

Análisis de las relaciones colaborativas en el Consejo Gestor Municipal de Salud de Lavras-Minas Gerais (Brasil)

Dolmen Bonagamba, Roza
Universidade Federal de Lavras, Brasil
✉ rozadolmen@gmail.com

Oliveira, Denis Renato
Universidade Federal de Lavras, Brasil
✉ denis.oliveira@ufla.br

Pineda Nebot, Carmen
Investigadora GEGOP/CLACSO
✉ carmenpinedanebot@hotmail.com

Documento recibido: 02 junio 2019
Aprobado para publicación: 22 julio 2019

Resumen

Este artículo analiza las relaciones colaborativas en el Consejo Gestor Municipal de Salud en el municipio de Lavras-MG a partir del modelo propuesto por Ferolla (2013). Entre las categorías analizadas se destaca la influencia de la participación social en el proceso de decisión; la legitimidad de los representantes sociales en la atención de los intereses públicos; y el proceso de divulgación de las informaciones. La recogida de datos se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas y del análisis documental. Como resultado se constató que la publicidad es considerada el principal factor responsable de los niveles de participación. Además, se identificaron otros problemas, como la legitimidad de los representantes, la confianza entre los consejeros y la interferencia política existente en todo el proceso.

Palabras clave

Participación Social; Relaciones Colaborativas; Publicidad; Representatividad; Participación.

Resumo

Este artigo analisa as relações colaborativas no Conselho Municipal de Gestão em Saúde na cidade de Lavras-MG, com base no modelo proposto por Ferolla (2013). Entre as categorias analisadas, destaca-se a influência da participação social no processo de decisão; a legitimidade dos representantes sociais na atenção dos interesses públicos; e o processo de disseminação de informações. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Como resultado, verificou-se que a publicidade é considerada o principal fator responsável pelos níveis de participação. Além disso, outros problemas foram identificados, como a legitimidade dos representantes, a confiança entre os conselheiros e a interferência política existente ao longo do processo.

Palavras chave

Participação Social; Relacionamentos Colaborativos; Publicidade; Representatividade; Participação

Abstract

This article analyzes the collaborative relationships in the Municipal Health Management Council in the city of Lavras-MG, based on the model proposed by Ferolla (2013). Among the categories analyzed, the influence of social participation in the decision process stands out; the legitimacy of the social representatives in the attention of public interests; and the process of disseminating the information. Data collection was carried out through semi-structured interviews and documentary analysis. As a result, it was found that advertising is considered the main factor responsible for participation levels. In addition, other problems were identified, such as the legitimacy of the representatives, the trust between the councilors and the political interference existing throughout the process.

Keywords

Social Participation; Collaborative Relationships; Publicity; Representativeness: Participation

1. Introducción

Planteado como el principal proceso de redemocratización del Estado, Alencar et al. (2013:116) afirman que la participación "(...) se asocia con los objetivos de fortalecer y energizar a la sociedad civil y a los deseos de atribuir calidad a los procesos gubernamentales, mejorando la formulación, gestión y control de las políticas públicas".

El fortalecimiento de la participación social en Brasil se produjo de una forma más clara después de la promulgación de la Constitución Federal (CF) de 1988. En este período hubo un mayor enfoque local en las decisiones, haciendo la transición de un Estado conservador y centralizado a un modelo más descentralizado. Por este instrumento se estableció que la soberanía popular debería expresarse mediante plebiscitos, referéndum e iniciativas populares, consejos gestores de políticas públicas, presupuesto participativo y asociaciones, que ayudaran al gobierno en la toma de decisiones.

Los consejos gestores son presentados como canales de participación ciudadana en las decisiones sobre políticas públicas en las más diversas áreas (Silva y Oliveira, 2009), y tienen como principal objetivo garantizar la

discusión y toma de decisiones sobre política local en la regulación de los actos del gobierno, transformando el presupuesto en servicios y acciones para la sociedad (Avritzer, 2006).

Estos espacios están formados por redes de relaciones concretas y funcionales, conceptuadas como relaciones colaborativas. Esas relaciones están establecidas en el contexto de los procesos de elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas (Ferolla, 2013).

Debido a la diferencia, en cada administración, de las relaciones que se establecen en el espacio organizativo, de los cambios entre los actores y de las acciones en defensa del funcionamiento de las instituciones, se plantea: ¿De qué manera se establecen las relaciones colaborativas en el espacio de los consejos gestores? ¿Cómo son percibidas en estos espacios las cuestiones que se refieren a la publicidad, representatividad y participación?

Para responder a estas cuestiones, este artículo analizó las relaciones colaborativas en el Consejo Gestor Municipal de Salud del municipio de Lavras-MG a partir del modelo propuesto por Ferolla (2013). Más específicamente, se buscó comprender la influencia de la participación social en el proceso de decisión, verificar la legitimidad de los representantes sociales en la atención de los intereses públicos y averiguar los procesos de divulgación de las informaciones.

El artículo está dividido en cinco secciones. Inicialmente, además de esta introducción, se discuten los conceptos de participación social, consejos gestores y relaciones colaborativas, centradas en el modelo utilizado. La tercera sección presenta la base de datos y las especificaciones metodológicas. En la cuarta sección son analizados los resultados y en la última se presentan las consideraciones finales.

2. Referencial Teórico

2.1 Participación Social

La participación social ha sido reivindicada por la sociedad brasileña desde la época de la colonización (Carvalho, 1998). A pesar del salto histórico, el aumento del carácter movilizador, cuyo auge se da en los años 60, solo se produce cuando la sociedad se juntó para pedir reformas institucionales. Censurados por el golpe militar en 1964 esos movimientos vuelven en 1970, con el apoyo de la Iglesia, que movilizaba y estimulaba la participación social para la formación de líderes, con el fin de garantizar, por medio de reivindicaciones al poder público, mejoras en la calidad de vida (Paula, 2005a).

Frente a las diversas formas de presión social en el período militar y de las dificultades de legitimación del gobierno, surgen las primeras organizaciones civiles y los movimientos sindicales amparados por la necesidad de atención de las demandas colectivas, fortaleciendo el campo movimentalista (Paula, 2005a).

Esa urgencia del campo movimentalista para conseguir mejores condiciones por medio de la lucha por el bienestar social, es considerado uno de los procesos precursores de la administración pública social, que lleva a la promoción de la implicación popular y al control social, y que presenta como prerrogativa una concepción participativa y deliberativa de democracia basada en la gestión social (Paula, 2005a). Luchmann (2002) afirma que ese concepto se basa en tres fundamentos:

(...) 1) el carácter público e igualitario de la participación, en que los ciudadanos presentan y discuten los problemas, debaten cuestiones y demandan soluciones; 2) ampliación de las responsa-

bilidades de la participación en función de ese papel decisorio y redefinidor del control social (...); y 3) en la relevancia de las condiciones institucionales capaces de transformar el uso público de la razón y del diálogo en poder efectivo y legítimo de deliberación (Luchmann, 2002: 66).

En resumen, el proceso de redemocratización en Brasil, marcado por la promulgación de la Constitución Ciudadana y favorecido por las luchas movimentalistas, puso en evidencia la necesidad de trabajar derechos sociales en forma de políticas públicas (Teixeira, 1990); desde una perspectiva local (descentralizada), de aproximación social. Eso contribuyó al surgimiento de nuevos espacios, como es el caso de los consejos gestores, los presupuestos participativos y los foros temáticos, que reforzaron la forma de hacer democracia participativa (Silva y Oliveira, 2009).

2.2 Consejos Gestores de Políticas Públicas

Los consejos gestores de políticas públicas, como indica la Constitución Federal de 1988, son considerados canales efectivos de participación popular para las decisiones de políticas públicas en el ámbito municipal, estadual y federal. Este modelo está presente en diversas áreas, como salud, educación, medio ambiente, deporte, asistencia social, empleo y trabajo, turismo, cultura, vivienda, transporte, entre otros (Silva y Oliveira, 2009). Según la Contraloría General de la Unión, en el Portal de Transparencia (2016), los consejos gestores de políticas públicas permiten:

(...) establecer una sociedad en la cual la ciudadanía deje de ser apenas un derecho, para ser una realidad. La importancia de los consejos está en su papel de fortalecimiento de la participación democrática de la población en la formulación e implementación de políticas públicas (...). Espacios públicos de composición plural y paritaria entre Estado y sociedad civil, de naturaleza deliberativa y consultiva, en la formulación y control de la ejecución de las políticas públicas sectoriales (CGU/PT, 2016).

Al analizarse los intereses y opiniones de la sociedad, es posible aumentar el carácter participativo y también que el Estado no sea el único detentor del poder de decisión, pudiendo, de ese modo, ser más sensibles a un control directo de los ciudadanos y viceversa (Gomes, 2003). Sin embargo, lo contrario también puede pasar, como el favorecer prácticas clientelares y el usufructo del poder de las elites locales por el estrechamiento de las relaciones personales, además de la ineficiencia en la prestación de los servicios debido a la baja cualificación técnica de los empleados públicos, escenario favorable para la práctica de la corrupción (Prud'Homme, 1995 citado por Gomes, 2003).

Según Ferolla (2013: 68), la colaboración en el ámbito de los consejos gestores puede ser definida como "(...) todas las relaciones establecidas en el contexto de los procesos de elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas (...)" por medio de procesos que fortalecen la ciudadanía y la construcción del diálogo, en una clara manifestación de la gestión social (Paula, 2005b).

En ese formato son establecidas relaciones constructivas que fortalecen, de esa manera, todo el proceso de formulación de las políticas públicas y también como un mecanismo de fiscalización de las acciones del Estado. Siendo así, para el estudio de la colaboración se deben considerar tres aspectos principales: 1) Publicidad; 2) Representatividad; y 3) Participación (Ferolla, 2013).

Cuadro 1. Dimensiones para el análisis de los procesos en el consejo gestor

Dimensión	Criterio	Significado	Autores
PUBLICIDAD	ACCESIBILIDAD	- Información accesible;	- GOMES FILHO (2005)
		- Sin barreras de acceso;	- GOLDFRANK (2007)
	CONTENIDO	- Amplitud de contenido;	- MICHENER; BERSH (2011)
		- Actualización;	
	COMPRESIBILIDAD	- Adecuado;	- FILGUEIRAS (2011)
LEGITIMIDAD	- Lenguaje y Formato;		
REPRESENTATIVIDAD	BALANCE	- Enlace entre ciudadanos y representados;	- DALLARI (2005)
		- Responsabilidad	
	PODER DE DELIBERACIÓN	- Mantenimiento de las relaciones;	- FEROLLA (2013)
		- Respeto a las diferencias;	- LUCHMANN (2007)
PARTICIPACIÓN	INSTITUCIONALIZACIÓN	- Poder para la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas;	- GOHN (2006)
		- Formalización legal;	
	CONTEXTOS	- Valorización política;	- GREGORY et. AL (2005)
COBERTURA	CONTEXTO	- Confianza;	- GOLDFRANK (2007);
		- Disponibilidad de recursos;	- AVRITZER (2007)
		- Presentación de los problemas;	
		- Manera clara y adecuada;	

Fuente: Adaptado de Ferolla (2013)

El cuadro 1 presenta un resumen de las categorías del trabajo de Ferolla (2013) para el análisis de las relaciones colaborativas, utilizadas en este artículo para estudiar los consejos gestores.

2.2.1 Publicidad

La publicidad puede entenderse como la disponibilidad de información y procesos a cualquier individuo, en cualquier momento que pueda necesitarla, principalmente para seguir el principio de transparencia, que actualmente es muy importante. Según Goldfrank (2007) el término transparencia, "(...) es una de las principales

dimensiones para el proceso de democratización del Estado, pues es por ese medio que es posible divulgar todas las acciones y procesos del Estado, para intentar reducir la corrupción y el clientelismo". La transparencia puede ser entendida como una facilitadora de la *accountability*, como un medio de innovación de la prestación de cuentas o de responsabilización de la administración pública (Michener y Bersch, 2011).

La publicidad está relacionada con tres cuestiones: 1) Accesibilidad; 2) Contenido; y 3) Comprensibilidad. Eso significa que todas las informaciones deben estar disponibles, de manera accesible a todos, con la desaparición de barreras que dificulten el acceso. La manera como es colocada influye en la comprensibilidad del contenido disponible, pues muchas personas no poseen conocimientos y capacidad para entender lo que se está discutiendo o proponiendo, esto es, lo que se refiere a la comprensión, evaluación y efectividad de esas informaciones (Filgueiras, 2011).

2.2.2 Representatividad

La representatividad se fortalece con los procesos participativos, y sus premisas básicas deben ser analizadas por la: legitimidad, equilibrio y poder de deliberación (Ferolla, 2013).

Para que haya legitimidad es necesario que exista una fuerte relación (a partir de responsabilidades formadas) entre los ciudadanos y sus representantes. Además de una fuerte relación, es necesario equilibrio para que haya legitimidad. Luchmann (2007) afirma que son varias las cuestiones que pueden interferir en este equilibrio, como la desigualdad de recursos - renta, escolaridad, conocimiento técnico, etc. - o desigualdad de poder político. Ahora, el poder de deliberación es lo que representa el poder de los implicados en el proceso de formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas (Ferolla, 2013). Actualmente ese es uno de los principales problemas de los consejos gestores, debido a la inexistencia de criterios igualitarios de participación.

2.2.3 Participación

La participación es una de las mayores innovaciones en el proceso de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas. Con ella es posible dar una mayor atención y priorización a las demandas sociales, convirtiendo a los participantes, conjuntamente con los representantes, en piezas fundamentales (Goldfrank, 2007). Al ser más activos y participantes, los ciudadanos ayudan a la ruptura del ciclo de exclusión económica, social y política, superando las desigualdades sociales y promoviendo la calidad de vida (Avritzer, 2007; Teixeira, 1990).

En la participación son establecidas tres premisas básicas: 1) Institucionalización; 2) Contexto; y 3) Cobertura (Ferolla, 2013). La institucionalización se refiere a la formalización legal y a la valorización política de los resultados de ese proceso, haciendo cumplir la transparencia, la publicidad y el control social (Luchmann, 2006). El contexto en el que se está colocado es lo que transmite confianza y que influye la disponibilidad de los recursos para el proceso (Gregory et al., 2005). La cobertura se refiere a la manera como son dispuestos los problemas (claridad y adecuación) para una mayor comprensibilidad de las personas que toman las decisiones (Ferolla, 2013).

3. Metodología

Con el fin de responder a cómo ocurren las relaciones colaborativas en el ámbito de un consejo gestor, se optó por la realización de una investigación cualitativa de naturaleza descriptiva.

Para el análisis fue escogido el Consejo Municipal de Salud de Lavras-MG. Como instrumento de recolección de datos se hizo, en un primer momento, la recogida y posterior lectura de todos los documentos disponibles (actas de reuniones, reglamento interno del consejo, leyes, etc.), para después realizar las entrevistas semi estructuradas y proceder a las anotaciones de campo. La estructura de la entrevista estuvo conformada por cuestiones pre-definidas, aunque dándole cierto grado de libertad a los investigadores.

La elección de los miembros del consejo entrevistados se produjo por la identificación de sus perfiles, y se intentó que hubiera por lo menos 1 (un) representante de cada categoría: usuarios, trabajadores del área de salud y prestadores de servicios de salud y gobierno, tal como muestra la clasificación del cuadro 2. Esto se justifica por la necesidad de contar con percepciones diferentes, teniendo en cuenta las categorías, sus conocimientos y el nivel de experiencia dentro del consejo. La elección se hizo por conveniencia, pero atendió a criterios de asiduidad y disponibilidad para la participación. Fueron entrevistados 4 miembros:

Cuadro 2. Clasificación de los miembros del Consejo entrevistados

CATEGORÍA	IDENTIFICACIÓN
USUARIO	A
PRESTADOR DE SERVICIOS	B
TRABAJADOR	C
GOBIERNO	D

Fuente: Elaborado por los autores

La clasificación fue realizada de esa manera para que no se pudiera identificar a ninguno de los entrevistados, garantizando la confidencialidad. Las visitas y las entrevistas fueron llevadas a cabo en los meses de octubre y noviembre de 2016 en la ciudad de Lavras-MG. Además, se utilizó información de una conversación informal con el representante del gobierno. Se asistió a las reuniones realizadas durante este período y las entrevistas se realizaron en los locales de trabajo de cada uno de los representantes. A pesar de la dificultad para encontrar a los consejeros y conseguir recoger el máximo de información posible, los datos que se recogieron fueron considerados satisfactorios y contemplaron cuestiones diversas.

A partir de los datos recogidos se adoptó la técnica de análisis de contenido. Se decidió hacer una evaluación crítica, como una forma que sirviese también para indicar las dudas y ambigüedades de las percepciones de los investigadores (Mozzato y Grzybovski, 2011). A partir de los resultados encontrados se hizo un análisis basado en el modelo de Ferolla (2013), que propone clasificar las relaciones colaborativas de 3 (tres) maneras: a. Positiva; b. En Desarrollo; y c. Negativa.

4. Resultados

4.1 Consejo Municipal de Salud de Lavras-MG

Según los dictámenes de la ley orgánica municipal, la preservación y mejora de la salud pública implican la garantía de participación de la sociedad por medio de entidades con impacto, para el cumplimiento de políticas sociales y económicas que garanticen los medios de mantenimiento de la salud y para la garantía del acceso universal e igualitario de las acciones de promoción, protección y recuperación (Lavras, 1991).

El consejo municipal de salud de Lavras-MG fue creado por la Ley nº 1.865 de 20 de junio de 1991 e incorpora disposiciones establecidas por la Ley nº 8.080 del 19 de septiembre de 1990 y la Ley nº 8.142 del 28 de diciembre de 1990. Este espacio se constituye, según el reglamento interno:

(...) en el órgano colegiado máximo, responsable de la coordinación del Sistema Único de Salud (SUS) en el ámbito del municipio de Lavras, con carácter permanente, con funciones deliberativas, normativas y fiscalizadoras, actuando en la formulación de estrategias y en el acompañamiento, monitoreo, control y evaluación de la ejecución de la política municipal de salud, inclusive en sus aspectos económicos y financieros y en la promoción del proceso de Control Social en toda su amplitud, en el ámbito de los sectores público y privado (Lavras, 2013:1).

Para la promoción y realización de esas competencias, el consejo municipal de salud de Lavras cuenta con 28 (veintiocho) miembros titulares/suplentes, que se organizan, según lo determina la Resolución nº 453 del 10 de mayo de 2012, del Consejo Nacional de Salud: 50% de entidades y movimientos y representantes de los usuarios; 25% de entidades representativas de los trabajadores de la salud; y 25% de representación de los órganos del gobierno y prestadores de servicios privados con convenio o sin fines lucrativos.

Según el consejero B, cabe a todos esos actores, de manera colaborativa y organizada, luchar por el control social, por los derechos constitucionales, por la universalidad, integralidad, equidad y justicia social, en el sentido de "(...) ayudar a monitorear y fiscalizar los ingresos y gastos de salud". Lo que se pretende con este artículo, por tanto, es analizar cómo se produce la publicidad de las informaciones y se configura la representatividad, y de qué manera se da esa participación en el ámbito de ese espacio colaborativo.

4.2 Publicidad

En el cuadro 3 es posible comprobar los criterios evaluados y los principales resultados encontrados para la categoría publicidad.

Cuadro 3. Criterios evaluados en la categoría Publicidad

<p>ACCESIBILIDAD: Alcance y puesta a disposición de la información NEGATIVA</p> <p>Reuniones mensuales Pauta solo divulgada para los consejeros; Divulgación: ningún medio fijo, con excepciones (casos especiales); Contenido disponible solo por la secretaría; Sitio electrónico</p> <p>CONTENIDO: Amplitud y actualización NEGATIVA</p> <p>Incompletos y/o desactualizados; faltan documentos; Turbulencias en el municipio Archivos borrados.</p> <p>COMPRESIBILIDAD: Lenguaje y formato adecuados POSITIVA</p> <p>Ajustes necesarios; Consejeros abiertos para aclaraciones; Participar = Mayor conocimiento.</p>
--

Fuente: Elaborado por los autores

4.2.1 Accesibilidad

En el contexto del consejo gestor de salud la accesibilidad de las informaciones puede ser considerada negativa, tanto en el alcance como en la disponibilidad. Las reuniones del Consejo se realizan mensualmente, siempre en el segundo martes del mes, donde hay una preparación previa del orden del día (flexible) para que se discutan los asuntos futuros o pendientes del consejo, y/o asuntos generales. Es en ese momento cuando la sociedad puede exponer o proponer ideas para la mejorara de la ciudad. El acta de la reunión es elaborada y se aprueba en la siguiente reunión del consejo, donde se firma por los presentes y queda registrada en el archivo. Del orden del día solo se informa a los consejeros 48 horas antes de la reunión, vía e-mail o por oficio enviado por el promotor (en el caso de los consejeros, con un nivel alto de ausencia a las reuniones).

El primer aspecto que falla es la no divulgación, por ningún canal, a la sociedad, excepto en casos especiales. Las reuniones no cuentan con ningún medio de comunicación fijo para la divulgación como puede ser la radio o la televisión, u otros medios, siendo únicamente notificado a los propios consejeros que son los que informan a la sociedad de la realización de las reuniones. Cuando ocurren situaciones especiales es cuando se divulga, como por ejemplo, reuniones con implicación política, como sucedió en 2016 en el municipio cuando se llevó a cabo la votación en el consejo para la liberación del Hospital del Cáncer de Lavras. En este caso se divulgó la reunión en diversos periódicos de la ciudad, en la radio y en las redes sociales de los implicados, habiendo, de ese modo, un mayor número de participantes, tanto de los consejeros como de la sociedad. Eso muestra que el interés político influye mucho para la divulgación de las reuniones.

Las informaciones encontradas sobre el Consejo están únicamente disponibles en la sede de la secretaria, situada en la Secretaría Municipal de Salud del Municipio de Lavras, donde se encuentran las actas de las reuniones y las copias de los documentos que son aprobados por el consejo. Aunque cualquier ciudadano puede solicitar y retirar una copia de cualquier información que desee, la Secretaría no posee una estructura de almacenamiento y atención adecuada; teniendo una sala con un ordenador, un armario para almacenamiento de esos documentos y una secretaria que es responsable de la organización de todo el material.

Todas esas informaciones solo están disponibles si el ciudadano se dirige a la sede del consejo y pide poder visualizar los documentos, no habiendo ningún otro medio para poder disponer de ellos, como, por ejemplo, una pestaña propia en el *site* del ayuntamiento municipal. Otro modo de visualización se da cuando, en ciertas ocasiones, los propios consejeros convidan a la población a participar, como es el caso de la representante de los prestadores de salud (profesora de la Universidad Federal de Lavras) que lleva a los estudiantes de los cursos de Nutrición y Medicina a las reuniones (actividad de la disciplina obligatoria que imparte) cuyo objetivo es demostrar cómo funcionan las decisiones acerca de la salud en el municipio. En el *site* de la Alcaldía lo que se encuentra sobre el consejo es apenas información sobre su naturaleza y constitución.

Durante las entrevistas y las reuniones se nos informó en diversas ocasiones que, en 2017, el consejo municipal iría a comenzar a divulgar sus informaciones y noticias en el propio *site* de la alcaldía (portal de la salud), dando a la población la oportunidad de tener acceso a todas esas informaciones con mayor facilidad y que, de esa forma pudieran manifestar un mayor interés en participar.

4.2.2 Contenido

En relación al contenido, tanto la amplitud como la actualización son consideradas como negativas. Los documentos disponibles se encuentran incompletos o desactualizados, faltan documentos de los años anteriores a 2016, y están desorganizados; falta infraestructura. En ese sentido, según el entrevistado B, y también

como apunta el entrevistado D, hubo un gran período de turbulencias en la gestión municipal en los últimos años:

(...) El municipio de Lavras no se diferencia mucho en lo que respecta al resto del país. Todas las informaciones que estuvieron allí son de dominio público, y en el caso de que se quiera tener acceso a ellas están obligados a proporcionarte esos documentos. En los últimos tiempos, Lavras cambió cinco veces al gestor de la secretaría de salud, lo que hizo que hubiese un gran "desorden" en los documentos, no sabiendo muchas veces dónde se encontraban. El municipio se encuentra en uno de sus peores momentos debido a cuestiones políticas (con cambio de alcalde), y aún va a ser peor, porque va a cambiar la gestión nuevamente, entonces irá a depender de que el gestor quiera enterarse de los asuntos para saberlos dirigir. Pero el contenido varía de una ciudad a otra, algunas tienen un acceso más fácil, como la utilización de sites y redes sociales, otras no son tan accesibles, aunque tengan esas informaciones como es el caso de Lavras.

A finales de 2016, el ordenador donde se almacenaban todos los archivos del consejo, incluyendo el contacto de los consejeros, las actas de las reuniones, copias de documentos y otras informaciones fue vaciado. No se sabe lo que realmente ocurrió, pero se cree que el período de transición de la gestión municipal contribuyó a ello. A partir de ahí se vio que el consejo carece de un nuevo "ropaje", accesibilidad y gestión, para que la sociedad conozca más el trabajo y tenga más interés en participar en las reuniones.

4.2.3 Comprensibilidad

En esta cuestión se puede evaluar al consejo gestor como positivo, pues el contenido que está disponible presenta un lenguaje adecuado y posee los ajustes necesarios para su finalidad social. Todos los documentos son revisados a fin de saber si están adecuados antes de enviarlos a la secretaría de salud, al alcalde y a la prestación de cuentas; así como para la mejor comprensión de la población en las reuniones. Eso ocurre, pues, como con cualquier documento oficial: el documento necesita necesariamente estar escrito de manera formal y adecuada para su publicación. Por eso, al participar activamente de las reuniones, los ciudadanos estarán más familiarizados con los términos más técnicos, con lo que se va a aprobar, no solamente ejerciendo su papel de fiscalizador, sino también adquiriendo un mayor conocimiento de lo que es la gestión de la salud de un municipio.

4.3 Representatividad

En el cuadro 4 es posible comprobar los criterios evaluados y los principales resultados encontrados para la categoría representatividad:

Cuadro 4: Criterios evaluados en la categoría Representatividad

<p>LEGITIMIDAD: Responsabilidad y Enlace Ciudadano / Representantes POSITIVA y NEGATIVA</p> <p>Sociedad: Positiva Usuarios y Prestadores: Positiva, con excepción de los gestores (imposición); Gestores: Positiva, con excepción de los usuarios (imposición de las organizaciones); Trabajadores: Negativa debido a la cuestión del nivel de participación.</p> <p>EQUILIBRIO: Respeto y mantenimiento de las relaciones POSITIVA</p> <p>Paridad (50% y 50%); Ninguna restricción de participación; solo con derecho a voz; Relación sana, pero con un distanciamiento de las categorías; Fiscal.</p> <p>PODER DE DELIBERACIÓN: Poder de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas POSITIVA</p> <p>Voto igualitario, siendo las decisiones tomadas por la mayoría; Solo para los consejeros; Única restricción: Presidente; Exigencias de presencia en las reuniones - establecimiento de cambios; Inicio de las conferencias.</p>
--

Fuente: Elaborado por los autores

4.3.1 Legitimidad

Sobre la legitimidad del consejo, actualmente existen muchas opiniones, especialmente de los representantes y de los representados. En el consejo puede considerarse positiva y negativa; no habiendo una opinión concreta.

Desde la visión de la sociedad, la legitimidad es vista como positiva, pues en cada categoría hay profesionales del área y estos son aptos para ser representantes, como por ejemplo, el secretario de salud, los profesores del área de salud, de los hospitales y áreas afines, y también los usuarios que es el gran canal de acceso a las demandas sociales reales existentes en el municipio. Al mismo tiempo, un aspecto a considerar es que, independientemente de ser aptos o no, los representantes siempre están de manera satisfactoria ante la sociedad, (en la visión de esta) debido a varios factores culturales que intervienen en el modo de actuar de la sociedad. Desde la visión de los usuarios y de los prestadores de salud, la legitimidad es positiva. Los usuarios, por ser representantes voluntarios, demuestran un alto grado de confianza debido a la cantidad numérica (50% del número total de consejeros) e interés por la lucha de derechos sociales. Los trabajadores y los prestadores son personas que poseen conocimiento en el área y transmiten seguridad a los demás consejeros y a toda la sociedad. Por otro lado existe una evaluación negativa sobre la legitimidad de los gestores (gobierno); la razón es porque son escogidos en un proceso diferente que los usuarios. Los gestores asumen una figura de participación por "imposición".

El gobierno evalúa la legitimidad de gestores, trabajadores y prestadores de salud como positiva, pues, a su parecer, todos los indicados a las secretarías y los profesionales del área son personas capacitadas y con conocimiento adecuado para estar prestando servicios y auxilios a la comunidad, transmitiendo confianza. La legitimidad de los usuarios, desde la visión de los gestores, es evaluada como negativa. Los gestores consideran que la gran mayoría de los usuarios siguen indicaciones de participación determinadas por las organizaciones, sin consulta y de forma no espontánea, lo que lleva a un bajo nivel de participación de esta categoría.

Para que hubiese una reducción de esta "imposición", el entrevistado D indicó que podía realizarse una entrevista o aplicarse un cuestionario a esas personas para verificar su interés real y el conocimiento del proceso.

En la percepción de los trabajadores no existe legitimidad en ninguna categoría. Para el entrevistado C, la cuestión del conocimiento como condición para la representación no debe tenerse en cuenta, pues todos entran en el consejo sin información sobre su papel y actividades, pero las adquieren con el tiempo y con la voluntad de participación. En este sentido, por haber una baja participación en todas las categorías, la legitimidad es considerada como negativa.

Como se puede ver, hay una gran divergencia entre las categorías de los representantes, principalmente usuarios y gestores, en cuanto a su legitimidad. Se percibe, con eso, que la falta de comunicación genera desconfianza, lo que influye en la legitimación de los miembros. A causa de ello, se recomienda la divulgación de las acciones y la transparencia de las informaciones, con el fin de mejorar la legitimidad.

4.3.2 Equilibrio

El equilibrio entre los miembros e implicados en el proceso es evaluado como positivo, principalmente en cuanto a paridad, pues la representatividad es observada, legalmente, por la proporción del 50% de usuarios y 50% de gestores, trabajadores y prestadores (de forma igualitaria) para garantizar la igualdad entre los representantes. No hay ninguna restricción para participar, pudiendo haber personas con diferentes niveles de escolaridad, nivel social y condiciones de vida. Como todos son usuarios del servicio público de salud, todos son iguales y poseen derecho a voz.

Todos los entrevistados afirmaron que el equilibrio de los miembros es saludable y que no existen problemas sobre esa cuestión; aunque, por la observación de las reuniones y también por el comportamiento de los consejeros, apreciamos un cierto distanciamiento entre las diferentes categorías, fundamentalmente con los usuarios (asociaciones de barrios y otros). Al estar estos miembros más atentos a los problemas sociales, quieren tener más voz y muchas veces son los que inician las discusiones más acaloradas. En esos momentos se percibe un poco de desinterés de los otros consejeros sobre el punto que se está discutiendo. A pesar del clima de tensión no se presencié ninguna actitud de falta de respeto.

Solamente se pierde el control cuando se pide al promotor que tome medidas. Por eso, existe siempre el incentivo de que todos los consejeros se esfuercen y busquen conocer y aprender sobre los asuntos y decisiones futuras para que pueda haber una discusión favorable y que traiga buenos resultados para la sociedad.

4.3.3 Poder de Deliberación

El poder de deliberación es evaluado como positivo en las relaciones colaborativas del consejo. Cada consejero posee el mismo peso en la votación (igualitario) independientemente de la categoría, y las decisiones son tomadas por mayoría simple de los votos. A pesar de eso, hay que recordar que la categoría de los usuarios, por tener un mayor número (el 50% de los votos), son mayoría, relación que demuestra la fuerza y la importancia de los usuarios para conseguir beneficios sociales. El voto solo se permite a los consejeros, es decir: los ciudadanos en general pueden participar en las discusiones pero sin derecho a voto.

La única restricción que existe para la toma de decisiones está relacionada a la posición del presidente del consejo. Para ser presidente del consejo o miembro se debe ser usuario del SUS, no puede tener ningún vínculo laboral con el sistema o la iniciativa privada, o sea, debe estar como representante del "pueblo". Él tiene

derecho solo al voto nominal y la prerrogativa de deliberar en casos de extrema urgencia en la defensa de los intereses del Consejo.

En cuanto a la exigencia de presencia para la toma de decisión se ve como algo negativo. Para una aprobación en el consejo, según el Reglamento Interno, debe haber la mitad más uno de presentes considerando el total de consejeros. Sin embargo, al principio de las reuniones (18:30h) se hace una primera llamada; siendo necesario ese porcentaje (50% + 1), a las 18:45h es realizada una nueva llamada con ese número, pero en la tercera y última llamada, a las 19:00h, la reunión se inicia con la presencia de cualquier quórum. Según la opinión de los entrevistados es necesario un cambio del reglamento, pues autorizar la toma de decisiones con la minoría de los consejeros no justifica la necesidad de programación de las reuniones, como afirma el entrevistado C:

Yo pienso, que con cualquier quórum para hacer reuniones no hay condiciones para aprobar nada, pues así no haría falta hacer reunión, porque de ese modo, pueden juntarse dos consejeros y aprueban este proyecto, por eso debería mantenerse siempre el porcentaje de 50 %+1 para que haya un mínimo de condiciones para la aprobación de alguna cosa. Por eso se necesita urgentemente el cambio de ese reglamento interno.

La formulación e implementación de políticas de salud se inicia en la Conferencia Municipal de Salud, donde se discute el tema. En esa conferencia, son discutidos diversos proyectos, aceptación de propuestas de la población, de entidades, del propio consejo, etc. Del total de propuestas que son presentadas, solo una parte (no definida) es aprobada en la conferencia y durante 4 años esos planes y acciones serán llevadas al consejo para su aprobación y mejora antes de su implementación en el municipio. Existe la posibilidad de aprobación de propuestas municipales y propuestas estaduais y hasta federales; todas deben ser bien elaboradas y adecuadas al municipio para su efectiva ejecución.

Es importante destacar que ese proceso de decisión es defectuoso e insuficiente para las cuestiones tratadas en el ámbito del consejo. Debería haber ajustes en las reglas, haciéndolas más rígidas para que los propios consejeros se guíen por la importancia de las propuestas para el municipio, participen y tengan compromiso con el consejo.

4.4 Participación

En el cuadro 5 es posible comprobar los criterios evaluados y los principales resultados encontrados para la categoría participación:

Cuadro 5. Criterios evaluados en la categoría Participación

INSTITUCIONALIZACIÓN: Formalización legal y valoración política POSITIVA
Legalización y regularización de las instituciones - homologación de sus representantes; Ningún compromiso con las otras categorías o cargos de confianza; Todas las categorías consideradas como positivas, con excepción de la sociedad;
CONTEXTO: Confianza y disponibilidad de recursos EN DESARROLLO
Usuarios: alto grado de confianza y alta valoración política de propuestas; Trabajadores, Gestores y prestadores de servicios: gran confianza; Recursos: 27% del presupuesto municipal, pero afectados por el corte del FPM (Fondo de Participación de los Municipios) y endeudamiento;
ABRANGENCIA: Presentación de los problemas y manera clara y adecuada EN DESARROLLO
Sociedad exponer consideraciones mediante autorización; Falta de interés de la sociedad - cobrar de manera distante; Efectivo diálogo.

Fuente: Elaborado por los autores

4.4.1 Institucionalización

El proceso de institucionalización es evaluado como positivo, porque hay legalización y regularización de la institución participante. Verificado eso, las organizaciones pueden enviar sus delegados representantes, que serán aprobados en una pre conferencia y homologados en las Conferencias Municipales de Salud.

Esas instituciones no pueden estar comprometidas directa o indirectamente con las demás categorías, o estar relacionadas con algún cargo de confianza o funciones remuneradas en el Ejecutivo, mucho menos a la asesoría del Legislativo Municipal. La mayor parte de las veces los representantes de los usuarios son ciudadanos que están comprometidos con su comunidad o grupo representado con el fin de conseguir el mejor beneficio para la colectividad.

Para los prestadores de salud la institucionalización es evaluada como positiva, pues la representación solo se produce por profesionales del área de salud (hospitales, instituciones de apoyo y de educación). Cumplida esta exigencia la persona es apta para la nominación; aunque existe la interferencia política en ese proceso y muchas veces no se restringe a la competencia.

Los trabajadores de salud son representados teniendo en cuenta las funciones que ejercen dentro de la gestión municipal en las áreas de la salud pública/privada. Con excepción de los servidores de la secretaría que poseen representatividad como trabajadores de salud de la parte gerencial, los representantes son profesionales de medicina, odontología, farmacia. En esta categoría también existe la influencia política en la nominación.

Para los gestores la institucionalización también es considerada positiva por el hecho de que ellos están desarrollando funciones de apoyo a la gestión legalmente formalizada. Aunque son designados para los cargos y representantes en el consejo por el ejecutivo municipal, los secretarios son muy valorados políticamente debido a los cargos que ellos ejercen. Así, se dice que poseen un papel importante por la cantidad de informaciones de las que disponen, garantizándoles un papel de "incentivador". No obstante, más de una vez, no es lo

que ocurre en el municipio de Lavras. Al contrario que los gestores que participan e incentivan a los otros consejeros y a la sociedad para que participen, estos no comparecen a las reuniones y no demuestran ningún interés en participar, mostrando, de ese modo, una falta de credibilidad y de relevancia del consejo, reflejándose esas actitudes de manera directa en los consejeros y en la sociedad.

Entre la sociedad y los representantes la institucionalización puede ser considerada negativa, pues la sociedad no tiene interés en participar, no posee información suficiente, y la gran mayoría de la población no conoce la existencia del consejo y sus funciones. Se percibe que no existe ninguna valorización política de la sociedad, a no ser mejores condiciones de reclamación al gobierno. En todas las categorías existe un gran déficit de participación de los consejeros en las reuniones y decisiones, lo que perjudica mucho el diálogo y las deliberaciones, dando a la sociedad una imagen negativa con respecto a la importancia del consejo.

4.4.2 Contexto

En el proceso colaborativo entre los usuarios se considera que las relaciones de confianza están aumentando. Al evaluar las acciones entre los propios usuarios existe un alto grado de confianza, lo que indica un mejor desarrollo de la comunicación, sobre todo con la sociedad. Se nota una cierta valorización política de las propuestas del ejecutivo, desde la visión de los usuarios, motivo este que genera cierto grado de resistencia de esos actores.

Sobre los trabajadores, prestadores y gestores, se tiene un alto grado de confianza, sea en la formulación, implementación o evaluación de las políticas públicas. Eso se produce por la ayuda de la legislación, en el propio gobierno, poniendo a disposición y propagando los proyectos para su mejora.

La relación entre el consejo gestor y la sociedad no es buena debido a la baja participación social y a la ausencia de comunicación en lo que se refiere al desencuentro y desaparición de informaciones. En cuanto a la disponibilidad de recursos para el desarrollo de acciones de salud, el municipio de Lavras actualmente dispone de casi el 27 % del presupuesto para salud; 12% más de lo que está previsto en la CF. Sin embargo, generalmente esos números salen perjudicados por el corte de recursos del FPM y por el alto nivel de endeudamiento municipal.

4.4.3 Cobertura

Dos factores contribuyen al desarrollo del concepto de cobertura en el consejo. El primero se refiere a la cuestión de la demanda de información requerida por la población. Todos los ciudadanos tienen el derecho de participar y fiscalizar las acciones desarrolladas por la secretaría a partir del consejo gestor. La sociedad puede hacer sus consideraciones mediante autorización. Las ideas, teniendo importancia para la salud pública, son incluidas en el orden del día de las reuniones, o en la Conferencia Municipal (en el caso de las propuestas con más aceptación), y después en otras instancias, con posibilidad de transformarse en Ley Federal o Proyecto Federal.

Otro factor es la cuestión de la falta de interés de la sociedad en la participación, en prescindir del propio tiempo para participar y auxiliar al consejo, fiscalizarlo y ejercer la ciudadanía. Actualmente, por medio de la tecnología y con medios de comunicación más eficientes e inclusivos, la sociedad solo utiliza las redes sociales para "fiscalizar" a sus gobernantes. Es por medio de las redes sociales que hacen reclamaciones, como forma de acción movilizadora para afrontar los problemas de la sociedad. Como afirman los Entrevistados C y D:

La sociedad se encuentra en una situación de comodismo, existe la idea de que interactuando solo por Internet se hace acción social, olvidando que la participación efectiva es aquella que se sigue de cerca, que fiscaliza los problemas reales. Se percibe el número de personas que utilizan las redes sociales como medio de reclamar, y la cantidad de personas que vienen a las reuniones (...), es casi cero; creo que falta confianza, credibilidad para nuestro consejo.

A pesar de la baja disponibilidad de información para incentivar a la sociedad a participar, los contenidos abordados en las reuniones, la comunicación y los datos disponibles son considerados adecuados y claros para un efectivo diálogo.

5. Consideraciones Finales

La participación social y el ejercicio de la ciudadanía ganaron fuerza en el período de redemocratización, observándose la creación de medios de fiscalización, participación de la sociedad en los procesos de decisión en el nivel municipal, estadual o federal. Sin embargo, el desarrollo de esas herramientas ha sido lento y eso ha ocurrido debido a la falta de información de la sociedad sobre sus derechos.

Esta realidad se encuentra en los Consejos Municipales de la gran mayoría de los estados brasileños, ya que gran parte de la población desconoce su existencia. Por ello, este trabajo trató de realizar una evaluación de las relaciones colaborativas, partiendo del modelo propuesto por Ferolla (2013), de un consejo gestor en un municipio del sur minero.

Las relaciones colaborativas abordadas en esta investigación fueron las siguientes: Publicidad, Representatividad y Participación. Todas las categorías fueron abordadas a partir de unas entrevistas estructuradas, aplicadas a todas las categorías de representación.

A partir de los análisis, fue posible percibir la existencia de una intensa preocupación con la divulgación del consejo a fin de fortalecer y aumentar el diálogo existente entre el Estado y la sociedad, en una tentativa de aproximarlos, para una mejor averiguación/fiscalización de las demandas sociales. La divulgación es precaria, sin un medio de divulgación específico y fijo para que la sociedad sepa de las reuniones y de las decisiones, como, por ejemplo, un *site* o una red social. Según la nueva gestión (2017), será implementada dentro del *site* de la Alcaldía una pestaña donde se encontrarán todas las informaciones sobre el consejo, como las actas, fechas de las reuniones, órdenes del día, documentos actualizados y otras informaciones pertinentes, con el fin de mejorar y aumentar la divulgación de sus acciones.

La divulgación fue considerada un elemento importante para aumentar la participación, tanto de la sociedad como de los propios representantes (considerada baja), pues al conocer el consejo y la razón de su existencia, ciertamente habrá interés social y confianza en las decisiones tomadas.

El nivel de participación, tanto de la sociedad como de los representantes, influye considerablemente en el proceso de decisión, pues se abre espacio para que se produzca la ayuda en los ajustes de los proyectos e ideas y un repaso más preciso de los problemas de la comunidad, muchas veces imperceptibles para los ojos de los gestores. Eso también aumenta la legitimidad de los representantes, tanto desde la visión de los propios representantes como de la sociedad.

Todo ese proceso es importante para que la sociedad pueda salir de esa situación de comodidad, de que no es necesario hacer algo porque existen personas que deben hacerlo, aunque pueden actuar de manera indiferen-

te, sin conocer las necesidades reales y los mecanismos (camino) para ello. La población hace falta cuando el asunto es conseguir mayor capacidad para defender y exigir sus derechos como ciudadanos a los gobernantes.

Para que haya cambios en una sociedad, estos deben comenzar desde la infancia, mostrando la importancia de la participación y la reclamación sobre las decisiones del gobierno. Por ello, se propone la formulación de acciones de divulgación y proyectos sociales sobre la importancia de la participación social en los procesos de decisión, dirigidos principalmente hacia niños y adolescentes en los colegios. Al mismo tiempo, deben organizarse reuniones en los barrios para los adultos, lo que facilitaría, de ese modo, la difusión de la información en toda la ciudad y aumentaría, de esa forma, la participación de la sociedad.

Para estudios futuros se sugiere la realización de un análisis más profundo sobre los problemas para la participación de los consejeros y la sociedad, con una mayor cantidad de entrevistados para la verificación o ampliación de los motivos de la baja participación de ambos en el ámbito del consejo. ❷

Referencias

- Alencar J. et al. (2013). "Participação Social e Desigualdades nos Conselhos Nacionais", *Sociologias*, 15 (32):112-146.
- Avritzer, L. (N.E.) Sociedade civil e participação social no Brasil. Disponible en Web: <http://www.democraciaparticipativa.org>>2006 [Consulta: 13 de marzo de 2017].
- Avritzer, L. (2007). "Sociedade Civil, instituições participativas e representação: da autorização á legitimidade da ação", *Revista de Ciências sociais*, 50(3) :443-464.
- Brasil. Controladoria Geral da União. Portal da Transparência. Conselhos Municipais e Controle Social. Disponible en Web: <http://www.portaldatransparencia.gov.br/controlesocial/ConselhosMunicipaiseControleSocial.asp> [Consulta: 01 de junio de 2016].
- Carvalho, M. do C. A.A. (1998). "Participação Social no Brasil Hoje". Pólis: assessoria, formação e estudos em políticas social, São Paulo.
- Ferolla, L. M. (2013). Processos colaborativos na gestão pública: estudo das relações estabelecidas no contexto do Programa Nacional de Educação no Campo. Dissertação de Mestrado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Filgueiras, F. (2011). "Além da transparência: accountability e política da publicidade", *Lua Nova*, 84: 353-364.
- Goldfrank, B. (2007). "The Politics of Deepening Local Democracy and Participation". *Comparative Politics*, 39 (2):147-168.
- Gomes, E.G.M (2003). Conselhos Gestores de Políticas Públicas: Democracia, Controle Social e Instituições. Dissertação de Mestrado em Administração Pública e Governo, FGV/EAESP , São Paulo, SP, Brasil.
- Gomes Filho, A. B. (2005). O desafio de implementar uma gestão publica transparente. In: Congresso Internacional del CLAD Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago: CLAD
- Gregory, R.;Fischhoff, B; Mcdaniels,T. (2005). "Acceptable Input: Using Decision Analysis to Guide Public Policy Deliberations". *Decisions Analysis*, 2(1): 4-16.
- Lavras. Lei Nº 1.865, de 20 de junho de 1.991
- Lüchmann, L. H. H. (2002). Possibilidades e limites da democracia deliberativa: a experiência do orçamento participativo de Porto Alegre. Tese de Doutorado em Ciência Política, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) ,Campinas, SP, Brasil.
- Luchmann, L. H.H. (2006). "Os sentidos e desafios da participação", *Ciências Sociais Unisinos*,.42 (1) :19-26.
- Luchmann, L. H.H. (2007). "A representação no interior das experiências de participação", *Lua Nova*, 70: 139-170.

- Michener, G.; Bersch, K. (2011). "Conceptualizing the Quality of Transparency". Global Conference on Transparency.
- Mozzato, A.R.; Grzybovski, D. (2011). "Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios", *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4): 731-747.
- Paes de Paula, A. P. (2005a). "Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social", *Revista de Administração de Empresas*. 45(1) :37-49.
- (2005b). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*, Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Silva y Oliveira, V.C. da. (2009). *Sociedade, Estado e Administração Pública: Análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras-MG*. Tese Doutorado em Administração- Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil.
- Teixeira, S.M. (1990). "Descentralização e participação social: o novo desenho das políticas sociais" *Revista Katálysis*, 10 (2) :154-16.

Sobre el autor/ About the author

Roza Dolmen Bonagamba, Analista de Gestão na Implementação da Base Nacional Comum Curricular, na Secretaria Estadual de Educação do Rio Grande do Sul (Brasil). Denis Renato de Oliveira, Professor do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. Carmen Pineda Nebot, Investigadora GEGOP/CLACSO. Consultora Administraciones Públicas.

URL estable documento/stable URL

<http://www.gigapp.org/ewp>

El Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) es una iniciativa impulsada por académicos, investigadores y profesores Iberoamericanos, cuyo principal propósito es contribuir al debate y la generación de nuevos conceptos, enfoques y marcos de análisis en las áreas de gobierno, gestión y políticas públicas, fomentando la creación de espacio de intercambio y colaboración permanente, y facilitando la construcción de redes y proyectos conjuntos sobre la base de actividades de docencia, investigación, asistencia técnica y extensión.

Las áreas de trabajo que constituyen los ejes principales del GIGAPP son:

1. Gobierno, instituciones y comportamiento político
2. Administración Pública
3. Políticas Públicas

Información de Contacto

Asociación GIGAPP.
ewp@gigapp.org