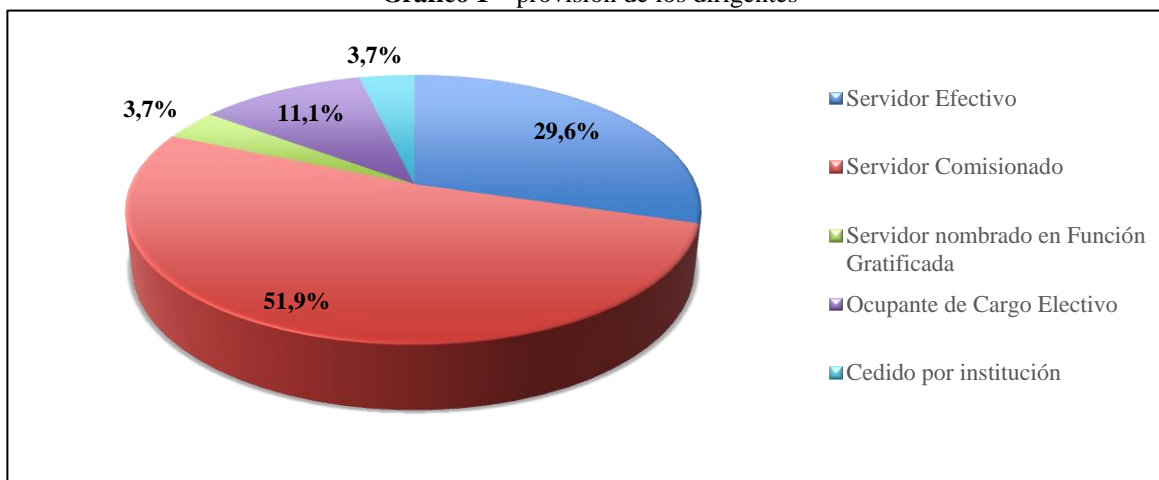
Una Escuela de la legislatura está compuesta por aspectos estructurales, legales y presupuestarios, pero lo que hace esa estructura funcionar son los agentes que ocupan las posiciones en ellas (COSSON, 2008) y, al respecto de los agentes, se constata diferencias importantes en relación a su provisión, formación académica, desempeño y equipos de trabajo.

En este estudio se considera dirigente aquel que coordina, dirige o está al frente de los trabajos de una Escuela de la legislatura.

En lo que respecta a las diferencias encontradas en relación a la estructura, se destaca la provisión: en el Gráfico 1, se verifica que 51,9% de los dirigentes de las Escuela de la legislatura de la región Sur de Minas son de cargos de comisión, conocidos como cargos comisionados o cargos

de confianza; 29,6% de los dirigentes son de provisión efectivo; 11,1% son ocupantes de cargos electivos, es decir, concejales, y 3,7%, ocupan cargo nombrados por función gratificada o cedidos por otras instituciones, respectivamente.

**Gráfico 1 – provisión de los dirigentes**



Fuente: elaboración propia, 2021.

El gran número de servidores comisionados ocupando las direcciones de las Escuela de la legislatura, por un lado, puede ser entendido como ventaja dada a la agilidad en el desempeño de la función. Sin embargo, tal práctica se constituye en riesgo para la continuidad de las actividades, ya que pueden tener el dirigente exonerado, no habiendo rápido desempeño o persona calificada para asumir la función. El Dirigente 4, en su narrativa, expone esa preocupación:

facilidad es cuando tiene un servidor en la Cámara que realmente quiere dedicarse a eso. La mayoría de las cámaras, tienen al frente de las escuelas un servidor comisionado que en el cambio de presidencia es exonerado, y ahí quien asume, quien entra en su lugar, no quiere cambiar, no sabe, no le interesa y por eso la escuela también termina deteniendo el trabajo por causa de ello (D4).

En rigor, el hecho de que se suspenda la continuidad de las actividades de una Escuela de la legislatura, la mayoría de las veces, no está relacionado al hecho de que el servidor sea comisionado o no, pero, si, a la organización de la Escuela de la legislatura, pues, si hubiese planificación estratégica, elaboración de informe de actividades y proyecto político-pedagógico, el nuevo dirigente tendrá condiciones para dar continuidad a las actividades, garantizando una transición adecuada.

El problema se refiere al momento en que ese dirigente, al desligarse de la escuela, se lleva todas las informaciones con él, sin dejar memorias, o registros para la continuidad. En ese sentido, se entiende que la sucesión no se refiere solo al orden político, sino también administrativo.

Por otro lado, un escenario ideal se refiere al momento en que la dirección de la escuela es ejercida por servidores efectivos, pues ocurre la continuidad administrativa, la planificación a largo plazo y las acciones de la escuela son construidas como un espacio perteneciente al Parlamento, no

a los parlamentarios (COSSON, 2008).

El Dirigente 4, a su vez, recuerda que, en algunas situaciones, la dirección de la Escuela de la legislatura es ejercida, directamente, por un concejal y, así, el proyecto puede dejar de tener un carácter institucional de la Cámara Municipal, pasando a asumir un proyecto político personal. En la encuesta entre dirigentes, se señaló que el 11,1% de los dirigentes de las Escuela de la legislatura son concejales.

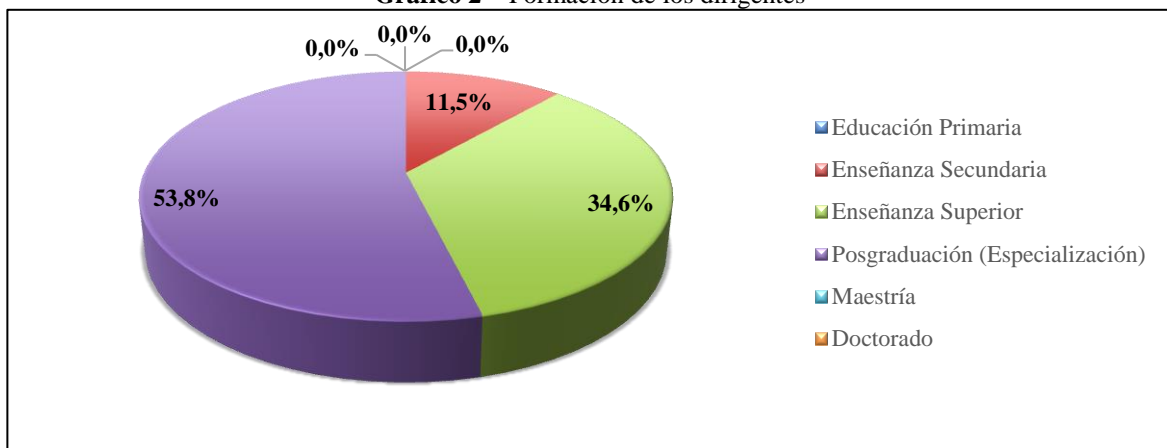
tenemos algunos municipios, por ejemplo, que ve la escuela no en manos de funcionario de la Cámara, sino de un concejal [...] ahí resulta que la escuela tiene la cara y el perfil de aquel concejal y no de la institución Cámara (D4).

Ese modelo posee como ventajas una mejor interlocución con la Mesa Directiva y la inclusión directa de parlamentario en la vida de la escuela, pero presenta riesgo de que las actividades sean dirigidas al fortalecimiento de la persona del parlamentario, así como la discontinuidad de estas por causa de la sucesión de parlamentarios en el cargo (COSSON, 2008). También, de acuerdo con el perfil del parlamentario, este podrá hacerla más o menos actuante (BERNARDES JÚNIOR, 2018).

En relación a ese aspecto, se destaca, también, la incidencia del personalismo en las instituciones públicas brasileñas como consecuencia del precario sentido de interés colectivo del brasileño, que dicta y orienta la conducta política nacional (VIANNA, 1987), o sea, el personalismo como práctica constitutiva de la cultura política en Brasil.

Otro elemento de la estructura de recursos humanos de las Escuela de la legislatura del Sur de Minas se refiere a la formación académica y, en ese sentido, se verificó que el 53,8% de los dirigentes de las Escuela de la legislatura poseen post-graduación en nivel de especialización, 34,6% graduación y 11,5% Secundaria. Ningún dirigente posee, solo, la Educación primaria, y Postgrados *stricto sensu*, según el Gráfico 2.

Gráfico 2 – Formación de los dirigentes



Fuente: elaboración propia, 2021.

Cuando se les preguntó sobre su formación, los dirigentes entrevistados presentaron las siguientes narrativas:

[...] soy publicitario de formación (D1).

Mire, soy licenciada en letras, me gradué en letras hace mucho tiempo, después que pasé el concurso en la Cámara, hice un curso de Administración Legislativa tecnológica en la [UNIVERSIDAD] y realicé tres postgrados en administración Pública, en Gestión Pública, y en Administración en el Poder Legislativo, por la [INSTITUCIÓN] (D2).

Bueno, mi formación es, soy licenciado en Comunicación Social con énfasis en Periodismo (D3).

Soy licenciada en Turismo, posgrado en comunicación empresarial y en gestión pública. Y ahora estoy matriculada en el curso de Pedagogía, justamente por el trabajo de educación (D4).

Ninguno de los dirigentes entrevistados posee formación relacionada a la educación o a los recursos humanos, aunque el Dirigente 4 haya afirmado que está en formación. Así, los dirigentes de las Escuelas de la legislatura poseen formaciones diversas a las esperadas para actuar como dirigentes de un sector relacionado a la educación y formación profesional. Ante la pregunta si esa formación ayuda, o no, a la actuación en las Escuelas de la legislatura, se verificaron las siguientes narrativas:

mira, yo creo que todo ayuda, no te voy a decir que me gusta leer, ver películas, dibujar, *YouTube*, me gusta mucho buscar. Yo creo que me enriqueció, pero fue esa búsqueda por mi mismo que el curso en si (D2, énfasis nuestro).

con mi formación de periodista y comunicación social tuve esa oportunidad de estar dentro de un salón de clases dictando clases de lengua portuguesa a algunos alumnos de secundario en la Secretaria de Estado de Educación. Trabajé durante dos años enseñando portugués a alumnos de secundario y primaria y en cierta forma te da esa experiencia para poder trabajar con los alumnos (D3, énfasis nuestro).

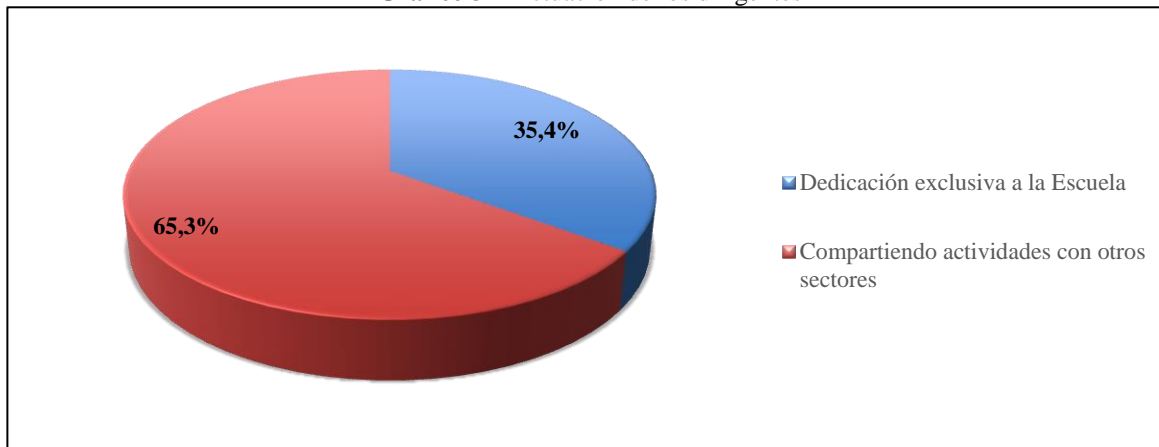
Mira, ¡no ayudó! Fue un trabajo como yo llamo,...de inspiración. Por trabajar en un organismo público y gustarme trabajar de eso, creo que me fui inspirando en proyectos que fui investigando para poder hacer mi trabajo, pero mi formación realmente no ayudó. [...] Sin ninguna orientación, sin ningún profesor, sin visitar otra escuela, pues no tuve esa experiencia a principio de visitar otras escuelas para saber cómo funcionaba, fue sucediendo solo con práctica (D4, énfasis nuestro).

Vivencias anteriores, como la del Dirigente 2, así como la inspiración y la búsqueda del conocimiento de manera independiente, según exponen los Dirigentes 3 y 4, son definidas como capacitación para ejercer esas actividades, superponiendo la propia formación académica que cada dirigente posee.

Finalmente, en cuanto a la actuación como dirigente, se cuestionó si estos trabajaban de forma exclusiva en la Escuela de la legislatura o compartían actividades con otros sectores en la

Cámara Municipal. Se verificó que el 65,3% de los dirigentes compartían actividades con otros sectores de sus Cámaras Municipales, según Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Actuación de los dirigentes**



Fuente: elaboración propia, 2021.

La doble actividad puede ser un gran riesgo para la calidad del trabajo realizado por los dirigentes de las Escuelas de la legislatura, pues ese intercambio de actividades puede implicar que las actividades relacionadas a la escuela sean dejadas en segundo plano. Muchos dirigentes comprenden la Escuela de la legislatura como una función secundaria en la Cámara Municipal, según el Dirigente 4.

Estoy hoy como Directora general en la Cámara, mi cargo es ese y como Directora de la Escuela de la legislatura. (D4)

Un riesgo que esa doble función puede ocasionar se refiere a la acumulación de actividades que pueden sobrecargar al servidor, perjudicando su salud ocupacional, desmotivándolo a continuar al frente en la Escuela de la legislatura, así como impedir acciones de expansión de las actividades de esas Escuelas. En la narrativa del Dirigente 2, se observa una situación semejante:

soy una tonta, recuerdo cuando trabajaba corría en la Secretaria para llamar a los muchachos, preparando la clase, Cámara Mirim, Cámara Jovem, Gincana. Yo recuerdo que la [SERVIDORA] que trabajaba conmigo decía, “wow, eres una tonta, no ganas ni un centavo más, trabajas como loca, te llevas trabajo a casa”, porque no tenía tiempo en mi horario de trabajo hacer las dos cosas, pero es una satisfacción personal (D2).

Esa preocupación con la acumulación de actividades por los dirigentes de las Escuelas de la legislatura fue retratada por Butori (2014), que explica que muchos de los servidores que actúan en las Escuelas de la legislatura mineras están en desvío funcional, acumulan, muchas veces, funciones y no poseen ningún incentivo financiero para ejercer tal función.

Cosson (2008) discute la sobrecarga de trabajo en que muchos servidores necesitan tiempo



extra para preparar las actividades de cursos y conferencias. Así, estos no ocupan las actividades de la Escuela de la legislatura. Y, además de eso, existe el riesgo de perjuicio de las actividades principales. La no remuneración de las actividades de los servidores puede, también, constituir un elemento desmotivador en relación a las actividades propias de la escuela.

Por otro lado, el trabajo al frente de la Escuela de la legislatura puede presentarse como una “vidriera” para el servidor en su desarrollo profesional en la Cámara Municipal en donde actúa, según narrativa del Dirigente 1.

Confieso que lo que generó mi recontractación fue mucho más el trabajo dentro de la Escuela de la legislatura, que la asesoría de comunicación en verdad (D1).

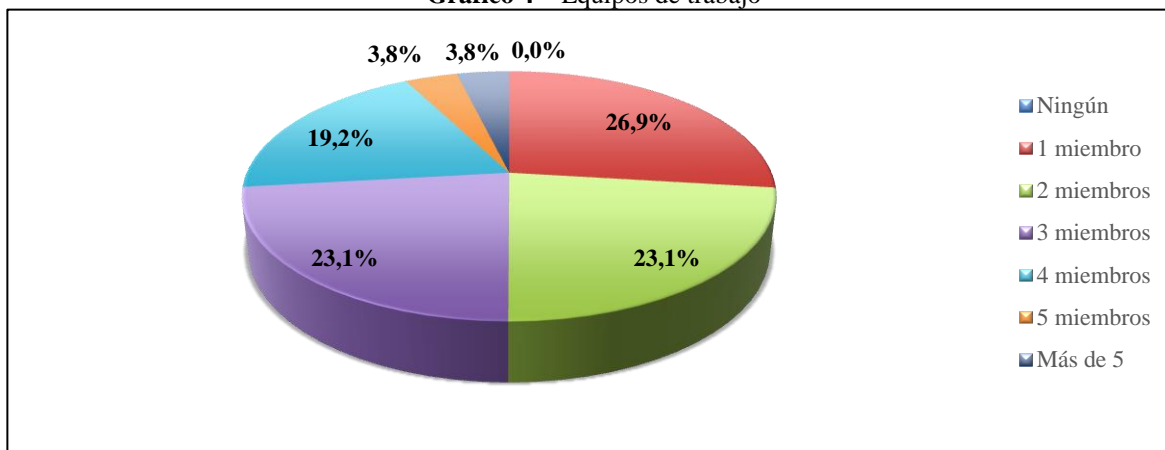
Los trabajos de las Escuelas de la legislatura son planificados, coordinados y dirigidos en las Cámaras Municipales por sus dirigentes, según lo retratado. Sin embargo, un factor observado en las narrativas de los dirigentes se refiere a la importancia para la composición de un equipo de trabajo dentro de la estructura de la Escuela de la legislatura, factor que se presentó a veces como facilitador, a veces como dificultador.

Entonces lo que tuve aquí, también me llevó hacia allá para presentar el trabajo de la escuela, quitar dudas. Las personas quedaban con un poco de miedo, ¿sabes? Ah, pero ¿cómo se crea una escuela? ¿Qué hace la escuela? ¿Debe tener un funcionario? Entonces como siempre dije, es solo dar una mirada al área de la educación, pero cualquier servidor lo puede hacer (D2, énfasis nuestro).

Pero muchas cámaras quieren tener sus escuelas, ahí es difícil, y no hay un funcionario que quiera quedar al frente de eso, no hay un servidor, que lo ideal es que sea un servidor, porque cada cuatro años la legislatura cambia, los concejales muchas veces salen [...] y ahí si no hay un servidor que sepa lo que ya sucedió, que tenga ese seguimiento de la escuela, aquello se pierde. (D4, énfasis nuestro)

Con respecto a los equipos, 26,9% de las Escuelas están compuestas por una persona — el propio dirigente —, mientras el 23,1% poseen equipos con dos componentes, es decir, más de la mitad de las Escuelas de la legislatura están compuestas por una equipo de hasta dos personas, según Gráfico 4. Por lo ya expuesto, las Escuelas de la legislatura de la región del Sur de Minas están compuestas por diferentes estructuras, presupuestos y recursos humanos, aspectos determinantes, entre otros, para su efectividad.

Gráfico 4 – Equipos de trabajo



Fuente: elaboración propia, 2021.

Según lo anteriormente señalado, la acumulación de funciones y sobrecarga pueden ser perjudiciales para el dirigente de la Escuela de la legislatura. Esa preocupación se resume en la narrativa del Dirigente 3 en cuanto a la necesidad de mayores equipos de trabajos:

[...] es el tema del “equipe”, que trabajamos mucho solos en la Escuela de la legislatura como director. Entonces, tenemos que tener la idea y ponerla en práctica [...], pero ese tema del “equipe” a veces pega un poco, porque a veces se termina con un torbellino de cosas en la cabeza, tienes que hacer eso, tienes que hacer aquello, tienes eso para poner en práctica, tienes eso, pero solo me tengo a mí, voy a tener que buscar un apoyo aquí, otra cosa allá. Entonces, eso creo que lo dificulta, que si tuviésemos una escuela con casi seis años que la tenemos, creo que ya llegó el momento de pensar en la escuela y tener un equipo. En cuanto a un director, tenemos un profesor alguien que pueda trabajar ese tema más pedagógico de la escuela, para que podamos así repartir un poco ese trabajo que creo que, entonces, tendríamos una efectividad hasta mayor en esos trabajos que son desarrollados por la escuela. (D3, énfasis nuestro).

En la narrativa antes mencionada, se observa la dificultad para la realización del trabajo de la Escuela de la legislatura en la medida en que el dirigente se encuentra solo y es el responsable tanto por la dimensión administrativa como pedagógica. En esa dirección, se deduce que las Escuelas de la legislatura del Sur de Minas están compuestas, en su mayoría, por servidores comisionados, que comparten actividades con otro sector y tienen, en su mayoría, equipos compuestos por una o dos personas.

El hecho de que esos equipos estén compuestos por servidores comisionados permite reflexionar sobre los problemas de continuidad de las Escuelas de la legislatura, en la medida en que tales cargos están sujetos a mandatos políticos. En ese sentido, se entiende la importancia de que las Escuelas sean dirigidas o posean en sus equipos servidores concursados, no sujeta a los cambios constantes con la discontinuidad de los proyectos.

Por otro lado, el Dirigente 3 presenta su equipo de trabajo — compuesto por cinco miembros — y como ese equipo de trabajo evolucionó junto al desarrollo de las actividades de las

Escuela de la legislatura, es posible observar una división de tareas:

nosotros somos cinco aquí: yo que soy la directora, el [SERVIDOR A] es asesor institucional de la escuela, el [SERVIDOR B], que es servidor público, el [SERVIDOR A], es comisionada, soy servidora pública, [SERVIDOR B] que es agente administrativo trabajaba en el otro sector y cuando la escuela comenzó a crecer, él fue a ayudarnos, tenemos un interno que es el [SERVIDOR C] que trabaja hoy con nosotros que es el [SERVIDOR C], y a partir del año pasado fue un tercerizado contratado también a la escuela, que hace periodismo que cuida más de la parte de la divulgación en *Facebook* (D3, énfasis nuestro).

El Dirigente 1 presenta su equipo de trabajo enfatizando la estructuración de la Escuela de la legislatura realizada en 2018, con la inclusión de un cargo efectivo de pedagogo, el cual, según él, “abrió los abanicos” para los trabajos de la Escuela.

[...] en 2018 fue creada una estructura propia, una dirección propia, con el cargo efectivo de pedagogo que en el caso de hoy es una pedagoga, que está ocupado por la [SERVIDOR A] y de ahí en adelante comenzaron a abrir los abanicos, no solo del Parlamento Jovem, sino de otras actividades de la escuela. [...] y fue muy bueno decir que la escuela tiene un equipo, que el personal está viendo la entrevista que no es exclusiva para usted. Tiene a [SERVIDOR A] que es la pedagoga de la Escuela, al [SERVIDOR B] que es nuestro analista de comunicación, me ayuda tanto en las obras de la escuela, como en la elaboración de los proyectos, la [SERVIDOR C], la directora de la Escuela de la legislatura (D1).

El equipo de trabajo compuesto por servidores que poseen mayor tiempo para dedicarse a la Escuela de la legislatura, o incluso dedicación exclusiva, demuestra una madurez de la Cámara Municipal, lo que garantiza mayor posibilidad de continuidad de la escuela, y posibilita el avance en los procesos de institucionalización. Así, la escuela deja de ser una apuesta o meramente un proyecto y pasa a ser visto como un sector estructurado dentro de la estructura organizacional de la Cámara Municipal.

### **3 Presupuesto**

La existencia de un presupuesto propio es fundamental para la supervivencia de una Escuela de la legislatura, pues, una vez instalada y en funcionamiento, la escuela tendrá mayor seguridad en desarrollar sus actividades si hubiese control sobre sus finanzas (COSSON, 2008).

Maldonado (2020) ejemplifica como la disponibilidad de recursos financieros puede ser aplicada para la realización de las actividades de las Escuelas de la legislatura:

para su funcionamiento regular, las escuelas de gobierno o gestión dependen cada vez más de recursos regulares destinados a su funcionamiento, sin los cuales estas tienden a volverse inviables. Son demandas reales que pueden afectar de sobremanera el funcionamiento de las escuelas: la adquisición o locación y el mantenimiento de equipos, plataformas, programas y materiales, permanentes y de consumo, para la efectividad de las actividades y cursos; el mantenimiento de la sede de la escuela; contratación de cursos y de instructores externos; la remuneración de las asociaciones institucionales; y, la remuneración

del cuerpo docente y de multiplicadores de capacitación y formación continuada, en particular si estos fuesen servidoras o servidores efectivos (MALDONADO, 2020, p. 222).

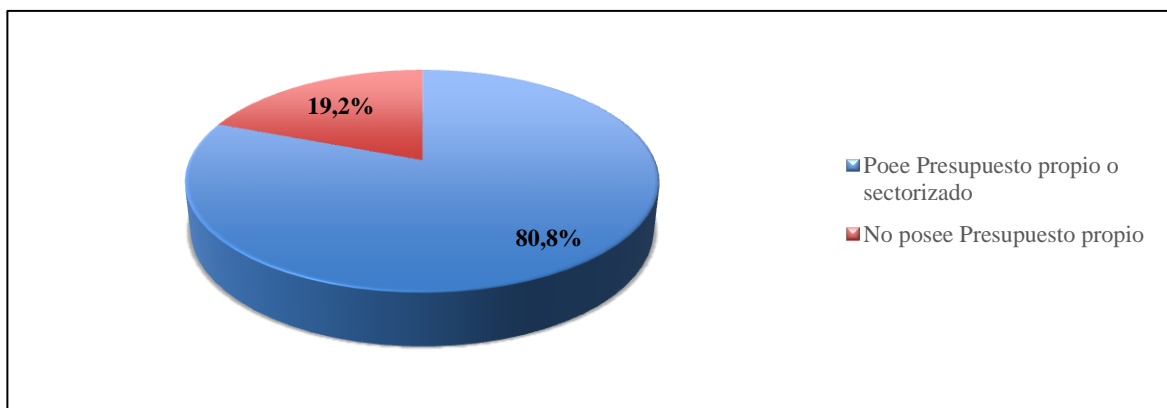
En la narrativa del Dirigente 3, se presenta la disposición de un presupuesto propio o sectorizado para la Escuela de la legislatura, lo que favorece la seguridad y la autonomía para la realización de los trabajos.

Como dije es una escuela independiente, aquí en la Cámara de [MUNICÍPIO] tenemos esa autonomía, tenemos inclusive autonomía financiera. Tenemos recursos propios, pero no deja de ser Escuela de la Cámara Municipal de [MUNICÍPIO]. Entonces, creo que pueda caminar escuela y cámaras juntas, allí porque la escuela desarrolla un importante papel para la Cámara Municipal de [MUNICÍPIO] (D3, énfasis nuestro).

De acuerdo con la encuesta realizada con los dirigentes, 80,8% de las Escuelas de la legislatura poseen presupuesto propio o sectorizado. 19,2% de estas aún no poseen ese destino en el presupuesto de la Cámara Municipal, según el Gráfico 5.

Es importante resaltar que “no tener un presupuesto, por lo tanto, no significa necesariamente que la escuela tenga dificultad de financiar sus actividades” (COSSON, 2008, p. 24). Pero, en contraposición a la narrativa del Dirigente 3, la ausencia del presupuesto puede ser perjudicial para los trabajos y la autonomía de la Escuela de la legislatura.

**Gráfico 5 – Presupuesto propio**



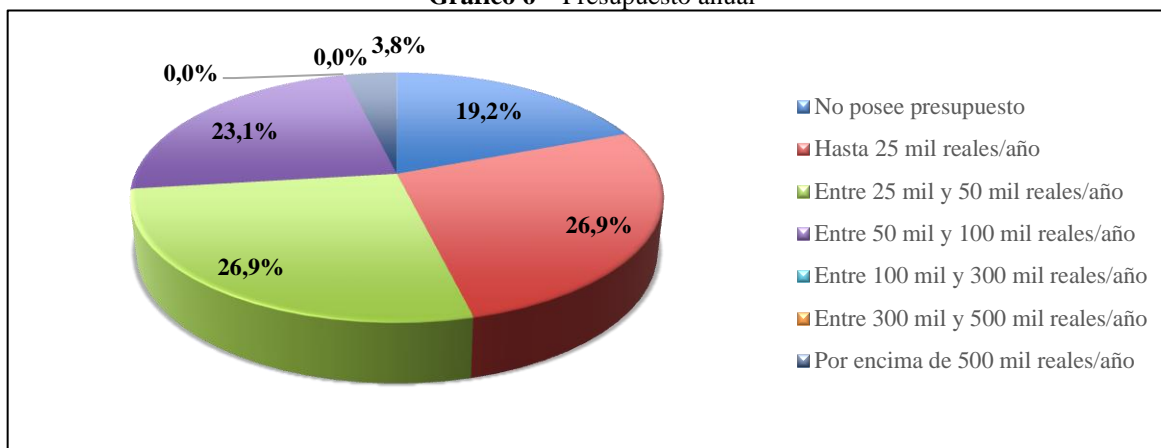
Fuente: elaboración propia, 2021.

Según la narrativa del Dirigente 2, la disponibilidad financiera puede ser un obstáculo para la creación y mantenimiento de una Escuela de la legislatura. El término “ellos” se refiere a los concejales y presidentes de cámaras municipales, que entienden que la implementación de una Escuela de la legislatura puede provocar un gran gasto de recursos por el Poder Legislativo Municipal.

Quiere decir que no es aquello que necesita tener, que (concejales) imaginan que necesita tener una estructura, y mucho dinero, vamos rompiendo un poco eso,

que no es tan así, es solo saber que dentro de la Cámara hay una pequeña mirada aún a la educación (D2, énfasis nuestro).

**Gráfico 6 – Presupuesto anual**



Fuente: elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 6, se presentan los valores asignados en los presupuestos de las Cámaras Municipales para las Escuelas de la legislatura de acuerdo con informaciones prestadas por sus dirigentes. 26,9% de las Escuelas de la legislatura poseen presupuesto de hasta 25 mil reales/año, mientras que 26,9% poseen presupuesto de 25 mil a 50 mil reales/año. Una Escuela de la legislatura (3,8%) posee presupuesto superior a 500 mil reales/año, valor diez veces mayor que el presupuesto del 57,8% de las escuelas de la región. Se destaca, también, que la región estudiada está compuesta, en su mayoría, según el cuadro 1, por municipios de pequeño porte, lo que puede explicar la baja dotación presupuestaria destinada a las escuelas.

La asignación de recursos en el presupuesto de la Cámara Municipal para la Escuela de la legislatura no es garantía que el recurso será utilizado en su totalidad, pudiendo la Casa Legislativa utilizar menos o hasta ningún recurso gastado para tal acción. Eso sucede porque el Presupuesto Anual es autorizante y no impositivo, es decir, queda exento el gestor público de ejecutar todos los recursos autorizados en la Ley Presupuestaria Anual.

#### **4 Proyecto político-pedagógico**

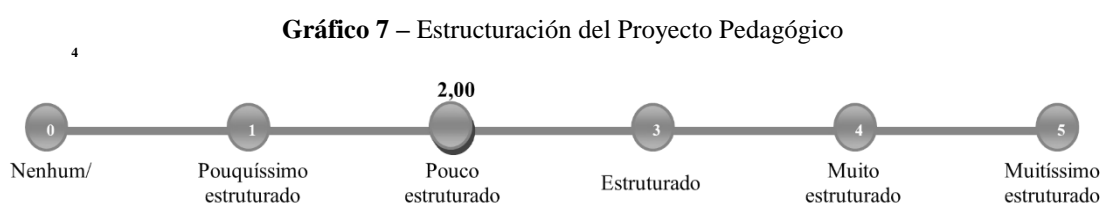
El proyecto político-pedagógico es el documento que dirige la manera en la que la escuela alcanzará sus objetivos junto a la comunidad, de modo que adapte sus necesidades de acuerdo con su ejecución (SOUSA, 2020).

En ese sentido, se resalta el potencial de las Escuelas de la legislatura en realizar formaciones que aborden temas relevantes para el ejercicio de la ciudadanía y democracia, tales como: régimen democrático, políticas públicas, partidos políticos, desarrollo sustentable, democracia virtual, movimientos sociales y derechos humanos, además de favorecer el desarrollo

de habilidades importantes para la convivencia democrática como dialogar, debatir, argumentar, cooperar y administrar conflictos. También favorece el desarrollo de actitudes como tolerancia, solidaridad, respeto a las diferencias y asunción de compromisos (LUDWIG, 2019).

De esa forma, el plan político-pedagógico puede ser entendido como el plan global de la institución, que es realizado de forma sistematizada, pero no de manera definitiva, de modo participativo, y define las acciones educativas que se pretende realizar con base en posicionamiento en cuanto a su intencionalidad y comprensión la realidad vivida.

En relación a la estructuración del proyecto político-pedagógico de las escuelas, los dirigentes de las Escuelas de la legislatura activas señalan respuesta promedio de 2,00 puntos, según el Gráfico 7, lo que indica que, en general, esas escuelas poseen Proyectos Pedagógicos poco estructurados.



Fuente: elaboración propia, 2021.

Nota: Ninguno/ inexistente; Muy poco estructurado; Poco estructurado; Estructurado; Muy estructurado; Demasiado estructurado.

Cosson (2008) demuestra esa preocupación con la estructuración de un plan político-pedagógico para una Escuela de la legislatura al explicar que estas tienden a priorizar el funcionamiento administrativo y poseen dificultades en definir presupuestos educativos y cuestiones pedagógicas, de modo que las Escuelas de la legislatura funcionan más como organismos de recursos humanos, por ejemplo, que como una institución de enseñanza.

## 5 Planificación estratégica

El ambiente de una Escuela de la legislatura, por no ser propiamente un ambiente escolar formal, sino un sector de una Cámara Municipal, puede estar limitado a la planificación estratégica de la Cámara Legislativa donde está inserta. Sin embargo, según ya se analizó en este estudio, muchas de esas Cámaras carecen de gestión y muchas escuelas sufren con su organización interna, con deficiencias de gestión.

Lück (2000), al retratar la Planificación Estratégica en el contexto escolar, relata situaciones que son semejantes a la gestión de muchas Escuelas de la legislatura:

[...] no tan pocas veces, gestores y profesionales en general que lamentan estar

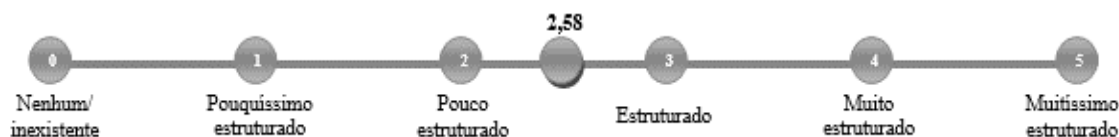
trabajando como quien está “apagando incendios”, es decir, de estar “siempre corriendo atrás del perjuicio” y siendo conducidos por las situaciones variadas de lo cotidiano, por las demandas inesperadas, teniendo que responder rápidamente a ellas y de tal forma que “no tienen tiempo para pensar, mucho menos para planificar”. Esta forma de administrar por crisis está estimulada y orientada por descubrimientos ocasionales y espontáneos, de carácter inmediato, por una visión de sentido común y reactiva de la realidad y, por lo tanto, limitada en su alcance, muy influenciada por la tendencia de actuar por prueba y error. En ese caso, los acontecimientos determinan la acción de dirigentes escolares, en vez de, como sería propio, los dirigentes, por medio de una acción competente influenciar los acontecimientos y la realidad. (LÜCK, 2000, p.2, énfasis nuestro).

La planificación estratégica busca establecer objetivos y definir la manera en cómo alcanzarlos (CHIAVENATO, 2010). La planificación estratégica permite tal seguimiento, haciendo que las escuelas dejen de ser pasivas y se vuelvan protagonistas de su propio éxito. Esa planificación, según Perfeito (2007),

implica un compromiso con la acción. La planificación solo tiene sentido cuando es implementada y evaluada de acuerdo con la logro de sus objetivos; en caso contrario, se resumirá a un conjunto de intenciones que no traen beneficios reales a la organización. Uno de los grandes desafíos de la gestión de las instituciones de enseñanza es desarrollar una mayor capacidad de respuesta a las demandas externas. Para eso, es necesario que sus gestores sean capaces de utilizar diferentes abordajes de planificación, a fin de que las instituciones puedan alcanzar sus objetivos y cumplir su misión (PERFEITO, 2007, p.53).

De acuerdo con las respuestas de los dirigentes al cuestionario aplicado, la respuesta promedio referente a la implementación de la planificación estratégica fue de 2,58 puntos, o sea, se sitúa entre “poco estructurado” y “estructurado”, lo que puede indicar la inexistencia de una cultura de planificación en las Escuelas de la legislatura en la región, según el Gráfico 8.

**Gráfico 8 – Planificación estratégica**



Fuente: elaboración propia, 2021.

Nota: Ninguno/ inexistente; Muy poco estructurado; Poco estructurado; Estructurado; Muy estructurado; Demasiado estructurado.

Ese grado de desarrollo de la planificación estratégica puede traer perjuicios a la realización de las actividades como la falta de dimensión del presupuesto a ser utilizado, desconocimiento de las dificultades de la propia escuela, dificultades de crecimiento, ejecución meramente dependiente de situaciones de contingencia, haciéndolas más sensibles a cuestiones y interferencias políticas.

En ese sentido, en Brasil, a pesar de que muchas organizaciones afirmen que utilizan la

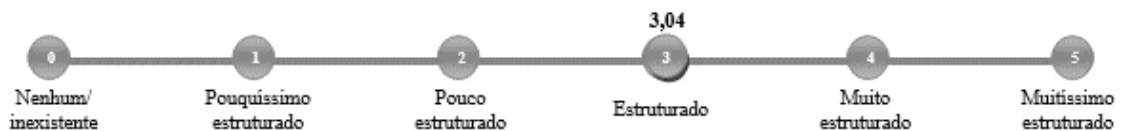
metodología de la planificación estratégica, hay contradicciones sobre lo que realmente constituye y como debe ser formulada. La diferencia entre la utilización y el beneficio de la planificación estratégica se relaciona a la constante necesidad de reevaluación y reajuste de esta en función de los cambios del ambiente en que las instituciones están insertadas (CHIAVENATO, 2010).

La misión institucional para Cochran, David y Gibson (2008) constituye la definición de la misión facilitada en la toma de decisión, planificación, creación de estrategias eficaces y en la formulación de políticas de corto y largo plazo. Además, brinda un sentido claro de dirección que orienta a ejecutivos de la organización, gerentes y empleados para la obtención de objetivos mutuos, auxiliando en la definición de prioridades, planos y asignación de recursos para esa finalidad.

La misión constituye el primer paso a ser definido en relación a la planificación estratégica, pues, de acuerdo con Pereira (2010), debe ser elaborada para concentrar esfuerzos, establecer responsabilidades y reducir riesgos a fin de preparar la organización para el futuro.

De esta manera, la importancia de la misión organizacional es presentar una idea de la razón de su existencia, orientando la definición de sus objetivos, los cuales deben desdoblarse en prácticas de gestión que, efectivamente, concretarán y traducirán su misión (SOUZA *et al.*, 2013).

**Gráfico 9 – Misión institucional**



Fuente: elaboración propia, 2021.

Nota: Ninguno/ inexistente; Muy poco estructurado; Poco estructurado; Estructurado; Muy estructurado; Demasiado estructurado.

De acuerdo con los dirigentes, las Escuelas de la legislatura poseen una misión institucional estructurada según el promedio obtenido de 3,04, según muestra el Gráfico 9. En virtud de ser el primer paso de la planificación estratégica, según Pereira (2010), se entiende que algunas escuelas pueden haber iniciado el proceso de definición de la misión. Sin embargo, muchos dirigentes señalaron la existencia de una misión institucional, confundiéndola con misión de una Escuela de la legislatura en el sentido amplio, según los objetivos de las Escuelas de la legislatura explicados por Cosson (2008).

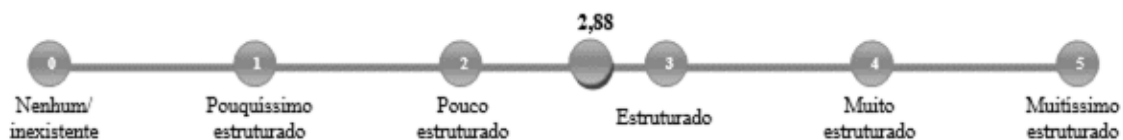


## 6 Herramientas de control

A continuación, se presenta la evaluación de algunas herramientas de control de las actividades de una Escuela de la legislatura, tales como la elaboración del informe anual de actividades, evaluación de los cursos y actividades y certificado de los participantes. Esas herramientas permiten la evaluación cuantitativa y cualitativa de las actividades realizadas por las escuelas, de modo que puedan confrontar los objetivos y directivas establecidos en la planificación político-pedagógica y ejecución.

El informe anual de actividades es un instrumento que puede enumerar todas las actividades realizadas por una Escuela de la legislatura durante un año, exponiendo el número de participantes, públicos atendidos, profesores, conferencistas participantes, y costos incurridos para la realización de estas. Es un importante instrumento de rendición de cuentas de las actividades y del funcionamiento de una Escuela de la legislatura, cuestión aclarada en el Gráfico 10.

**Gráfico 10 – Informe anual de actividades**



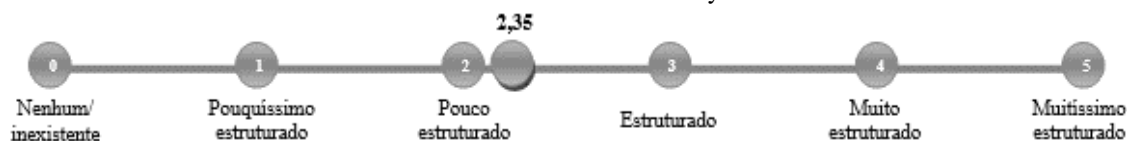
Fuente: elaboración propia, 2021.

Nota: Ninguno/ inexistente; Muy poco estructurado; Poco estructurado; Estructurado; Muy estructurado; Demasiado estructurado.

La respuesta promedio de los dirigentes fue de 2,88 puntos, valor cercano a la categoría “estructurado”, que puede indicar que las Escuelas de la legislatura catalogan y realizan el relevamiento de las actividades realizadas durante el año. El número por debajo del promedio puede indicar que algunas escuelas ignoran o no realizan este relevamiento.

Como ya fue afirmado anteriormente, la evaluación de los cursos y actividades es un importante instrumento que puede indicar la calidad de las actividades y cursos ofrecidos al público atendido por la escuela, además de ser un instrumento que puede subsidiar acciones de control y la realización de la planificación estratégica para las futuras actividades de la Escuela de la legislatura.

**Gráfico 11 – Evaluación de los cursos y actividades**

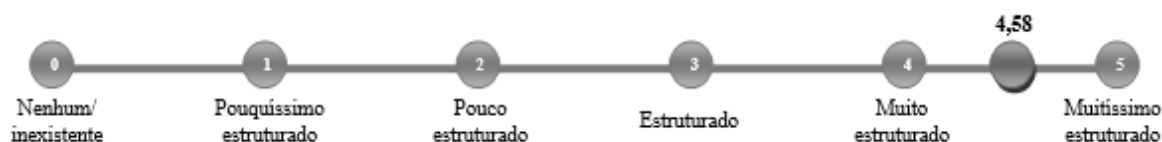


Fuente: elaboración propia, 2021.

Nota: Ninguno/ inexistente; Muy poco estructurado; Poco estructurado; Estructurado; Muy estructurado; Demasiado estructurado.

Como se muestra en el Gráfico 11, la respuesta promedio dada por los dirigentes fue de 2,35 puntos, valor cercano a la categoría “poco estructurado”, que puede indicar que las escuelas ejecutan muy poco o no están ejecutando ese instrumento de evaluación. Esto puede indicar que la evaluación se compone, meramente, por medios verbales o que los dirigentes, en general, descuidan la opinión de los participantes de las actividades.

**Gráfico 12 – Certificado de los participantes**



Fuente: elaboración propia, 2021.

Nota: Ninguno/ inexistente; Muy poco estructurado; Poco estructurado; Estructurado; Muy estructurado; Demasiado estructurado.

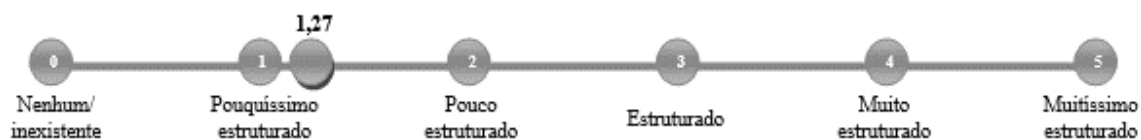
La emisión de certificado es un instrumento que da fe a la participación del estudiante o del participante en las actividades de la Escuela de la legislatura, justamente por la importancia que representa para estos en términos de validez de la calificación de ellos en el mercado laboral o para otros fines. Según muestra el Gráfico 12, al ser cuestionados si la Escuela de la legislatura emite certificado, la respuesta promedio de los dirigentes quedó en 4,58 puntos, o sea, en el promedio entre las categorías “muy estructurado” y “demasiado estructurado”, que puede mostrar que casi la totalidad de las escuelas buscan certificar a sus estudiantes y participantes, y con una buena frecuencia, no solo en situaciones ocasionales.

## 7 Producción científica y publicaciones

Una de las funciones principales de las Escuelas de la legislatura es difundir el conocimiento producido sobre las temáticas de la ciudadanía, de la democracia y de la participación social, además de aquellas que son propiamente de ese poder. Esa difusión del conocimiento puede ocurrir por medio de folletos, libros, revistas científicas o materiales didáctico-pedagógicos contemplando tales temas.

Al ser cuestionados si la Escuela de la legislatura incentiva la producción científica, la respuesta promedio obtenida por medio de los dirigentes fue de 1,27 puntos en el promedio. Eso significa que ese incentivo es cercano a “muy poco estructurado”, según el Gráfico 13.

**Gráfico 13 – Incentivo a la producción científica**

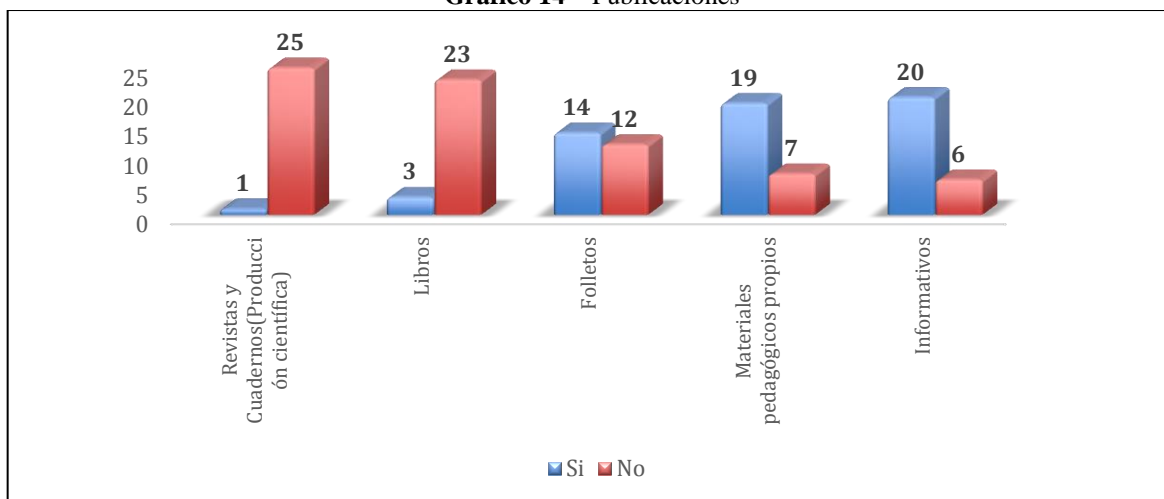


Fuente: elaboración propia, 2021.

Nota: Ninguno/ inexistente; Muy poco estructurado; Poco estructurado; Estructurado; Muy estructurado; Demasiado estructurado.

Ese desinterés por la investigación y por la producción científica ocurre por motivos como la falta de demanda e interés institucional por la investigación. Generalmente, si los hay, parten del interés personal del servidor. Un segundo motivo se refiere a la falta de incentivos financieros y contrapartidas para evolución en los planes de carreras, y, finalmente, la investigación no está ligada a las otras actividades relativas a la escuela, como la enseñanza que ofrecen resultados más eficaces, además de una mera publicación (COSSON, 2008).

**Gráfico 14 – Publicaciones**



Fuente: elaboración propia, 2021.

Según el Gráfico 14, solo una Escuela de la legislatura de la región realizó algún tipo de publicación en revistas o cuadernos científicos. Se constató que, solo, tres Escuela de la legislatura realizaron publicaciones de libros, diecinueve desarrollaron materiales pedagógicos propios y veinte lanzaron materiales informativos.

Para Cosson (2008 p. 40), las publicaciones constituyen formas de “disponer a la población informaciones sobre acciones y proyectos de la cámara legislativa, además de libros y folletos conteniendo legislación integral o simplificada”. Algunas escuelas, también, disponen de publicaciones de información sobre las actividades de la escuela o de la Cámara Legislativa. En la mayoría de los casos, los materiales didácticos son producidos por las escuelas para sus proyectos o distribuidos en visitas guiadas (COSSON, 2008).

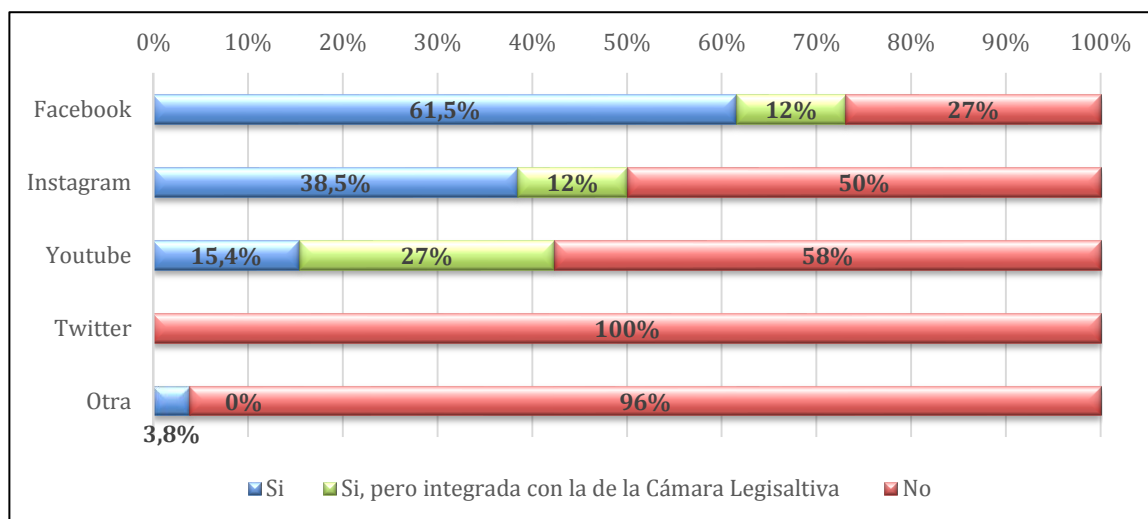
Los materiales producidos por las Escuelas de la legislatura de la región Sur de Minas pueden ser considerados simples, como boletines y folletos, demandan evolución a materiales más elaborados, que pueden ser realizados por medio de asociaciones; sin embargo, el registro de esa producción es importante, pues materializa la producción de conocimientos de las Escuelas de la legislatura.

## 8 Utilización de los sitios webs y redes sociales

De acuerdo con los dirigentes que respondieron al cuestionario aplicado, en lo que se refiere a los medios de comunicación y redes sociales, la red más utilizada para la divulgación de los trabajos es *Facebook*, con 61,5%, seguido por *Instagram* con 38,5% y *Youtube* con 15,4%, según el Gráfico 15.

Algunas Escuelas divulgan sus acciones en el mismo medio o página de la Cámara Legislativa. Es visible que muchas escuelas no explotan las redes sociales para divulgación de los trabajos y actividades. Al respecto de las tres redes más citadas, 27% no utilizan *Facebook*; mientras que el 50% no utilizan *Instagram*, y 58% no utilizan *Youtube*.

Gráfico 15 – Divulgación en redes sociales



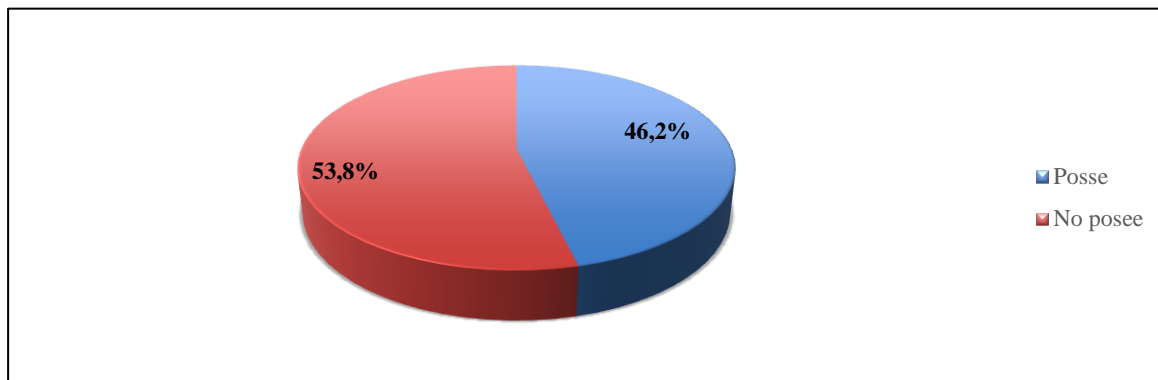
Fuente: elaboración propia, 2021.

El Dirigente 3 señala, en su narrativa, que el uso de las redes sociales tuvo que ser potencializado por la pandemia de COVID-19. Esa necesidad de uso de las tecnologías para el mantenimiento de los trabajos puede indicar que las Escuelas de la legislatura de la región podrán aumentar el uso de las redes.

dentro del municipio buscamos esa interacción a través de las redes sociales. En esos dos últimos años buscamos esa captación de participantes en los trabajos, en los eventos de la escuela buscamos eso dentro de la difusión en los medios y más en las redes sociales (D3).

Los dirigentes señalaron que 46,2% de las Escuelas de la legislatura de la región tienen una página propia, sitio web o guía en la página de las Cámaras Municipales que están constituidas, según el Gráfico 16. La presencia de las Escuelas de la legislatura de la región Sur de Minas en las redes sociales y en *internet* puede ser baja o razonable, considerándose el potencial de comunicación que esas herramientas pueden traer para estas escuelas.

**Gráfico 16 – Sitio web**



Fuente: elaboración propia, 2021.

El público más atendido por las Escuelas de la legislatura de la región Sur de Minas son niños, adolescentes y jóvenes. Por ello, esa presencia en las redes sociales es fundamental para volverse un espacio de difusión de las acciones e informaciones sobre el Poder Legislativo, transformándose en otra herramienta para la formación de jóvenes líderes.

Ese protagonismo digital es importante para nuevas generaciones, pues de allí surgen los jóvenes activistas, como la paquistaní Malala Yousafzai y la sueca Greta Thunberg, que se destacaron mundialmente por las redes sociales, con reivindicaciones, utilizando las redes como espacios para organización de movimientos que buscan acciones de gobiernos en todo mundo. Sin embargo, al mismo tiempo en que las redes tienen potencial de organización política, ellas han sido usadas como espacio para diseminación de informaciones falsas (LAMARI; THIMOTEO, 2019).

## 9 Conclusiones

Las Escuelas de la legislatura son extremadamente relevantes en la formación, tanto de agentes públicos como de la población en general en lo que se refiere a la ciudadanía y democracia. Y, a fin de cumplir sus objetivos, ellas demandan estructura.

Los hallazgos de la investigación indican que no siempre hay recursos humanos calificados y presupuestarios asignados para las Escuelas generando solución de continuidad, lo que puede comprometer la visibilidad y el reconocimiento de su importancia para el fortalecimiento de la democracia y ciudadanía.

Los recursos humanos se constituyen en uno de los puntos nodales para la efectivización de

las acciones educativas de las escuelas en la medida en que estos dependen de los rumbos políticos dados por las mesas directivas de las cámaras municipales y de los parlamentarios. Sin embargo, a pesar de los interdictos y discontinuidades sufridas, las escuelas estudiadas logran el éxito.

En relación a los servidores públicos que dirigen las Escuelas de la legislatura de la región Sur de Minas, se verifica que, en su mayoría, son servidores de provisión en comisión, que poseen como escolaridad graduado o especialización y que comparten las actividades de la Escuela de la legislatura con otros sectores de la Cámara Municipal, y generalmente poseen equipos de trabajo de hasta dos personas.

En el campo organizacional-pedagógico, fueron identificadas las mayores deficiencias de las Escuelas y, al mismo tiempo, puntos de evolución para una efectiva institucionalización y profesionalización de los trabajos. Se percibe que la aplicación de conceptos como planificación estratégica, implementación de planes políticos-pedagógicos, definición de misión institucional no son prácticas comunes, pudiendo ser consideradas entre “poco estructurado” y “estructurado”.

En cuanto a la realización de actividades de control, la realidad presentada por las Escuelas de la legislatura del Sur de Minas no fue diferente del campo organizacional pedagógico. La realización de informes anuales de actividades, actividades de cursos y actividades no estructuradas puede inviabilizar mejoras y evolución en los trabajos, debido a que existen pocos o nulos datos sobre la actuación y percepción de la escuela. Se diferencia de los anteriores, solo, la certificación de los participantes de las actividades, que es practicada por la mayoría de las escuelas.

Las Escuelas de la legislatura tienen una gran dificultad de estructuración, administración y realización de la planificación de sus actividades. Pensar en etapas más avanzadas para sus actividades, aún, puede ser considerado más un deseo que una realidad.

Los materiales pedagógicos más difundidos son materiales como folletos, materiales pedagógicos e informativos sobre la cámara Municipal o propiamente de la escuela y sus actividades. Pocas escuelas produjeron libros o artículos en revistas científicas o fueron personajes de esas publicaciones. Al mismo tiempo la presencia en internet en sitios de la Cámara Municipal y redes sociales demandan mayores esfuerzos, tanto para aproximación de su público objetivo, como para la transparencia de sus trabajos.

## Referencias

ABEL. **Portal ABEL**, 2020. Disponível em: <https://www.portalabel.org.br/>. Acesso em: 22 jun. 2020.

BERNARDES JÚNIOR, J. A. As escolas do Legislativo no Estado Democrático de Direito: escolas de cidadania. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Belo Horizonte, v.20, n.34, p.129-162, jul./dez. 2018.

BUTORI, M. R. et al. As Escolas do Legislativo no Estado de Minas Gerais e o impacto da pandemia da Covid-19. **Revista de Estudos Legislativos**, Porto Alegre, n. especial, p. 132-154, 2021.

- BUTORI, M. R. Educação Legislativa: As Escolas do Legislativo nas Câmaras Municipais de Minas Gerais. **Revista de Estudos Legislativos**, Porto Alegre, v. 8, n. 8, p. 229-267, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 616 p.
- COCHRAN, D. S.; DAVID, F. R.; GIBSON, C. K. A framework for developing an effective mission statement. **Journal of Business Strategies**, Huntsville, v. 25, n. 2, p. 27-39, 2008.
- COSSON, R. **Escolas do legislativo, escolas de democracia**. Brasília: Edições Câmara, 2008. 205 p.
- DINIZ, A. M. A.; BATELLA, W. B. O Estado de Minas Gerais e suas regiões: um resgate histórico das principais propostas oficiais de regionalização. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, v. 17, n. 33, p. 59-77, 2006.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Índice Mineiro de Responsabilidade Social**. Disponível em: <http://imrs.fjp.mg.gov.br/> . Acesso em: 12 nov. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades**. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 01 jun. 2020.
- LAMARI, R.; THIMOTEO, F. Educação para a Democracia: as experiências das escolas do parlamento de Itapevi e São Paulo. **Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 97-107, 2018.
- LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n. 72, p. 11-33, 2000.
- LUDWIG, A. C. W. UM PROGRAMA DE CIDADANIA PARA AS ESCOLAS DO LEGISLATIVO. **E-Legis** - Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados, Brasília, v. 12, n. 29, p. 155-175, 2019.
- MADRUGA, F. A. C. Escolas do Legislativo - Uma nova visão do parlamento brasileiro. **Senatus**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 31-34, maio 2008.
- MALDONADO, C. Financiamento das Escolas de Governo na administração pública municipal. In: COELHO, Fernando de Souza *et al.* **Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos**. São Paulo: Oficina Municipal: Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020. p.215-242.
- MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. D. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, São José dos Campos, v. 20, n. 35, p. 201, 2014.
- MELO, W. M. C. D. et. al. Escolas do Legislativo: a experiência nos municípios. In: COELHO, Fernando de Souza *et al.* **Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos**. São Paulo: Oficina Municipal: Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020. p. 173-192.
- VIANNA, F. J. O. **Instituições políticas brasileiras**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1987. 581 p.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 141 p.
- PERFEITO, C. D. F. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. **Revista Educação Brasileira**, Brasília, v. 29, n. 58-59, p. 49-61, jan./dez. 2007.
- SOUSA, I. S. de. Projeto Político Pedagógico: A construção de uma gestão democrática para a implantação de metodologias inovadoras nas escolas. **Revista Form@ re-Parfor/UFPI**, Teresina, v. 8, n. 1, p. 73-81, 2020.
- SOUZA, J. A. J. de et al. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 216-233, 2013.