

**Enap**

*Casoteca – Estudios de Caso en Gestión Pública*  
*Serie de Casos WWP*

## **Cómo fortalecer a los microempreendedores urbanos: el Programa Vida Mejor de Bahía**

*Elaborado por:*

*Francesco Notarbartolo di Villarosa*

*Cláudia Baddini Curralero*

*(2016)*



**WWP** WORLD  
WITHOUT  
POVERTY

**MUNDO SIN POBREZA**  
INICIATIVA BRASILEÑA DE APRENDIZAJE

SÉRIE WWP DE

# ESTUDIOS DE CASO

---

## **Cómo fortalecer a los microemprendedores urbanos: el Programa Vida Mejor de Bahía**

Francesco Notarbartolo di Villarosa  
Cláudia Baddini Curralero

1. Coordinación gubernamental. 2. Inclusión socioproductiva.
3. Programas sociales. 4. Desarrollo urbano.
5. Micro-emprendedores urbanos. 6. Programa *Vida Melhor* da Bahia.

Este estudio de caso es parte de una  
série de estudios de la Iniciativa Brasileña  
de Aprendizaje por un Mundo sin Pobreza (WWP).  
Brasília, 2016

---

## Agradecimiento:

Los organizadores agradecen inmensamente por la colaboración de varias personas que encontraron tiempo en sus ocupadas rutinas para hacer posible la publicación de este estudio, en particular el equipo técnico de la Iniciativa Brasileña de Aprendizaje por un Mundo sin Pobreza (WWP).

## Resumen ejecutivo

El Gobierno del estado de Bahía instituyó en 2011 el Programa Vida Mejor, con el objetivo de promover la inclusión socioproductiva de los emprendedores populares, caracterizados por la vulnerabilidad social y la exclusión estructural del mercado laboral formal. El Vida Mejor desarrolló un enfoque adaptado a tales peculiaridades, fundamentado en la presencia del programa en las comunidades pobres urbanas mediante las denominadas «Unidades de Inclusión Socioproductiva» (UNIS) y agentes de desarrollo residentes en esas comunidades. Los agentes interactúan con los emprendedores para realizar un Estudio de Viabilidad Económica participativo, transfiriendo conocimiento para la mejora de los negocios e identificando demandas que han de ser atendidas mediante un paquete de asistencia técnica ofrecido por el Vida Mejor, en el que se incluyen servicios de cualificación profesional, microcréditos, formalización de empresas y donación de equipamientos. Los agentes identifican también las demandas en cuanto a políticas sociales y se las hacen llegar a los servicios responsables.

El reto que el Gobierno del estado de Bahía busca solucionar con el Vida Mejor es cómo superar las barreras (sociales, económicas, culturales, simbólicas) a que se enfrentan los emprendedores populares, con vistas a promocionar su inclusión económica y social, mediante mejoras en sus negocios y en sus ingresos y en el acceso a los demás programas sociales. Este estudio de caso muestra de qué manera un programa de una política gubernamental interactúa y presta servicio a un público muy vulnerable y desestructurado.

Este estudio ha mostrado claramente que el formato escogido (presencia en las comunidades, agentes del barrio, interacción mediante el diálogo y pedagogía) ha resultado exitoso en lo relativo a la implicación y a la transferencia de nociones básicas sobre negocios a los emprendedores populares, aunque se han observado algunos límites en la capacitación de los agentes. Por otra parte, el paquete de asistencia técnica, así como la derivación a las políticas sociales, han demostrado no estar definidas en consonancia con las necesidades de los emprendedores populares, a la vez que surgieron problemas de coordinación intersectorial y de gestión de la información.

Las principales lecciones de este estudio de caso muestran varias necesidades: (i) expandir el ambiente organizacional del programa (y su adaptabilidad a las características de los emprendedores populares) a la asistencia técnica; (ii) una mayor integración entre conocimiento «popular» y conocimiento «técnico-especializado» en la actuación de los agentes; (iii) replantear política e institucionalmente los dispositivos para la coordinación intersectorial; y (iv) avanzar en la gestión de la información y en el desarrollo de un sistema con funciones gerenciales.



# Sumário:

---

1	Introducción y contexto del estudio de caso.....	6
2	Descripción y trayectoria de..... implementación del programa Vida Mejor	8
3	Resultados para los emprendedores..... populares del Vida Mejor	14
4	Retos encontrados y lecciones aprendidas.....	16
5	Conclusiones – Observaciones finales.....	22
	Anexos	
	<i>Cronología del Vida Mejor.....</i>	<b>23</b>
	<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<b>24</b>
	<i>Lista de entrevistados.....</i>	<b>24</b>



# Introducción y contexto del estudio de caso

Carlos vende pinchos morunos en las calles del Barrio da Paz, un asentamiento informal de 30 000 habitantes en la capital del estado, Salvador. Antes, Carlos no sabía exactamente ni cuánto gastaba ni cuánto ganaba en su trabajo: solo sabía que con los pinchos morunos, que asaba en una lata reutilizada, a duras penas conseguía sostener a su familia. Gracias al Programa Vida Mejor Urbano, Carlos aprendió a calcular gastos e ingresos, y sus ventas aumentaron en un 30% desde que pasó a utilizar un carrito específicamente hecho para la venta de pinchos morunos, en condiciones higiénicas adecuadas y con un diseño estéticamente agradable.

Carlos es uno de los más de 11 000 emprendedores de los sectores de la economía popular atendidos por el Programa Vida Mejor del Gobierno del estado de Bahía, creado en 2011, con el objetivo de promover la inclusión socioproductiva de los «emprendedores populares»: trabajadores por cuenta propia, pobres, cuya principal característica es la indiferenciación entre los recursos para su negocio y para el mantenimiento del núcleo familiar; las actividades económicas y los gastos para el negocio se confunden con los gastos para el mantenimiento de la familia.<sup>1</sup> Por ello, muchos emprendimientos populares se no son recogidos por las estadísticas oficiales.

La vida y el trabajo de los emprendedores populares se caracterizan principalmente por la precariedad: en la vivienda, en la renta y en el consumo. En su mayoría, viven en asentamientos informales; las entradas de sus negocios son pequeñas e inconstantes, y si el emprendedor enferma, faltan ingresos y alimentos para cubrir esa falta de entradas; además, tales negocios garantizan una mera economía de subsistencia, con un acceso limitado al consumo para el mantenimiento de la familia. Para esas personas, las posibilidades de obtener un empleo asalariado y con cartera de trabajo firmada son mínimas. Tales emprendedores se caracterizan por las dificultades de adaptarse a las reglas administrativas del sector público así como a la disciplina del mercado.

En la Región Metropolitana de Salvador, el trabajo por cuenta propia corresponde

históricamente al 20% de la población económicamente activa (PEA): en 2011, eran 400 000 personas. Considerando como trabajo precario también otras formas de inserción laboral, como la de los trabajadores domésticos, los asalariados sin cartera de trabajo firmada y los empleados no remunerados, el número de trabajadores llega a los 830 000. Si a esa cifra le sumamos los desempleados,<sup>2</sup> se superan los 1,1 millones de personas, es decir, el 53% de la PEA.<sup>3</sup> Estos datos indican que «por su magnitud y carácter estructural, la reproducción de esas formas de trabajo ya no puede considerarse un fenómeno residual o transitorio».<sup>4</sup> Pese al crecimiento del empleo formal de los últimos años, es improbable que todos puedan ser absorbidos en el sector formal de la economía con un empleo regular asalariado.

De esa forma, el **desafío de desarrollo** que el Gobierno de Bahía busca solucionar con el Vida Mejor es de qué manera superar las barreras (sociales, económicas y culturales) a que se enfrentan los emprendedores populares debido a su situación de vulnerabilidad, con el fin de promocionar su inclusión económica y social, a través tanto de mejoras en sus negocios y sus ingresos como del acceso a los demás programas sociales. En consecuencia, se hace necesario un enfoque alternativo, en que la perspectiva no esté centrada en la *salida* de la economía de los sectores populares, sino en su fortalecimiento, a partir de una mejor comprensión de esa economía. Precisamente en esa perspectiva radica el carácter innovador del Vida Mejor. Se trata de un desafío de relevancia más general, que va más allá de los límites del programa del estado de Bahía, pues abarca la cuestión de cómo institucionalizar una política pública de inclusión social y económica para uno de los sectores más desestructurados de la sociedad. De ahí, se deriva el **desafío de oferta** del Vida Mejor: *cómo un programa de una política gubernamental interactúa y presta un servicio a un público muy vulnerable y desestructurado*, con dificultades para adaptarse a las reglas administrativas del sector público, así como a la disciplina del mercado, y donde la dimensión afectiva y socializante de reproducción del núcleo familiar se mezcla con la gestión del emprendimiento.

1. «Por economía de los sectores populares se entiende las actividades que poseen una racionalidad económica anclada en la generación de recursos (monetarios o no) destinados a proveer y reponer los medios de vida, así como en la utilización de recursos humanos propios, agregando, por tanto, unidades de trabajo y no de inversión de capital. Esa economía de los sectores populares comprende tanto actividades realizadas de forma individual o familiar como diferentes modalidades de trabajo asociativo, formalizadas o no» (Kraychette 2000).

2. Los desempleados, siempre que tengan «potencial laboral», forman parte del público del Vida Mejor. Además, muchas veces los propios emprendedores populares se autodefinen como «desempleados».

3. Gobierno de Bahía y FLEM 2014, *op.cit.*: 6. Datos de la PNAD 2011.

4. *Ibid.*





# Descripción y trayectoria de implementación del programa Vida Mejor

El Programa fue instituido en agosto de 2011 de manera articulada con el Programa Brasil Sin Miseria (BSM) y fue puesto en marcha ese mismo año por el Gobierno federal, persiguiendo la inclusión socioproductiva a través del trabajo decente de personas en situación de pobreza y con potencial laboral con vistas a su emancipación.<sup>5</sup> El programa tiene dos vertientes, una rural y otra urbana. Esta última, por su parte, está dividida en dos componentes, uno para emprendedores populares colectivos (economía solidaria) y otro para emprendedores populares individuales (este estudio se centra en estos últimos). El Vida Mejor se sitúa en la «intersección entre lo económico y lo social»,<sup>6</sup> pues busca promover la *inclusión económica de los emprendedores populares y el acceso a las políticas de garantía de derechos sociales*. Además, en la concepción del Vida Mejor está claro que la inclusión de los emprendedores populares no depende solo de su voluntad y capacidad, sino también de un ambiente menos desfavorable (en especial por las dificultades de transporte público, inseguridad, insalubridad, falta de condiciones higiénicas básicas, baja escolaridad, etc.), y que requiere acciones intersectoriales.

Para alcanzar tales objetivos, la estrategia del Vida Mejor consiste esencialmente en «adentrarse» en el universo (geográfico, social, económico, cultural) de los emprendedores populares y adaptarse a sus características y necesidades. El Vida Mejor Urbano adoptó un enfoque —desarrollado por la Universidad Católica de Salvador (UCSAL)— adaptado a las peculiaridades de los emprendedores populares. En 1999, la UCSAL inició un programa de investigación y extensión —que sigue en marcha— con el objetivo de capacitar a agentes multiplicadores de prácticas adecuadas para la sostenibilidad de los emprendimientos

económicos solidarios. Sucesivamente, en 2006 y 2009, la UCSAL participó en programas del Gobierno de Bahía trabajando con emprendedores populares. A partir de esas dos experiencias el enfoque de la UCSAL empezó a ser incorporado, en 2011, al Vida Mejor. Las bases de ese enfoque son la presencia capilar de un programa de asistencia técnica en la comunidad y su interacción mediante el diálogo y que eduque a los emprendedores. La asistencia técnica consiste básicamente en un estudio de viabilidad económica (con un fuerte componente pedagógico y de participación) de los negocios de los emprendedores populares, y en la identificación y orientación de sus demandas respecto a un paquete de servicios e insumos ofrecidos por el programa (cualificación profesional, microcrédito, formalización de negocios y donación de equipamientos).

## Flujo operativo

Operacionalmente, esto se traduce en (i) la implantación en áreas pobres de «Unidades de Inclusión Socioproductiva» (UNIS) gestionadas por organizaciones sociales contratadas por el Gobierno;<sup>7</sup> y (ii) la creación de la figura del «Agente de Desarrollo», vecino del barrio, que debe ejecutar la siguiente secuencia de actividades: (a) diagnóstico de la comunidad local; (b) registro, clasificación y selección de los emprendedores populares; (c) estudio de viabilidad económica (EVE) participativo y con función educativa de los emprendedores populares, en que el agente y el emprendedor «descubren» juntos los valores reales de los costos de producción y venta; (d) identificación de las demandas de los emprendedores populares; (e) elaboración de un parecer técnico basado en el EVE y devolución del parecer técnico con indicaciones individualizadas para cada emprendedor; y (f) atención de las demandas de los emprendedores respecto

5. Gobierno del estado de Bahía y FLEM 2014 *op. cit.*: 3. El público objetivo del programa son los emprendedores populares (con un negocio por cuenta propia o, más en general, con potencial laboral), de entre 18 y 60 años, prioritariamente inscritos en el Registro Único para Programas Sociales, con una renta familiar per cápita mensual de un máximo de medio salario mínimo por persona o de tres salarios mínimos de renta familiar.

6. Banco Interamericano de Desarrollo, *Relatório de Avaliação – Programa Vida Melhor/SEDES*, Salvador 2014: 4.

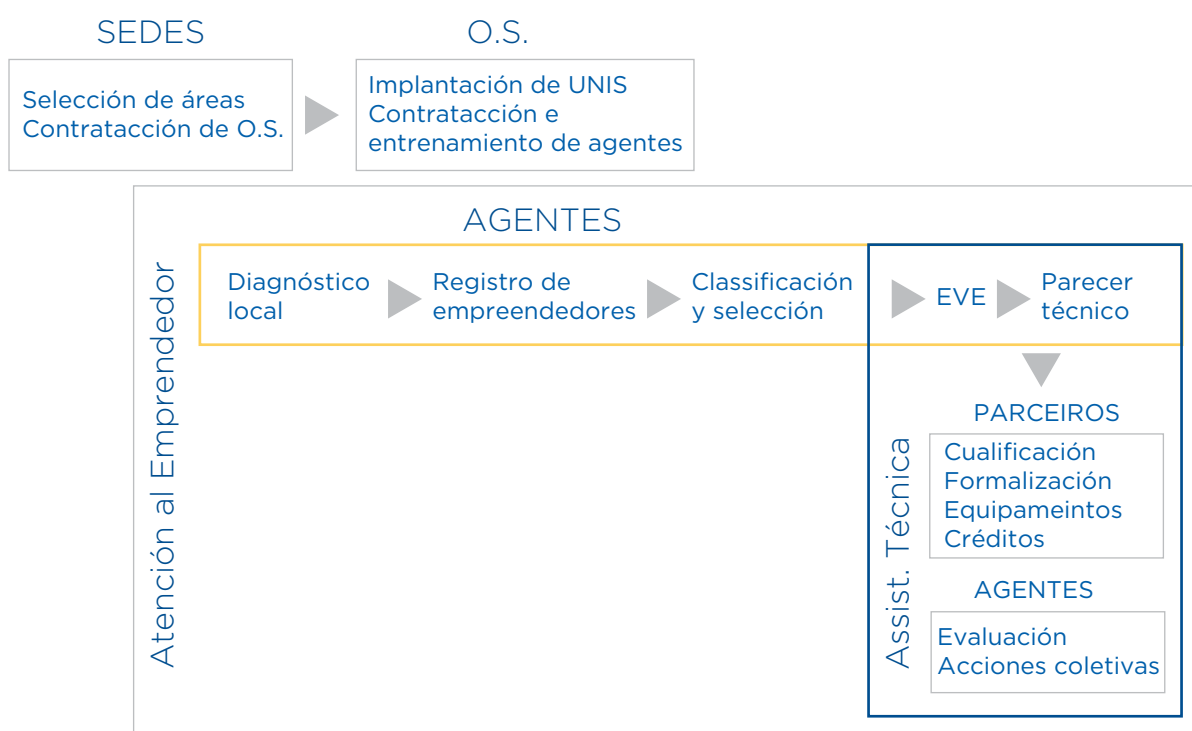
7. Tan pronto como dio comienzo el proceso de implantación de las UNIS, el Gobierno del estado de Bahía realizó convenios con organizaciones sociales que contaban con experiencia en la implantación de la metodología desarrollada por la UCSAL y con los emprendedores populares. Esas organizaciones sociales fueron las responsables de la implantación de las UNIS, la gestión de la contratación de los coordinadores y del personal técnico, la capacitación, así como todas las atenciones realizadas a los emprendedores populares. En Brasil, las organizaciones sociales son personas jurídicas de derecho privado, sin fines lucrativos, cuyas actividades deben estar dirigidas a la enseñanza, la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la protección y preservación del medio ambiente, la cultura y la salud. Esas instituciones están reguladas por la Ley 9637 de 15 de mayo de 1998.

a servicios de cualificación profesional, microcrédito, formalización del emprendimiento y donación de equipamientos. Además, el Agente identifica las necesidades de la familia del emprendedor en cuanto a la atención por parte de las políticas sociales y las remite a los equipos de salud, educación y asistencia social, además de estimular la organización de acciones colectivas (p. ej. en red, emprendimientos solidarios) de los emprendedores.

Los datos que recogen los agentes de los emprendedores se actualizan periódicamente

para el seguimiento y la evaluación de la evolución de estos últimos, y se sistematizan en el Sistema de Información del Vida Mejor (SIVME), un instrumento estratégico para la gestión del programa. En la figura 1 se observa el flujo de acciones del Vida Mejor: (i) la SEDES selecciona las áreas para implantar las UNIS; (ii) selecciona y contrata a las organizaciones sociales (OS) para su gestión; y (iii) las OS seleccionan, contratan y capacitan a los agentes de desarrollo, responsables de la asistencia técnica que va del EVE al paquete de servicios ofertados.

**FIGURA 1** Fluxo do Vida Melhor



### Dispositivo institucional

En el nivel político-estratégico, se creó un Comité Gestor del Vida Mejor, bajo la coordinación de la Casa Civil y compuesto por los secretarios de las diversas secretarías involucradas, para asegurar la necesaria articulación de las acciones intersectoriales del programa. En el diseño de este dispositivo fue importante la influencia de la Casa Civil, cuya secretaría tenía un gran interés en el Vida Mejor y, a la vez, un considerable peso político para encargarse de su coordinación. Esa situación, según veremos más adelante, fue cambiando en las sucesivas fases del programa.

En el nivel ejecutivo, se crearon dos comités ejecutivos, para la coordinación del eje rural y del eje urbano del Vida Mejor, respectivamente. La coordinación del eje urbano quedó bajo la

responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Social y Combate a la Pobreza (SEDES). Sin embargo, desde el inicio, rivalidades internas entre las secretarías participantes en el Vida Mejor crearon obstáculos para la gestión intersectorial y la implementación del programa, según se verá más adelante.

También hay que destacar que a lo largo de su trayectoria (2011-2015), el Vida Mejor ha sufrido tres paralizaciones, que evidentemente supusieron momentos críticos, con consecuencias muy negativas para los agentes de desarrollo (que fueron despedidos y sucesivamente recontractados) y los emprendedores (cuya atención se vio paralizada, con la consecuente pérdida de credibilidad del programa).

Tales interrupciones estaban vinculadas con factores contingentes, de la vida política de Bahía y de la administración del estado. En esos casos, el Gobierno tomó medidas para retomar la marcha del programa (no siempre en un plazo breve) o minimizar el impacto negativo de las paralizaciones.

### Relación contractual con organizaciones sociales

El programa sufrió modificaciones en la relación contractual con las organizaciones sociales responsables de la gestión de las UNIS y de la ejecución de las acciones sobre el terreno. Las dos organizaciones sociales seleccionadas inicialmente se contrataron sin licitación (mediante un convenio), pero a comienzos de 2014 el

instrumento contractual del convenio fue sustituido por un contrato de gestión por resultados.

En el formato inicial del convenio, el control financiero del programa y el análisis de la prestación de cuentas de las organizaciones sociales eran responsabilidad de la Compañía de Acción Regional (que tradicionalmente trabaja con convenios con entidades de la sociedad civil, aunque en el ámbito rural), mientras que la coordinación técnica del programa recaía en la SEDES. Eso daba lugar a un desfase entre el control físico y el control financiero del programa, con las consecuentes trabas burocráticas. Con la adopción del contrato de gestión las dos funciones de control, físico y financiero, fueron unificadas en la SEDES.

### Efectos del contrato de gestión

La introducción del contrato de gestión conllevó efectos diferentes para las instituciones, las organizaciones sociales, los agentes y los emprendedores. Para la SEDES el contrato de gestión supuso una mayor agilidad en el análisis y la aprobación de informes técnicos y en la prestación de cuentas, así como una mayor facilidad para complementar y renovar los contratos de las organizaciones sociales y, con ello, al menos en teoría, una mayor continuidad en la prestación de servicios de los agentes a los emprendedores.

Desde la perspectiva de las organizaciones sociales, el contrato de gestión implicó también la necesidad de una mayor disciplina y rigor en la planificación y en la ejecución para el cumplimiento de las metas. Ese ajuste requirió algún tiempo, pero gradualmente se fue dando una satisfactoria adaptación de las organizaciones sociales, y el contrato de gestión permitió definir y distinguir mejor las funciones que antes estaban concentradas en el coordinador de la UNIS y liberó recursos para contratar personas que desempeñaran algunas de esas funciones. Por otro lado, el impacto del contrato de gestión fue negativo para la interacción entre los agentes de desarrollo y los emprendedores populares, pues, para cumplir las metas del número de emprendedores atendidos, se redujo el tiempo disponible para que los agentes interactuaran con los emprendedores. Las UNIS se reorganizaron para disminuir las repercusiones de esos cambios, dividiendo los temas analizados en el EVE y haciendo más flexibles los números de encuentros según la complejidad de los emprendimientos.

### Implementación

En el comienzo del programa la SEDES implantó cinco UNIS en el estado:<sup>8</sup> tres en Salvador, una en Lauro de Freitas, en la región metropolitana de Salvador, y otra en la ciudad de Feira de Santana.<sup>9</sup> La localización y cobertura de las UNIS se definieron cruzando diversas informaciones,

en particular sobre concentración de la pobreza y presencia de otras acciones gubernamentales: Mi Casa Mi Vida,<sup>10</sup> Pacto por la Vida<sup>11</sup> y Bases Comunitarias de Seguridad.<sup>12</sup> A cada UNIS se asignaron un coordinador (de nivel universitario o con maestría), tres técnicos (de nivel universitario) y treinta agentes de desarrollo. Los técnicos

8. Fueron creadas UNIS en lugar de utilizar los Centros de Referencia de la Asistencia Social (CRAS) existentes, pues estos últimos están bajo la responsabilidad institucional de los municipios y no del estado.

9. La meta del programa era implantar 30 UNIS hasta 2015, pero, por cuestiones presupuestarias, hasta la fecha solo se han instalado cinco.

10. Programa de gran escala del Gobierno federal para viviendas de interés social.

11. Programa estatal de promoción de la paz social y de la lucha contra la violencia.

12. Siguiendo el modelo de las Unidades de Policía Pacificadora (UPP) de Río de Janeiro, las Bases Comunitarias son puntos de gestión de las operaciones policiales, con foco en la prevención, ubicadas en algunos barrios populares de Salvador y de su región metropolitana y en ciertas ciudades de la costa norte y del interior del estado.

suministran apoyo a los agentes, acompañándolos a menudo sobre el terreno. Los agentes así contratados recibieron un entrenamiento de 40 horas sobre la atención a los emprendedores populares, proporcionado por la UCSAL.

La implementación del programa comenzó con las tareas de coordinadores y técnicos,

que fueron recorriendo los barrios que cubría cada UNIS, identificando y movilizándolo a líderes y divulgando el programa. A comienzos de 2012, las organizaciones sociales seleccionaron y contrataron a agentes de desarrollo de cada UNIS, mediante convocatorias divulgadas en las comunidades, pruebas lógico-matemáticas y entrevistas.

### Perfil de los agentes de desarrollo

Los agentes «tienen un pie en el programa y un pie en la comunidad» (según lo definió un técnico de una UNIS), de forma que llegan a las bolsas de pobreza extrema, entran en casa de los emprendedores y, así, generan informaciones reales. Para ser agente de desarrollo hay que ser vecino del barrio, haber completado la enseñanza secundaria y tener conocimientos de MS Word y Excel. Los contratos son formales, con la firma de la cartera de trabajo (y vínculo laboral, de conformidad con la normativa laboral brasileña) y contemplan 44 horas de trabajo semanal. Tras la contratación de los agentes (en su mayoría jóvenes y mujeres), se les ofreció un entrenamiento de 40 horas sobre la atención a los emprendedores populares y empezaron a interactuar con ellos.

Debido al perfil de los emprendedores, era fundamental un enfoque en que la dimensión afectiva y de socialización se integrara con la dimensión técnica, para que el programa consiguiera «entrar» en el mundo de los emprendedores populares y así hacerles participar de manera efectiva e identificar con mayor precisión sus demandas. En este sentido, el papel de los agentes de desarrollo es fundamental, principalmente en lo relativo a la empatía que se crea con los emprendedores. En el momento en que se le aborda, el emprendedor muestra desconfianza. Gradualmente, el agente se gana su confianza e inicia un trabajo colaborativo con el emprendedor.

Tras la contratación y el entrenamiento de los agentes, estos empezaron a entrar en contacto con los emprendedores populares para llevar a cabo el estudio de viabilidad económica (EVE), que forma parte, en general, de un conjunto de acciones diagnósticas realizadas por los agentes en las fases iniciales de su interacción con los emprendedores. En el EVE se colectan datos sobre el emprendimiento popular, a la vez que se lleva a cabo una acción educadora con los emprendedores, y se determinan sus necesidades de asistencia técnica y atención por parte de las políticas sociales. Con el EVE se aprendió que el conocimiento sobre la renta de los emprendedores es el resultado de un proceso de construcción gradual, que pasa por el diálogo entre el emprendedor y el agente. Dentro de esta acción educativa que llevan a cabo los

agentes, el efecto en términos de sensibilización de los emprendedores sobre los aspectos presupuestarios de sus negocios es visible: los emprendedores populares tienen tras el EVE un nivel mayor de conocimiento de sí mismos y de sus negocios. Así, se logran mejores procesos de identificación de las demandas individualizadas de cada emprendimiento y, en consecuencia, también una atención de calidad y dirigida a esas demandas.

En las siguientes dos secciones se presentarán los resultados más relevantes, así como los principales retos surgidos durante la ejecución del programa, teniendo en cuenta las oscilaciones de carácter organizativo y el dispositivo institucional y político que influyeron en el desarrollo del programa.





# Resultados para los emprendedores populares del Vida Mejor

A comienzos de 2015, la FLEM realizó una evaluación del Vida Mejor. Los principales indicadores de la evaluación —sintetizados en el cuadro siguiente— muestran un desempeño excelente de los agentes en la implicación de los emprendedores y en la «fase de diagnóstico» del

EVE y un buen desempeño en la realización del parecer técnico y la identificación de demandas; sin embargo, resulta visible la baja prestación del programa en cuanto a bienes y servicios en el ámbito de la asistencia técnica para la inclusión productiva respecto a las demandas.

Indicador	Resultados y % de atención
Nº de emprendedores registrados (meta: 12.000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13.067 (11.290 activos más 1.727 que abandonaron)</li> <li>• 115 %</li> </ul>
Nº de EVE realizados 2012-2014/ Nº de emprendedores registrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9.753/11.209</li> <li>• 86,4 %</li> </ul>
Nº de pareceres técnicos entregados/ Nº de emprendedores registrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.070/11.290</li> <li>• 53,8 %</li> </ul>
Satisfacción de los emprendedores en cuanto a los encuentros para el EVE (Nº de encuentros, contenido transmitido, conocimiento adquirido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suma de evaluaciones “bien” y “excelente” cercana al 100 %</li> </ul>
Satisfacción de los emprendedores en cuanto al EVE (Nº de encuentros, contenido transmitido, conocimiento adquirido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suma de evaluaciones “bien” y “excelente” entre 95 % y 98 %</li> </ul>
Nº de demandas identificadas/ Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.921 demandas para cualificación/ 11.290 emprendedores (61 %)</li> <li>• 4.444 demandas para activos/ 11.290 emprendedores (44 %)</li> </ul>
Atención para cualificación/ Demandas para cualificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.929/6.921</li> <li>• 28,6 %</li> </ul>
Donación de equipamientos/ Demandas de equipamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.203/4.444</li> <li>• 27 %</li> </ul>
Atención para microcréditos/ Emprendedores registrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 338/11.290</li> <li>• 3 %</li> </ul>

Fuente: FLEM 2015, op.cit.

El Vida Mejor sobrepasó la meta de registro de 12000 emprendedores. De los emprendedores registrados y que continúan activos en el programa, más del 86 % fueron atendidos para el Estudio de Viabilidad Económica, pero solo un 53,8% recibieron el parecer técnico tras el EVE. En el 61% de los casos, los emprendedores identificaron como necesaria la cualificación profesional, frente a un 44 % que consideraron necesaria la donación de activos o equipamientos.

Sin embargo, de los emprendedores que demandaron cualificación, solo un 28,6% tomaron parte efectivamente en cursos de formación profesional; de los que demandaron donación de activos, solo un 27% llegaron a recibir equipamientos. En cuanto a los microcréditos, no disponemos de datos de cuántos emprendedores lo solicitaron, pero sabemos que, del total de emprendedores registrados y activos, solo el 3% tuvieron acceso al microcrédito.



4

# Retos encontrados y lecciones aprendidas

La estrategia del Vida Mejor se basó en la presencia del programa en las comunidades pobres urbanas por medio de UNIS y agentes de desarrollo que residían en dichas comunidades, que interactuaban de manera dialogada y pedagógica con los emprendedores populares. El formato escogido tuvo éxito en cuanto a las actividades de diagnóstico llevadas a cabo por las UNIS y especialmente por los agentes de desarrollo: cartografía del área, registro y clasificación de los emprendedores, estudio de viabilidad y parecer técnico de los emprendimientos. Sin embargo, cabe destacar obstáculos y lecciones aprendidas con vistas a un mejor desempeño del Programa, referidos a: (i) la respuesta de las demandas de los emprendedores de servicios e insumos;<sup>13</sup> (ii) la capacitación de los agentes de desarrollo;<sup>14</sup> (iii) el manejo de información; (iv) el dispositivo institucional y la efectiva articulación intersectorial.

## i) Respuesta a las demandas de los emprendedores

Tras la conclusión del EVE y del parecer técnico por parte de los agentes, cuando la asistencia técnica para la inclusión productiva realmente empieza, se presentan muchos problemas técnicos que conducen a un descenso de la efectividad del Programa. Mientras que las acciones pedagógicas y de diagnóstico se muestran eficaces y productivas, la oferta de servicios e insumos necesarios para la mejora de los negocios, que depende de asociados del programa, se enfrenta a reglas y modalidades que no se adaptan a las peculiaridades de los emprendedores populares.

El Vida Mejor ofrece un paquete de cuatro tipos de servicios o insumos: *cualificación profesional, microcréditos, formalización de negocios y donación de activos*. Pero las UNIS no tienen poder sobre tales servicios e insumos, pues son suministrados por otras instituciones. A diferencia del enfoque del EVE que busca adaptarse a las peculiaridades de los emprendedores populares, esos servicios e insumos no presentan un formato adecuado.

En el caso de la *cualificación profesional*, los agentes remiten a los emprendedores a cursos ofrecidos por instituciones asociadas del Vida Mejor, pero cuando intentan acceder a ellos se deparan con obstáculos derivados de su situación de precariedad. Los cursos del sistema S<sup>15</sup> suelen tener un costo y horarios incompatibles para los emprendedores populares y el PRONATEC<sup>16</sup> requiere un nivel de escolaridad que, aunque sea bajo, muchas veces ellos no tienen. Los *microcréditos* se enfrentan a restricciones formales al crédito para personas insolventes, una situación en que a menudo se encuentran numerosos emprendedores populares. La *formalización de negocios* no es atractiva para muchos emprendedores populares pues, a pesar del abaratamiento que supuso la Ley del Microempreendedor Individual,<sup>17</sup> los valores gastados para formalizarse al final se toman de otros gastos inmediatos que muchos valoran más que las ventajas se esperan de la formalización en el futuro (mejores condiciones de compra, tarjeta de crédito, seguro social, etc.). La actuación del SEBRAE, basada en metas rígidas de registro de emprendedores informales en sentido amplio, también ha sido criticada

---

13. La evaluación de la FLEM considera que tales acciones representan proyectos diferentes dentro del mismo programa, con responsabilidades institucionales externas al mismo y funciones que van más allá de las del agente, y sugiere que las metas conectadas a tales acciones no deberían ser exigidas en el contrato de gestión de las organizaciones sociales.

14. La evaluación de la FLEM apunta que las acciones de asistencia técnica implican la construcción de un saber y un conocimiento técnico-profesional, que falta en la capacitación de los agentes. El propio EVE es recordado por los emprendedores más por los aspectos afectivos y de socialización que por los aspectos propiamente técnicos. A la vez, en la evaluación, la actuación de los agentes recibe elogios en cuanto a su dedicación, la identificación con la propuesta metodológica del programa, la comprensión de su propio papel protagonista y la capacidad de implicación con los emprendedores.

15. El denominado «Sistema S» es un conjunto de instituciones brasileñas, como el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas), el SENAI (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial), el SENAC (Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial), por citar solo las más relevantes en el ámbito urbano. Tales instituciones ofrecen cursos y asistencia técnica en materia de cualificación profesional.

16. El Programa Nacional de Acceso a la Enseñanza Técnica y al Empleo (PRONATEC) es un programa del Gobierno federal de educación profesional y tecnológica para jóvenes, trabajadores y beneficiarios de programas de transferencia de renta.

17. Ley Complementaria n.º 128/2008, que encuadra como Microempreendedor Individual al empresario con unos ingresos anuales brutos de hasta R\$ 60.000, y que, entre otras medidas, simplifica el proceso de formalización.

por las UNIS.<sup>18</sup> Hay emprendedores populares que optaron por la formalización y obtuvieron ventajas concretas de esta, pero son una minoría.

En cuanto a la *donación de activos* (equipamientos útiles para los negocios de los emprendedores) ofrecidos por el Vida Mejor, hay retrasos en la compra y donación de los equipamientos por parte de la SEDES, debidos a la lentitud burocrática de los procesos de adquisiciones del sector público. Los emprendedores concluyen el EVE con los agentes, se sienten más capacitados y motivados para mejorar sus negocios, pero necesitan mejores instrumentos, que tardan en llegar. Pese a esa tardanza, hay casos de gran satisfacción de los emprendedores con la calidad de la mayoría de los activos, como los kits de cocina, los carritos para la venta de pinchos morunos, las máquinas de coser, etc. En el caso de algunos activos, los emprendedores tuvieron dificultades para utilizarlos, como sucedió con las máquinas digitales de coser.

La evaluación del Vida Mejor mostró que la falta de poder de las UNIS sobre las acciones de asistencia técnica tuvo implicaciones para el bajo seguimiento de las demandas de los emprendedores. Al respecto se encontraron algunas soluciones, que se citan a continuación.

Para reducir la rigidez y las dificultades logísticas de los cursos de cualificación, las organizaciones sociales y las UNIS sellaron alianzas con instituciones locales que tenían experiencia previa en el ámbito de la cualificación profesional. Por ejemplo, en el Barrio da Paz, la organización social reactivó una asociación ya existente con la cooperativa local Colibri, para una cualificación en materia de preparación de alimentos y costura, con activos donados por el propio Vida Mejor y apoyos externos (de un proyecto de la Unión Europea y una ONG italiana). Sin embargo, las experiencias de este tipo tuvieron un éxito limitado, principalmente debido a la falta de recursos adicionales para concretar las acciones en el seno de las comunidades.<sup>19</sup> Además, se pensaron soluciones creativas para posibilitar la participación de los emprendedores populares en los cursos ofrecidos por los asociados del Sistema S y

el PRONATEC, como una beca para que los emprendedores pudieran ausentarse de su trabajo para acudir a los cursos.

Para intentar sortear los problemas de acceso al *microcrédito* de los emprendedores populares, la UNIS de Feria de Santana formó un Fondo de Crédito Rotativo Solidario (modalidad relativamente común del Banco del Nordeste), con el apoyo de una entidad externa. La Coordinación del Vida Mejor también formó alianzas con otras instituciones para facilitar el acceso al crédito: Banco do Nordeste (Programa CrediAmigo), BNDES,<sup>20</sup> Desenbahia,<sup>21</sup> pero los resultados de esas alianzas son aún incipientes, pues sigue habiendo restricciones formales al crédito de las personas insolventes.

En cuanto a la *formalización de los emprendedores populares*, se está tratando con el SEBRAE para buscar una alternativa a las metas rígidas de registro de emprendedores informales en sentido amplio, que tenga en cuenta las indicaciones de formalización suministradas por el EVE.

Finalmente, sobre la *donación de activos*, la idea es que las UNIS oferten cursos sobre cómo utilizar el equipamiento antes de entregarlo (en el caso de las máquinas de coser cuyas instrucciones no entendían las emprendedoras, la UNIS organizó un curso *ad hoc* y solucionó el problema).

## ii) Capacitación de los agentes de desarrollo

La capacitación inicial de los agentes de desarrollo es limitada, pues no prevé problemas que solo aparecen cuando comienzan a actuar sobre el terreno, ya sea por el impacto emocional experimentado al conocer de cerca las realidades intrafamiliares (incluyendo casos de violencia familiar, por ejemplo), la precariedad de las condiciones de vida y trabajo de los emprendedores populares, o al identificar las demandas de estos de políticas de garantía de derechos que los propios agentes no conocen porque recibieron una escasa capacitación al respecto. Los agentes piden a la SEDES una capacitación en el lugar de trabajo, que puede incluir intercambios,

---

18. BID 2014, *op. cit.*

19. BID 2014, *op. cit.*

20. Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, empresa pública federal, principal instrumento de financiación de largo plazo para la realización de inversiones en todos los sectores de la economía, en una política con dimensión social, regional y ambiental.

21. Agencia de Fomento del Estado de Bahía, institución de crédito para la inclusión social y económica del Gobierno del estado de Bahía.

contactos horizontales entre equipos de diversas localidades, dinámicas de motivación y eventos de socialización.<sup>22</sup> Necesitan sentirse menos aislados, con más conocimientos técnicos y apoyo motivacional. En respuesta a estas demandas de capacitación, la SEDES implantó en 2014 un plan de capacitación continua de los agentes, que incluía temas más amplios, tales como seguridad social, formación política, asistencia técnica para redes/grupos, género y etnia, accesibilidad, medio ambiente y sostenibilidad y relaciones interpersonales.<sup>23</sup>

### iii) Manejo de información

Las informaciones generadas por los agentes en su interacción con los emprendedores son registradas en fichas y deben ser introducidas en el Sistema de Información del Vida Mejor (SIVME).<sup>24</sup> Durante el comienzo de las actividades de las UNIS, hubo dificultades para alimentar el sistema porque faltaban funciones —la extrema variabilidad del universo de los emprendedores populares hizo que determinadas situaciones solo pudieran percibirse sobre el terreno, obligando a las UNIS a reunirse con los programadores para aplicar frecuentes cambios en el desarrollo del sistema—. Como resultado de ello, en 2014 se elaboró un nuevo instrumento para ayudar a las UNIS y a los agentes a traducir esos datos de los emprendedores populares (gastos, ventas e ingresos) en un formato utilizable desde el punto de vista gerencial: la *Cartilha do Empreendedor* (o «Abecedario del emprendedor»). Por otro lado, no hay señales de una rápida evolución del SIVME hacia una plena funcionalidad de las funciones de apoyo para la toma de decisiones que serían necesarias.

### iv) Dispositivo institucional y articulación intersectorial efectiva

Sin un dispositivo institucional que funcione, la articulación intersectorial pierde efectividad, lo cual genera efectos negativos para el trabajo de UNIS y agentes y para la atención a las demandas de los emprendedores y que sus familias sean remitidas a las políticas intersectoriales.

La coordinación intersectorial del Programa Vida Mejor se juzgó insuficiente, debido principalmente a: (i) cambios en la conducción de la Casa Civil, que provocaron un problema de liderazgo para el programa puesto que los sucesores no se implicaron de la misma manera con el Vida Mejor; (ii) frecuentes cambios en la dirección de las secretarías participantes en el programa; y (iii) la distribución de las secretarías entre una amplia coalición de gobierno. Por esas razones, el Comité Gestor no se reunió prácticamente nunca y el Comité Ejecutivo, sin la orientación y el aval político del Comité Gestor, quedó sin un poder de decisión real. Además, dentro del Comité Ejecutivo faltó una articulación entre la SEDES y la SETRE, que se ocupan respectivamente de los emprendimientos individuales y asociativos.

Esa falta de articulación y comunicación entre secretarías se refleja sobre el terreno, donde el Coordinador de la UNIS establece contactos con los responsables de otros servicios (asistencia social, salud, educación...), pero la articulación es difícil, pues las decisiones sobre dicha articulación no se toman en el nivel central de las respectivas secretarías que no priorizan a los beneficiarios del Vida Mejor, ni hay un seguimiento por parte del Comité Ejecutivo en los procesos de toma de decisiones. El resultado de los problemas en la articulación se refleja en la relación entre los agentes y los emprendedores, los cuales lamentan fallos sobre la respuesta de los servicios a que se remiten las demandas.

La articulación más importante es la que debería establecerse entre los CRAS,<sup>25</sup> que se considera variable y coyuntural, dependiente del lugar y de la disponibilidad de los profesionales responsables de cada CRAS —«en ausencia de dispositivos, depende de las personas»—. A ello se añade que los CRAS están institucionalmente bajo la responsabilidad del municipio (que en Salvador es políticamente opuesto al Gobierno del estado). Por esa razón, la inscripción de los beneficiarios del Vida Mejor en el Registro Único para Programas Sociales (de responsabilidad

---

22. Conviene dejar constancia igualmente de otras demandas de los agentes, referentes a (i) condiciones de seguridad y comunicación (ofrecerles celulares) en las áreas; (ii) aumento salarial; y (iii) valorización profesional en general (fuente: BID 2014, *op.cit.*).

23. BID 2014, *op.cit.*

24. El SIVME fue originariamente desarrollado por la SEDES, pues no existía un sistema operativo con funcionalidades adecuadas para las necesidades del Vida Mejor, y se transfirió luego a la Casa Civil para su integración en la plataforma informática del estado. Dicha integración se dio solo parcialmente, y el sistema está aún incompleto (principalmente en cuanto a las funcionalidades de informes de gestión).

25. El Centro de Referencia de Asistencia Social (CRAS) es la principal estructura física local para la protección social básica para las familias en situación de vulnerabilidad social.

de los CRAS), que debería ser obligatoria, solo fue considerada prioritaria por el Gobierno del estado, lo que puede haber disminuido el acceso a otros programas por parte de los emprendedores populares más pobres.<sup>26</sup>

En la evaluación del Vida Mejor quedó patente la necesidad de acciones para que la intersectorialidad sea más efectiva.

La experiencia del Vida Mejor mostró claramente la necesidad de coordinación por parte de una institución de nivel jerárquico superior que tenga un compromiso con el Programa, y que dé relevancia y prioridad política y cuente con poder de pedir cuentas a las instituciones participantes en la implementación y de monitorear los resultados. El Vida Mejor nació, en su configuración original, como una prioridad del Gobierno de Bahía, y contó con un fuerte liderazgo para su estructuración inicial por parte de la Casa Civil. Pese a que dicho liderazgo ha perdido fuerza, el programa y sus principales interesados directos han mantenido su compromiso con los emprendedores populares. Empero, un nuevo liderazgo puede ser necesario para mejorar el desempeño de los asociados del Vida Mejor.

Además, es importante la constancia de los líderes para mantener el compromiso político. Los frecuentes cambios en la dirección de las secretarías participantes en el programa y el reparto de secretarías entre una amplia coalición de gobierno contribuyeron al bajo desempeño de la articulación intersectorial del Vida Mejor. El cambio de Gobierno tras las elecciones de 2014 trajo consigo una reorganización del Programa (aunque dentro de una continuidad en la línea política), con la creación de la Secretaría de Justicia, Derechos Humanos y Desarrollo Social (SJDHDS), que integró la Secretaría de Desarrollo Social y Combate a la Pobreza (SEDES) y la Secretaría

de Justicia, Ciudadanía y Derechos Humanos. Tras una fase de incertidumbre inicial, se confirmó que la coordinación del Vida Mejor correspondería a la SJDHDS. La estructuración de una nueva secretaría ha sido considerada por el Gobierno del estado como una oportunidad para repensar el Vida Mejor, principalmente en cuanto a su integración con diversas políticas y servicios sectoriales.

Otra lección aprendida en cuanto al dispositivo institucional es que resulta necesario construir la integración y la coordinación entre instituciones. Para contar con una articulación entre las instituciones de diversas áreas (asistencia social, salud, educación, etc.) sobre el terreno, esa articulación tiene que construirse a nivel central y ser monitoreada sobre el terreno, pues las decisiones sobre dicha articulación (que significaría, en la práctica, la priorización de los beneficiarios del Vida Mejor por parte de los servicios locales) se toman en el nivel central de las respectivas secretarías, y deberían ser seguidas por el Comité Ejecutivo. Finalmente, es fundamental contar con una estrategia de comunicación interna entre las áreas, para que el programa sea divulgado dentro del propio Gobierno, en todas las áreas y niveles de gobierno pertinentes. Por último, debido a los fallos en la articulación intersectorial e interinstitucional, la actuación del Vida Mejor fue poco efectiva en la derivación hacia las políticas de garantía de derechos de los emprendedores populares más vulnerables. No obstante, la elección respecto al enfoque del Vida Mejor —localización y capilaridad en las comunidades, utilizando a los agentes vecinos, aproximando la administración del negocio a la dinámica familiar, y a la dimensión educativa del EVE— fue más acertada. Fue visible el efecto desde el punto de vista de la sensibilización de los emprendedores sobre los aspectos presupuestarios de sus negocios.

---

26. No hay datos sobre el porcentaje de beneficiarios del Vida Mejor inscritos en el Registro Único. La medida del Gobierno del estado de no considerar esa inscripción obligatoria para participar en el Vida Mejor debe verse como una precaución, teniendo en cuenta las posibilidades de fricciones en la articulación entre el estado y el municipio de Salvador debido a problemas políticos.



5

# Conclusiones – Observaciones finales

El Vida Mejor es un programa innovador que actúa en un ambiente inexplorado y de alta incertidumbre. Por eso, la implementación adaptativa está en su propia naturaleza. Los puntos críticos del programa están claros para sus principales interesados directos, y ellos tomaron medidas para ajustarlos paulatinamente dentro de su espacio de poder. El Vida Mejor consiguió adaptar sus etapas de diseño e implementación a las necesidades y capacidades específicas de su público. En el diseño del programa está clara la necesidad de acciones intersectoriales para superar las

barreras al desarrollo de los emprendimientos populares y la atención a las demandas de los emprendedores para políticas de protección y promoción social. Los mecanismos para la identificación de tales barreras y demandas están funcionando bien en el Vida Mejor, pero es necesario replantear los dispositivos institucionales para que la intersectorialidad sea más efectiva y el programa pueda cumplir plenamente su objetivo principal de apoyar a los productores individuales y a sus familiares y a los asociados, tanto en el ámbito urbano como rural.

---

## Anexos

### Cronología del Vida Mejor

- **Primer semestre de 2011:** bajo el liderazgo de la Casa Civil, se inicia la creación del Vida Mejor.
- **Agosto de 2011:** decreto estatal que instituye el Vida Mejor.
- **Octubre a diciembre de 2011:** inicio del programa, selección y contratación (mediante convenio) de las organizaciones sociales para la gestión de las UNIS, y contratación por parte de las organizaciones sociales de coordinadores y técnicos de las UNIS.
- **Enero a diciembre de 2012:** implantación gradual de 5 UNIS; selección y contratación de los agentes de desarrollo por las organizaciones sociales; inicio de las actividades con los emprendedores (punto de inflexión).
- **Diciembre de 2012 a abril de 2013:** paralización del programa debido a la denuncia de un parlamentario de la oposición<sup>27</sup> (punto de inflexión).
- **Mayo a diciembre de 2013:** addendum al contrato de las organizaciones sociales y reanudación de la implementación del programa (principalmente, seguimiento del público ya registrado, limitándose el registro de nuevos emprendedores); recorte presupuestario, problemas con la rendición de cuentas de las UNIS y una nueva paralización del programa (punto de inflexión), con la creación de un grupo de trabajo en el Gobierno del estado para evitar una interrupción total.
- **Enero a diciembre de 2014:** cambio de la relación contractual entre el estado y las organizaciones sociales (del convenio al contrato de gestión) y reanudación de las actividades y registro de nuevos emprendedores (punto de inflexión); evaluación del programa por el BID.
- **Enero a junio de 2015:** cambio de gobernador, reforma administrativa del Gobierno del estado (creación de una nueva secretaría responsable del Vida Mejor) e interrupción del programa; evaluación del programa por la FLEM; el programa se reorganiza bajo la nueva secretaría.

---

27. Un diputado del Estado de Bahía, de la oposición, acusó al Gobierno de establecer convenios con organizaciones sociales sin capacidad ni cualificación para gestionar las UNIS. La acusación no tenía fundamento, pues los dirigentes de las organizaciones sociales con que se establecieron convenios cumplían ampliamente los requisitos técnicos y las propias organizaciones sociales habían participado en experiencias anteriores con emprendedores populares con la UCSAL. Pese a ello, se produjo una paralización del programa mientras que el Gobierno preparaba su línea de defensa y se la presentaba a la Asamblea Legislativa del estado y a la opinión pública.



## Referencias bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo, *Relatório de Avaliação – Programa Vida Melhor/SEDES*, Salvador 2014

FLEM, *Programa Vida Melhor Urbano – SEDES/FLEM – Relatório de Eficácia e Efetividade das UNIS*, FLEM, Salvador, 2015

FLEM, *Programa Vida Melhor Urbano – SEDES/FLEM – Sistemática de Avaliação de Resultados com Foco no Empreendedor*, FLEM, Salvador, 2015

FLEM, *Programa Vida Melhor Urbano – SEDES/FLEM – Relatório Global Analítico de Gestão do Programa com Resultados do Desenvolvimento do Programa Vida Melhor Urbano*, FLEM, Salvador, 2015

Gobierno de Bahía y Fundación Luis Eduardo Magalhães (FLEM), *Programa Vida Melhor Urbano – manual de orientação metodológica: pressupostos conceituais e procedimentos práticos*, Salvador: FLEM, 2014

Gobierno del estado de Bahía y Fundación Luis Eduardo Magalhães (FLEM), *Programa Vida Melhor Urbano – Guia do Agente de Desenvolvimento*, Salvador: FLEM, sin fecha

Gobierno del estado de Bahía, *Avaliação de Resultados Programa Vida Melhor Urbano*, Salvador, sin fecha, mimeo

Kraychete G. y Santana A., *Economia dos setores populares e inclusão socioproductiva: conceitos e políticas públicas*, Salvador, sin fecha, mimeo

---

## Lista de entrevistados

[André Santana](#), Coordinador del Vida Mejor, Casa Civil, Gobierno del estado de Bahía.

[Elisama Leal Melhor Reis](#), Coordinación del Vida Mejor, Casa Civil, Gobierno del estado de Bahía.

[Gabriel Kraychette](#), Universidad Católica de Salvador (UCSAL).

[Eva Borges](#), Coordinadora del Vida Mejor Urbano, Secretaría de Justicia, Derechos Humanos y Desarrollo Social, Gobierno del estado de Bahía.

[Jandaíra Bomfim dos Santos](#), [Nádia Holtz da Nova Moreira](#), [Andrea Dias Carvalho de Castro](#), Fundación Luis Eduardo Magalhães.

[Viviane Quênia](#), consultora contratada por la FLEM para la evaluación del Vida Mejor.

[Lucas Carvalho](#), representante de la organización social ICI.

Personal de la Cooperativa Colibris.



---

[www.wwp.org.br](http://www.wwp.org.br)