

SERIE WWP

# ESTUDIO DE CASO

---

**Desafíos de capacitación profesional: la experiencia del Pronatec/BSM en Senador Canedo, Brasil**

Sergio Paganini Martins



**WWP** WORLD  
WITHOUT  
POVERTY

**MUNDO SIN POBREZA**  
INICIATIVA BRASILEÑA DE APRENDIZAJE



SERIE WWP

# ESTUDIO DE CASO

---

**Desafíos de capacitación profesional: la experiencia del Pronatec/BSM en Senador Canedo, Brasil**

Sergio Paganini Martins

Este estudio de caso forma parte de una serie de estudios de la Iniciativa Brasileña de Aprendizaje por un Mundo sin Pobreza (WWP, por sus siglas en Inglés).  
Brasilia, 2016.

---

# Lista de Siglas

BPC	Beneficio de Prestación Continuada
BSM	Plan Nacional Brasil sin Miseria
Caged	Registro General de Empleados y Desempleados
CRAS	Centro de Referencia de Asistencia Social
CREAS	Centro de Referencia Especializado de Asistencia Social
EJA	Educación de Jóvenes y Adultos
FNDE	Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación
IBGE	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
Inep	Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira
IPC-IG/PNUD	Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Ipea	Instituto de Investigación Económica Aplicada
MDSA	Ministerio de Desarrollo Social y Agrario
MEC	Ministerio de Educación
MEI	Microempreendedor individual
MTE	Ministerio de Trabajo y Empleo
OGU	Presupuesto General de la Unión
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PBF	Programa Bolsa Familia
PIB	Producto Interno Bruto
PNAD	Encuesta Nacional por Muestra de Domicilios
PNAE	Programa Nacional de Alimentación Escolar
PNAP	Plan Nacional de Aprendizaje Profesional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Pronatec	Programa Nacional de Acceso a la Enseñanza Técnica y al Empleo
Protege	Programa de Atención Especial (a cargo del CREAS y que se ocupa de los jóvenes)
RAIS	Relación Anual de Informaciones Sociales
SAGI/MDSA	Secretaría de Evaluación y Gestión de la Información del Ministerio de Desarrollo Social y Agrario
Sedea	Secretaría Municipal de Desarrollo Económico y Agricultura (de Senador Canedo)
Seduc	Secretaría Municipal de Educación y Cultura (de Senador Canedo)
Semasc	Secretaría Municipal de Asistencia Social y Vivienda (de Senador Canedo)
Semtrar	Secretaría Municipal de Trabajo y Renta (de Senador Canedo)
Senar	Servicio Nacional de Aprendizaje Rural
Sesc	Servicio Social del Comercio
Sesi	Servicio Social de la Industria
Sistec	Sistema de Informaciones de la Educación Profesional
Sine	Sistema Nacional de Empleo
SNAS/MDSA	Secretaría Nacional de Asistencia Social del Ministerio del Desarrollo Social y Agrario
WWP	Iniciativa Brasileña de Aprendizaje por un Mundo sin Pobreza

# Sumario

---

1	Introducción al Estudio de caso.....	6
2	Contexto del Estudio de caso.....	8
3	Proceso de implementación.....	10
4	Lecciones del Estudio de caso.....	18
	Bibliografía consultada.....	21

## Agradecimiento

Los organizadores agradecen inmensamente la colaboración de las personas que encontraron tiempo en sus rutinas para hacer posible la publicación de este estudio.

## Resumen

El Estudio de Caso sobre la experiencia del municipio de Senador Canedo, ubicado en el estado brasileño de Goiás, revela que el municipio amplió, mejoró e hizo permanentes las acciones de capacitación profesional e inclusión productiva, a partir de la experiencia adquirida en la ejecución del Pronatec. Las estrategias y métodos de trabajo adoptados en la movilización, seguimiento e incentivo de los beneficiarios de la formación profesional para ingresar en el mercado laboral supusieron un apoyo importante para ampliar la participación de la población más vulnerable. La implementación de la formación profesional adquirió un carácter más inclusivo a partir de cambios significativos en la cualificación del personal involucrado, en la adecuada distribución de las atribuciones entre los órganos que condujeron a cambios en la cultura institucional, en el desarrollo de capacidades y habilidades para construir alianzas, en la contratación del personal y el destino de los recursos, entre otros factores. La expansión de la formación profesional mediante una articulación con la EJA tuvo beneficios y aprendizajes para las personas involucradas, aunque su puesta en práctica requirió una organización del sistema educativo municipal y la construcción de una alianza. Este Estudio de Caso muestra los factores que hicieron que la formación profesional y los estímulos para la inclusión productiva pasaran a ser servicios permanentes de la política pública de asistencia social e instrumentos para promover el desarrollo en el municipio.





# INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO

El municipio de Senador Canedo (emancipado en 1988) está situado en la región metropolitana de Goiânia, y se caracteriza por el crecimiento acelerado de su población y de su economía desde su fundación. Es un municipio marcadamente urbano (su población urbana saltó del 94,99% del total en 2000 al 99,61% en 2010), y la agricultura representa solo el 0,3% del PIB. El sector terciario corresponde a dos tercios de su economía. El sector industrial ha experimentado una expansión reciente, y cuenta con un destacado polo petroquímico, además de industrias de muebles y calzados, importantes debido a la mano de obra que emplean. La economía creció fuertemente entre 2005 y 2010, un periodo en que el PIB creció en un 74,3% (más que el estado, Goiás, que creció un 69,4% en ese mismo periodo)<sup>1</sup>.

El crecimiento demográfico acelerado de los últimos años, superior a las medias del estado y de la región, es el resultado del flujo migratorio de personas que se mudan allí en busca de oportunidades laborales. Según las estimaciones

del IBGE<sup>2</sup>, su población en 2015 ascendía a 100 367 habitantes, con un crecimiento anual (desde 2000) del 4,76%, un índice muy superior a la media estatal, regional y nacional. Según los datos del Censo Demográfico de 2010, la tasa de extrema pobreza de la población era del 8,82%. Hay 14 618 familias registradas en el Registro Único, de las cuales 5164 son beneficiarias del Programa Bolsa Familia (cobertura del 115,47% del total estimado de familias que se encuadran en el perfil de renta del programa). Ese cuadro crea una fuerte demanda sobre los servicios públicos, especialmente los asistenciales, cuya red cuenta con dos Centros de Referencia de la Asistencia Social (CRAS) y un Centro de Referencia Especializado de Asistencia Social (CREAS).

Debido a su dinámica económica y demográfica, las últimas administraciones municipales han dedicado especial atención a fomentar los procesos de formación profesional y a intermediar mano de obra para el acceso al mercado laboral formal como instrumentos de desarrollo e inclusión social.

---

1. Datos obtenidos en los Boletines SAGI/MDSA. Disponibles en RAIS: [http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi-data/METRO/metro\\_ds.php?p\\_id=233](http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi-data/METRO/metro_ds.php?p_id=233) y CAGED: [http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi-data/METRO/metro\\_ds.php?p\\_id=444](http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi-data/METRO/metro_ds.php?p_id=444). Consultado el 23/06/2016.

2. Datos obtenidos en [www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/). Consulta realizada el 23/06/2016.

2

# CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO

El Estudio de Caso sobre la experiencia de Senador Canedo se propuso para identificar las principales medidas y estrategias aplicadas con vistas a aumentar el nivel de escolaridad, su articulación con la formación profesional, y los arreglos institucionales existentes, así como la relación con los beneficiarios, a partir de la experiencia de ejecución del Pronatec Brasil Sin Miseria (Pronatec/BSM).

Al ofrecer cursos de formación profesional, en una escala mayor que en el pasado, el municipio aumentó las perspectivas de actuación en la inclusión productiva de las personas vulnerables. Los procedimientos de trabajo adoptados inicialmente no lograron promover la participación prioritaria de los sectores más vulnerables. Por ello, los gestores municipales volvieron a analizar la manera en que actuaba el ayuntamiento, para aumentar su capacidad de identificar y entender las necesidades específicas de la población inscrita en el Registro Único para participar en los cursos de formación y, de esa manera, mejorar sus posibilidades de alcanzar la inclusión productiva. En este contexto se inserta la iniciativa de asociación de la formación profesional en la EJA y otras acciones.

La formulación adoptada para el desafío de desarrollo a que se enfrenta el ayuntamiento consiste en la promoción de la inclusión productiva como forma de mejora de vida de los sectores más vulnerables de la población. La formación profesional, consolidada como un servicio permanente de la política de asistencia social, es responsabilidad de la Secretaría Municipal de Asistencia Social y Vivienda (Semasc). El desarrollo de métodos, capacidades y habilidades para su ejecución se produjo a partir de la experiencia adquirida con la ejecución del Pronatec/BSM entre 2012 y 2015. Anteriormente, el municipio llevaba a cabo actividades de formación profesional, pero con el Pronatec pasó a operar a mayor escala y de manera más sistemática y centrada en los sectores vulnerables. Para llevar a cabo las acciones de formación profesional, el principal desafío de la entrega a que se enfrentaba el municipio era precisamente la atención adecuada del público más vulnerable, de bajo nivel de escolaridad y renta, de manera que las acciones dirigidas condujeran efectivamente a su inclusión productiva.

La elaboración del estudio de caso tomó como punto de partida la identificación de las instituciones involucradas, sus acciones e instrumentos para interpretar las necesidades del público y la realidad del mercado, en la demanda de mano de obra cualificada. En ese aspecto destacó la actuación de la Semasc por su protagonismo en el trato directo con las familias y por los métodos que utilizó para promover la movilización y la selección, dos aspectos fundamentales para que el público prioritario pudiera participar en los cursos. Otro factor destacado fue la proximidad de la administración municipal con el comercio y la industria local a través de la Secretaría Municipal de Trabajo y Renta (Semtrar), cuyo contacto cotidiano con las áreas de recursos

humanos de las empresas le otorga un conocimiento sobre las necesidades y ofrece los apoyos básicos a las personas para promover su acceso a las vacantes disponibles.

Otro punto tratado fue la manera en que el municipio trabaja en torno a la ampliación de la escolaridad, principalmente en la oferta de educación de jóvenes y adultos (EJA), considerando las necesidades del público beneficiario y contribuyendo a minimizar los efectos de sus precariedades crónicas. El mercado es cada vez más exigente en relación con el nivel de escolaridad de los trabajadores. La Semasc y la Semtrar son órganos municipales que trabajan diariamente en la atención al público; cuando identifican la necesidad de ampliar el nivel de escolaridad, orientan y remiten a las personas atendidas para que se matriculen en la EJA. La capacidad de la Seduc de atender la demanda a través del aumento del nivel de escolaridad e interpretando las necesidades de ese público se manifestó de forma más emblemática en la alianza entre la formación profesional y la EJA para la enseñanza fundamental, plasmada a través de una colaboración con el Sesi/Senai. Merece una mención especial el proyecto «Familia en la EJA» debido al apoyo ofrecido para que los estudiantes pudieran superar, al menos en parte, sus dificultades crónicas para entrar y permanecer en los cursos, ocupándose de los menores de 12 años que no tenían a nadie que los cuidara mientras sus padres estaban en clase. Además, la oferta de transporte escolar y alimentación constituyen un apoyo importante para crear mejores condiciones con vistas a la permanencia en el curso y la reducción del índice de deserción.

El tercer eje de análisis se refirió al perfil del público beneficiario. Aunque se considere que la mayoría de los beneficiarios atendidos por el Pronatec/BSM en los primeros cursos no eran precisamente las personas más carentes, atendiendo a los niveles de renta familiar, los cambios emprendidos en las prácticas de movilización y selección adoptadas por los órganos municipales contribuyeron a cambiar esa situación. Para asegurar que se diera prioridad a los sectores socialmente más vulnerables fue fundamental ajustar los métodos para la movilización del público, la selección de los participantes, el seguimiento de los cursos y la inclusión productiva.

La presentación de las condiciones contextuales, del proceso de implementación de las acciones y de las lecciones resultantes de la experiencia ofrece un panorama, una cartografía y un registro de las principales medidas y estrategias adoptadas en la implementación de la formación profesional para los sectores vulnerables de la población de Senador Canedo.

3

# PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

## 3.1 Alcance de la actuación

Las mejoras en el proceso de ejecución de las políticas públicas de formación profesional e inclusión productiva en Senador Canedo pueden constatar, de manera concreta, en la adopción de un conjunto de posturas y procedimientos, entre los que destacan: i) la búsqueda de una mayor convergencia entre el perfil de los cursos ofrecidos y las demandas de las empresas instaladas en el municipio; ii) la mayor participación de sectores vulnerables de la población, que solían ser dejados de lado por no poseer los documentos y no contar con el apoyo y la acogida necesarios para motivar el ingreso y la permanencia en los cursos; iii) la adopción de procedimientos de seguimiento de la frecuencia y el rendimiento de los alumnos en los cursos, reduciendo la incidencia de los factores que llevan a la deserción; iv) la valorización de la formación profesional concluida de cara al estudiante y a su círculo de familiares y amigos; y v) la disponibilidad de recursos de apoyo para que el beneficiario pueda buscar su inclusión productiva, ya sea mediante la vía de la inserción en el mercado laboral formal o por el estímulo al emprendimiento.

Como acción emblemática en el contexto de la expansión de la formación profesional, la iniciativa de proponer su articulación con la EJA para todos los grupos del tercer semestre de la enseñanza fundamental, llevada a cabo por la Seduc en asociación con el Senai, no se dio hasta 2015, debido a la falta de disponibilidad de recursos para mantener la iniciativa en funcionamiento. Pese a ello, resultaron innegables los beneficios que proporcionó el aprendizaje, según se desprende de las entrevistas con los beneficiarios. La escala de ejecución de la formación profesional en Senador Canedo con la llegada del Pronatec fue un importante factor que indujo la alianza que hizo posible la iniciativa.

El conjunto de medidas adoptadas en la formación profesional y en la inclusión productiva que se describe a continuación muestra un contexto en el que la gestión municipal desarrolló capacidades y promovió adecuaciones institucionales que le dotaron de mejores condiciones para llevar a cabo esas actividades, dando prioridad a la participación de las familias vulnerables para mejorar sus condiciones de vida.

La observación de las iniciativas llevadas a cabo por el municipio y la manera en que estas se complementan permite constatar el vínculo entre las acciones llevadas a cabo por los diversos órganos municipales que configuran, en la práctica, un arreglo institucional que cuenta con los atributos necesarios para lidiar con esta capa de la población y actuar de manera adecuada en las diversas etapas que componen el proceso de inclusión productiva.

## 3.2 Qué marcó la diferencia

La manera en que se lleva a cabo la provisión de los servicios, es decir, la atención al público de baja renta y de menor nivel de escolaridad ofreciéndole formación profesional presentó desafíos importantes para la administración municipal (el denominado «desafío de la entrega»). En la Semasc, el trabajo de movilización —incluyendo la búsqueda activa con visitas a las familias, atención personalizada en los servicios socioasistenciales y otras formas de apoyo para la solución de problemas— supuso una acogida positiva para que las familias pudieran acceder a los cursos de formación profesional. Durante los cursos se llevó a cabo asimismo un trabajo significativo para reducir la deserción y garantizar su conclusión. En la Semtrar, los apoyos concretos ofrecidos para las personas que buscan su inclusión formal en el mercado laboral son básicos, pero de suma importancia. En la SEDUC, el mayor ejemplo de acogida para el público vulnerable es el proyecto Familia en la EJA. El conjunto de acciones llevadas a cabo por cada secretaría da lugar a una acción integral de la administración municipal con vistas a hacer frente al desafío de la entrega.

## 3.3 El Pronatec como punto de partida

El Gobierno federal instituyó en 2011 el Programa Nacional de Acceso a la Enseñanza Técnica y al Empleo (Pronatec)<sup>3</sup> con el objetivo de expandir, interiorizar y democratizar la oferta de cursos de educación profesional y tecnológica, mejorar la calidad de la enseñanza media y ampliar las oportunidades educativas de los trabajadores. Este programa generó importantes sinergias y contribuyó de manera decisiva al desarrollo de las capacidades en el municipio de Senador Canedo para la realización de los cursos de formación profesional, con la inclusión de los sectores más vulnerables de la población.

3. El Pronatec fue creado por la Ley nº 12.513, de 26 de octubre de 2011. La información sobre el programa se consultó en la web <http://portal.mec.gov.br/pronatec>. Consulta realizada el 02/07/2016

El programa posee un instrumento denominado Beca-Formación<sup>4</sup> que consiste en la oferta gratuita de cursos de educación profesional técnica de nivel medio y de formación inicial y continua presenciales, sufragados con recursos transferidos por el MEC a las instituciones públicas de educación profesional y tecnológica, a los servicios nacionales de aprendizaje y a las instituciones privadas de enseñanza superior y de educación profesional debidamente habilitadas por el MEC para ofrecer esos cursos.

### 3.3.1 El Pronatec Brasil sin Miseria

La modalidad Pronatec Brasil sin Miseria (BSM) busca ofrecer cursos de formación inicial y continua (FIC)<sup>5</sup> para la parte más vulnerable de la sociedad brasileña, con el objetivo de ampliar sus posibilidades de inclusión productiva. Los alumnos deben tener al menos 16 años de edad y estar inscritos en el Registro Único, y preferentemente pertenecer a familias beneficiarias del Programa Bolsa Familia.

Los cursos de FIC o de cualificación profesional tienen el objetivo de garantizar una atención prioritaria al público en situación de vulnerabilidad social, unos grupos que tradicionalmente han sido excluidos de los procesos de escolarización. El objetivo es fortalecer la organización de la oferta de cursos atendiendo a las necesidades e intereses de ese público, en sintonía con las demandas de cada contexto social y económico. La estrategia de inclusión productiva urbana del BSM estimula tres alternativas de inserción digna en el mundo laboral: empleo, emprendimiento individual y economía solidaria.

El Gobierno federal sufraga los gastos de los cursos, para lo cual transfiere los fondos directamente a las unidades que los ofrecen, con lo que los cursos son gratuitos para los beneficiarios. La participación de los ayuntamientos en el Pronatec se da mediante adhesión, lo cual no implica necesariamente el compromiso de tareas de articulación con las unidades que ofrecen los cursos, movilización de los inscritos en el Registro Único para la participación, el seguimiento del rendimiento de los estudiantes, la integración de políticas laborales y de renta y otras políticas de inclusión productiva y sectoriales (salud, educación, etc.).

El municipio de Senador Canedo se adhirió al Pronatec BSM inmediatamente después de su implementación en 2012 y su acción conjunta hizo posible que hasta finales de 2015 se ofrecieran oportunidades de capacitación a 2242 beneficiarios. Antes de la llegada del Pronatec, el municipio llevaba a cabo ya cursos de formación profesional, una acción que fue reforzada, ampliada y mejorada en todo su ciclo de ejecución, tomando en cuenta desde la oferta de los cursos hasta los procesos de inclusión productiva de los beneficiarios. Este proceso consta de distintas etapas que comportan concepciones, aspectos positivos o negativos y decisiones esenciales que se describen en esta sección.

### 3.4 Definición de los cursos ofertados

En la ejecución del Pronatec, los municipios tienen autonomía para definir los cursos que juzgan adecuados a su perfil socioeconómico y a las estrategias de desarrollo local. En la fase inicial de la implantación del Pronatec en Senador Canedo los gestores municipales se dieron de bruces con algunas dificultades que fue importante enfrentar para modelar el método de trabajo más adecuado. Las principales dificultades identificadas fueron las siguientes: i) los cursos en el área de prestación de servicios inicialmente propuestos (panadero, portero y vigilante, recepcionista, etc.) no despertaron interés, pues hubo dificultades para llenar esos grupos; ii) el público con el perfil de vulnerabilidad social que debía ser priorizado no disponía de la documentación completa necesaria para la matrícula, debido a la fuerte presencia de migrantes. Las dificultades radicaban principalmente en el hecho de que los interesados no disponían de su histórico escolar para comprobar los requisitos para acceder al curso; iii) los potenciales beneficiarios no cumplían los requisitos de escolaridad para participar en determinados cursos; y iv) el conocimiento limitado por parte del personal del CRAS sobre los contenidos y las condiciones para participar en los cursos, lo que dificultaba poder ofrecer las aclaraciones necesarias a los interesados en los cursos.

Para ajustar la oferta de cursos del Pronatec/BSM a las necesidades de las familias y la capacidad del mercado de absorber la mano de obra formada, la selección de los cursos pasó

---

4. La Beca-Formación fue creada por la Ley nº 12.513, de 2011, y reglamentada por la orden ministerial del MEC nº 168, de 7 de marzo de 2013.

5. Cursos con una carga horaria mínima de 160 horas y que admiten alumnos con enseñanza fundamental completa o incompleta (en los años finales), dependiendo del curso.

a basarse en una planificación anual elaborada por la Secretaría Municipal de Asistencia Social y Ciudadanía. La Secretaría Municipal de Trabajo y Renta se convirtió en el primer órgano que recibió la lista de todos los cursos disponibles, precisamente buscando compatibilizar la oferta con las necesidades del mercado laboral local. En ese proceso se consideraban las demandas del CRAS, el Pro-Joven y los demás servicios socioasistenciales, así como las identificadas por la Secretaría Municipal de la Educación y Cultura. Con el fin de ampliar la oferta de cursos, se atrajo a nuevas unidades ofertantes (además del Sesi/Senai, se estableció contacto con el Sesc y el Senar). Se entabló un diálogo productivo con los ofertantes y la Semasc apostó por un proceso de capacitación de su personal en torno al funcionamiento del Pronatec y para que pudieran entender mejor su papel y mejoraran su capacidad de prestar una atención de calidad a la población vulnerable.

### 3.5 La participación de los sectores más vulnerables

En la ejecución del Pronatec, el municipio tiene autonomía para llevar a cabo la movilización del público, prioritariamente de los sectores más vulnerables de la población, de acuerdo con sus especificidades y con los recursos disponibles. Considerando el público prioritario del Pronatec/BSM, la movilización debe hacerse utilizando las informaciones del Registro Único. Para ampliar la movilización del público socialmente vulnerable para que participara en los cursos, la Semasc adoptó diferentes estrategias de movilización, que en aras de una mejor comprensión pueden clasificarse como: masivas, dirigidas (la llamada «búsqueda activa») y por demanda. El proceso de movilización pasó a contar con el apoyo de una retaguardia de acogida capaz de registrar la demanda de formación profesional, orientar y tratar los principales problemas.

El proceso de comunicación más en masa constó de reuniones amplias para debatir el significado del Registro Único como instrumento para la ejecución de políticas públicas, los criterios de inclusión y de permanencia en el PBF y el Pronatec. El principal objetivo de ese proceso

fue revertir el recelo bastante extendido entre los beneficiarios del PBF respecto a la idea de que ingresar en el Pronatec/BSM significaba perder el derecho al beneficio pagado por el Bolsa Familia. Esa visión supuso un importante factor limitante para la participación de los sectores vulnerables de la población en el Pronatec, sobre todo en su fase inicial de ejecución.

En otro frente de captación de la demanda, los servicios asistenciales, al atender a las familias del municipio, registraban la situación de las personas atendidas (nombre, fecha de nacimiento, teléfono, correo electrónico, dirección y qué curso les interesaba y en qué horario), con lo que luego se podía entrar en contacto con ellos, por visita o por teléfono, cuando se abriera el curso que se ajustaba a sus condiciones. En muchas ocasiones ese mecanismo de registro de la demanda fue el que permitió reunir el número suficiente de interesados para formar grupos.

La incorporación de nuevos gestores y profesionales al equipo de la Semasc, proporcionado por el Acessuas Trabajo<sup>6</sup>, hicieron que el municipio revisara sus métodos de trabajo, promoviera la capacitación de sus funcionarios, centrada principalmente en el desarrollo de las capacidades y habilidades para la atención de las familias y la identificación de sus fragilidades y necesidades. Los cambios llevados a cabo en las dinámicas de trabajo y en los métodos de realización de las actividades dieron lugar a la oferta de servicios de apoyo a los sectores vulnerables de la población, que contribuyeron a minimizar los problemas crónicos que presentan para participar y mantenerse en los cursos de formación profesional.

Las actividades de formación profesional, remodeladas, con mayor inclusión de los sectores vulnerables, se conectaron con las acciones de inclusión productiva, llevadas a cabo principalmente por la Semtrar. En los casos en que es necesario volver a la escuela para ampliar el nivel de escolaridad, se deriva a la Seduc y su red. La demanda de formación por parte de estos estudiantes motivó la propuesta de una colaboración de la EJA con la formación profesional.

---

6. El Acessuas Trabajo es un programa implantado por el MDSA que llegó al municipio en junio de 2013. Este programa transfería recursos del Gobierno federal a los municipios para realizar acciones de inclusión productiva del público objetivo de la asistencia social. Fue estructurado con un equipo compuesto por cuatro miembros: una coordinadora, dos técnicos sociales (una asistente social y una psicóloga) y un profesional para el apoyo administrativo. Este equipo se encargó del papel de coordinación con los diversos servicios de asistencia social en relación con las oportunidades de formación profesional desarrolladas por el ayuntamiento o en colaboración, contribuyendo a que el Pronatec/BSM lograra avances significativos en el municipio.

En resumen, podemos decir que fue la conjunción de tres elementos lo que hizo posible prestar una asistencia de calidad a la población más vulnerable en el municipio de Senador Canedo: i) los avances registrados en la capacidad de gestión de los servicios socioasistenciales del municipio, con inversiones en la formación de los equipos para identificar el curso más adecuado para cada perfil mediante entrevistas a los beneficiarios y sus familiares (en visitas a su domicilio, cuando era necesario); ii) la buena infraestructura de atención preexistente, con las unidades del CRAS y CREAS en funcionamiento; y iii) la implantación del ACESSUAS Trabajo. De esta forma, el trabajo de movilización pasó a contar con una retaguardia de servicios de apoyo que incluían el cribado y la orientación de los beneficiarios, la obtención de documentación, la derivación (a los servicios de salud y educación, cuando era necesario), haciendo posible el acceso del público prioritario los cursos de formación profesional, como un servicio permanente de la política de asistencia social. La capacidad de atención fue capilarizada mediante la implantación de estructuras para realizar la prematrícula en escuelas municipales.

Según los gestores, ese conjunto de medidas hizo posible superar los desafíos de la entrega referentes a la participación de los sectores más vulnerables de la población en los cursos y fortaleció las acciones del ayuntamiento en el ámbito de la formación profesional, valorizándolo para convertirse en un servicio permanente de la política de asistencia social.

### 3.6 Seguimiento de los cursos

Hay diversos factores que influyen considerablemente en la permanencia del beneficiario en el curso, entre ellos la dificultad de conciliar los cursos con el trabajo o con la búsqueda de empleo, el cuidado de los hijos pequeños, los problemas de salud en la familia, la falta de adaptación a la cultura institucional del centro ofertante o la dificultad para seguir los contenidos del curso. La red socioasistencial municipal es responsable de llevar a cabo un seguimiento de los beneficiarios durante los cursos, recurriendo también a los datos sobre la frecuencia y el rendimiento que la unidad ofertante proporciona. A partir de esos datos y de un diálogo permanente con las instituciones ofertantes, los gestores municipales y el equipo del ACESSUAS Trabajo llevan a cabo un seguimiento sistemático de los beneficiarios, identificando los casos en que es necesario algún apoyo adicional para que el alumno permanezca en el curso e interviniendo para minimizar los casos de deserción.

Para hacer plenamente viable la participación de los estudiantes en los cursos, el Pronatec/BSM prevé recursos de asistencia estudiantil para que el beneficiario pueda hacer frente a sus necesidades de transporte y alimentación para acudir al curso. Esa asistencia la ofrece directamente la unidad ofertante, y puede consistir o en dinero o en un vale de transporte y merienda. Además de la asistencia estudiantil, las instituciones ofertantes están obligadas a ofrecer de manera gratuita a los estudiantes todo el material necesario para participar en los cursos, como uniforme, materiales didácticos, cuadernos y plumillas.

#### 3.6.1 Etapas y métodos de seguimiento

El inicio del curso es decisivo para estimular la permanencia de los participantes. Como una parte significativa de los beneficiarios puede estar fuera de la escuela desde hace mucho tiempo, el ayuntamiento y la unidad ofertante organizan conjuntamente la «clase inaugural» de cada curso, organizada para sensibilizar y estimular la participación en el curso y evitar la deserción precoz. Además, este acto es un momento adecuado para que el cuerpo técnico-pedagógico de la unidad ofertante se prepare para lidiar con un tipo de público al que quizá no esté muy acostumbrado.

El seguimiento de los beneficiarios durante los cursos pasó a ser llevado a cabo por el equipo del ACESSUAS mediante la realización de grupos psicosociales, cuya propuesta es estimular, motivar, estar próximo y practicar una escucha activa sobre cuestiones relacionadas con los beneficiarios, los cuales, al percibir el interés, se sienten valorizados y más aptos para percibir sus propios potenciales, cualidades y habilidades. El grupo psicosocial tiene el objetivo de fortalecer la identidad del estudiante y se realiza mediante un cronograma de visitas técnicas para el seguimiento de los cursos. El seguimiento llevado a cabo por el ACESSUAS busca minimizar los índices de deserción (situados entre un 10% y un 15%), considerados bajos por las unidades ofertantes para ese tipo de curso.

Como la gran mayoría de esos beneficiarios nunca tuvo la oportunidad de estudiar en las escuelas de las unidades ofertantes y se siente orgullosa de concluir el curso, el ayuntamiento de Senador Canedo lleva a cabo una evaluación al final del curso y una conmemoración de graduación. La evaluación se realiza mediante una dinámica participativa, que casi siempre tiene un carácter bastante informal, y a veces se utiliza igualmente una ficha de evaluación. Los datos obtenidos se tienen en cuenta para la planificación de nuevas actividades de capacitación profesional.



### 3.7 Oferta permanente de capacitación profesional e incentivo a la inserción laboral

La creación del Pronatec potenció las acciones que ya se llevaban a cabo por iniciativa municipal. Entre 2012 y 2015 se ofrecieron 40 cursos en 20 ejes temáticos diferentes. Tras el momento álgido del Pronatec, en 2014 (con 20 cursos), empezó a reducirse la oferta, lo que llevó al ayuntamiento a buscar otras formas de atender la demanda, ya que la formación profesional había sido incorporada como actividad permanente de la asistencia social. En 2015 esa demanda se suplió mediante la disponibilidad de vacantes en cursos de la llamada «gratuidad»<sup>7</sup>, basada en una asociación con los ofertantes. La falta de oferta de nuevos cursos para el municipio frustró las expectativas de la población, que presenta una demanda continua de capacitación, tanto en los CRAS como en las demás unidades de atención socioasistencial. La Semasc optó por estructurar una unidad municipal para realizar cursos de formación profesional, bautizada como «Central de Cursos». Para su funcionamiento, esa unidad cuenta con la capacidad de trabajo del equipo del Acessuas (mantenida con recursos propios del ayuntamiento), instalaciones cedidas por el gobierno del estado y los equipos adquiridos para la realización de cursos en algunas áreas. La unidad mantiene asimismo asociaciones permanentes y aplica recursos propios para ofrecer cursos de formación profesional en diversas áreas. Los recursos para la realización de los cursos de formación profesional proceden de la partida que recibe del PBF en función de su IGD<sup>8</sup>. Para hacer posible la utilización de esos recursos, los cursos dan prioridad a la formación de los beneficiarios del PBF.

El ayuntamiento de Senador Canedo tiene una actuación destacada en el proceso de intermediación de mano de obra, con acciones de captación de vacantes entre las empresas y de apoyo a los trabajadores para que puedan acceder a tales vacantes. La estrategia para presentar las posibilidades de empleo y renta a los beneficiarios se lleva a cabo mediante una charla que organizan esas instituciones en la fase final de los cursos. Tras la conclusión, la Semtrar entra en contacto con cada estudiante de los cursos de formación

profesional y le invita acudir a su sede y utilizar los servicios y recursos que ofrece. Ese apoyo incluye orientación, apoyo técnico para adaptar el currículum, preparación de documentación y agendar entrevistas. Esas acciones sencillas tienen una gran importancia para las personas e incluyen el seguimiento en el ingreso al mercado laboral, viendo quiénes no lograron empleo y por qué no lo lograron. Los servidores municipales involucrados reciben una orientación para hacerlas en una manera que fomente la autonomía de los beneficiarios, y para que estos desarrollen sus propias capacidades para lidiar con esas situaciones. Tales acciones refuerzan su relación con las empresas locales, promueven la inclusión productiva de sectores carentes de la población y contribuyen al desarrollo económico del municipio.

Ese conjunto de elementos permite identificar la vocación del municipio para el mantenimiento de acciones permanentes de formación profesional y de incentivo a la inserción en el mercado laboral, con un foco especial en la atención a la población más vulnerable.

### 3.8 Estímulo inicial al emprendimiento

Las iniciativas para la inclusión productiva, además de la búsqueda de la inserción en el mercado laboral formal, incluyen la orientación para convertirse en microempresario individual (MEI), cuando esta se presenta como la alternativa más indicada. La primera etapa de este proceso consiste en una charla de la Sedea (que actúa en colaboración con el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, Sebrae) entre quienes participan en los cursos de formación profesional, en la que se explican los procedimientos y las ventajas de la formalización. Esta orientación precede el acceso al microcrédito productivo<sup>9</sup>, cuando hay necesidad de recursos para ejercer la actividad. En ese caso, los recursos ofrecidos por el Banco do Povo son dirigidos a pequeños emprendedores que residan en el municipio desde hace un mínimo de tres años y posean habilidad en la actividad pretendida (que puede comprobar el certificado de conclusión del curso del Pronatec). La operacionalización se hace mediante una asociación entre el ayuntamiento y el gobierno del estado.

7. Son cursos ofertados en diversas áreas tecnológicas con demanda en el mercado, destinados a los jóvenes de baja renta que buscan su primer empleo, personas que ya actúan en el mundo productivo y otros interesados que desean obtener una nueva cualificación. En estos cursos los estudiantes reciben de manera gratuita el material didáctico y el uniforme.

8. El Índice de Gestión Descentralizada del Programa Bolsa Familia es un indicador que muestra la calidad de la gestión local del Programa y del Registro Único, reflejando los compromisos asumidos por el municipio al adherirse al programa. El índice va de 0 a 1: cuanto más cerca esté del 1, mejor será el resultado de la evaluación de la gestión. Con base en ese indicador, el MDSA calcula el valor de los recursos financieros que serán transferidos al municipio.

9. A través del Banco do Povo se financian máquinas, equipos, herramientas, muebles y utensilios (nuevos), mercancías para revenda y/o materias primas con valores de entre R\$ 500,00 (mínimo) y R\$ 10 000,00 (máximo), una tasa de intereses del 0,25% al mes, una carencia de 3 (tres) meses y un plazo de pago de hasta 36 meses.

### 3.9 Ampliación del nivel de escolaridad y formación profesional

Considerando la escala de operación y la variedad de iniciativas en el ámbito de la formación profesional, el municipio de Senador Canedo desarrolló una cultura institucional y capacidades para hacer frente al problema de la formación profesional y de la baja escolaridad, buscando alternativas que pudieran estimular la permanencia de los jóvenes y los adultos en la escuela. Los estudiantes de la Educación de Jóvenes y Adultos, en distintos grupos de edad y en condiciones de trabajo diversas, buscaban mejorar su capacitación para ampliar sus condiciones de acceso al mercado laboral. La Seduc propuso que la EJA se asociara a la formación profesional, de manera universal para los alumnos del tercer semestre (correspondiente al inicio del octavo año de la enseñanza fundamental). Esa propuesta contribuyó a que el municipio avanzara en el cumplimiento de la meta del Plan Nacional de Educación (PNE), que propone que el 25% de las matrículas se concentren en la formación profesional<sup>10</sup>.

#### 3.9.1 Alianza, costos y condiciones de aplicación

Para llevar a la práctica esta propuesta la Seduc tuvo que establecer una alianza para ofrecer los

cursos de formación profesional, puesto que no contaba con los recursos necesarios para contratar a los profesionales y especialistas de los ámbitos del conocimiento relacionados con el contenido de los cursos ni con la experiencia necesaria para realizarlos. En opinión de los gestores, la escala de operación del Pronatec en el municipio creaba las condiciones para que el Sesi/Senai participara en esa alianza, corriendo con los costos inherentes, principalmente de personal. Por otra parte, esa institución juzgaba esa iniciativa meritoria y consideraba que podía justificarse destinar recursos propios para llevarla a cabo, por la alianza mantenida durante largo tiempo con el ayuntamiento. De esa manera, aunque hubo motivaciones diversas para que se concretizara la alianza y su forma, los costos relacionados con los insumos fueron asumidos por la administración municipal, que contaba ya con los equipos necesarios para llevar a cabo los cursos en algunos ámbitos. Los cursos de formación profesional tuvieron lugar en los dos semestres de 2015. No fue posible continuar con la experiencia en 2016, ya que ni el Senai ni el ayuntamiento contaban con los recursos necesarios para cubrir los costos, por lo que se interrumpió la realización de esa acción.

**Tabla 1:** Datos del número de matrículas y deserción en el tercer semestre de la EJA, en 2014 (sin oferta de cursos de formación profesional) y 2015 (con oferta de cursos de formación profesional)

Escuela	Estudiantes matriculados y deserción					
	Matrículas en 2014		Deserción (%)	Matrículas en 2015		Deserción (%)
	Inicial (nº)	Final (nº)		Inicial (nº)	Final (nº)	
Aracy Amaral	60	32	46,6	66	38	42,4
Luzia Maria de Siqueira	137	126	8,1	83	72	13,3
Senador Canedo	108	82	24,1	134	118	11,9
Vovó Dulce	78	51	34,6	72	50	30,6
Total	305	240	21,3	283	228	19,4

Fuente: elaborado por el autor, con datos ofrecidos por la Dirección de Enseñanza de la Seduc de Senador Canedo

10. El Plan Nacional de Educación (PNE) fue aprobado el 26 de junio de 2014, para un período de 10 años, y establece directrices, metas y estrategias que deben guiar las iniciativas en el ámbito de la educación. Los estados y los municipios deben elaborar planes específicos para fundamentar el alcance de los objetivos previstos, teniendo en cuenta la situación, las demandas y las necesidades locales. La meta número 10 es una «EJA integrada a la Educación Profesional» y establece: «Ofrecer, como mínimo, un 25% (veinticinco por ciento) de las matrículas de educación de jóvenes y adultos en la enseñanza fundamental y media, integrada a la educación profesional».

La percepción de los dirigentes de la Seduc fue que se produjo un aumento de la frecuencia de los alumnos a la escuela y una reducción de la deserción, que tradicionalmente había sido elevada. Los datos disponibles sobre las matrículas en el tercer período de la EJA en 2014 (el año previo a la experiencia de la alianza de la EJA con la formación profesional) y 2015 (cuando se ofrecieron cursos de formación profesional en la EJA) permiten verificar el número de estudiantes matriculados al principio y los aprobados al final del semestre. Efectivamente, el índice de deserción obtenido teniendo en cuenta el número de matrículas iniciales y finales fue menor en 2015 (un 19%) que en 2014 (un 21%). No obstante, sin llevar a cabo una evaluación atenta de la cuestión, no podemos afirmar que la menor deserción observada en 2015 se deba a la oferta de la formación profesional en la EJA.

La puesta en práctica de esa iniciativa fue posible gracias a que el municipio posea un sistema de educación bien estructurado, con un Consejo y un Foro que ya estaban en marcha y un Fondo Municipal regular. La propuesta pedagógica fue elaborada con la participación de profesores y del equipo técnico del Sesi/Senai, y fue sometida al Consejo Municipal de Educación, el cual la analizó prontamente y presentó un dictamen totalmente favorable a la propuesta.

En la fórmula adoptada se propuso para cada grupo una cantidad de cursos posibles con una duración de 120 horas, el grupo optaba por el preferido de la mayoría y, una vez que se elegía el curso, pasaba ser impartido para todos los integrantes del grupo, dos veces por semana. La asistencia a las clases de formación profesional era obligatoria; no obstante, la educación profesional no podía hacer que el estudiante fuera suspendido en la EJA.

### *3.9.2 Oportunidades y límites*

El principal desafío encontrado al promover la articulación de la EJA con la formación profesional, ya desde la enseñanza fundamental, radicó en la compatibilización de la carga horaria. Además de impartir el contenido integral previsto para cada curso de la enseñanza fundamental, fue necesario añadir el contenido del curso profesional. Se encontraron ciertas

dificultades para esa conciliación, ya que no era posible ampliar el horario para los alumnos y la EJA no contempla clases los sábados, sino que la carga horaria debe distribuirse a lo largo de los cinco días hábiles de la semana. Los asociados promovieron una división de contenidos entre los profesores de la EJA y los especialistas del Sesi/Senai, considerando que el contenido práctico de los cursos de formación profesional permitía integrar en las actividades diarias el aprendizaje impartido en clase. Las entrevistas llevadas a cabo con los beneficiarios permitieron constatar que, efectivamente, se produjo una sinergia en el aprendizaje, en que la formación profesional contribuía a fijar los contenidos del currículo normal. Por otro lado, el curso de formación profesional se insertó en el currículo del tercer semestre, de manera que los eventuales déficits de transmisión de contenido pudieran compensarse en el último semestre de conclusión de la EJA.

### *3.9.3 Proyecto Familia en la EJA*

Este proyecto, que existe desde hace 11 años, hace posible que los estudiantes que no tienen con quién dejar a sus hijos, los lleven a la escuela, donde se ofrecen profesionales (agentes educativos) que desarrollan actividades de acogida y juegos pedagógicos con los niños de hasta 12 años.

Se ofrece una alimentación adecuada para quienes van directamente del trabajo a la escuela, que comparten padres e hijos. Asimismo, el ayuntamiento ofrece transporte escolar para que los estudiantes de EJA puedan cubrir los trayectos a la escuela con más facilidad. También se distribuye material escolar, con un kit que incluye uniforme escolar (2 camisetas), cuadernos, libros didácticos, una regla, un transportador, escuadras, plumillas, lápices, etc.

El proyecto «Familia en la EJA», junto con la oferta de transporte escolar y de merienda, configura un conjunto de apoyos que se ofrecen a los estudiantes de la EJA que hace posible hacer frente al desafío de la entrega relacionado con la dificultad de que los beneficiarios de rentas más bajas ingresen y se mantengan en los cursos hasta su conclusión, superando aspectos de su precariedad crónica, como los relacionados con la ausencia de estructuras de apoyo para cuidar de los hijos durante los estudios.

4

## LECCIONES DEL ESTUDIO DE CASO

El análisis de la experiencia de Senador Canedo revela lecciones aprendidas en las diversas etapas de la implementación de la formación profesional y en el desarrollo de acciones de inclusión productiva. La sensibilidad de los gestores municipales a la hora de identificar las dificultades de los beneficiarios de menor renta para ingresar y mantenerse en los cursos de formación profesional hasta su conclusión condujo a importantes avances en la prestación de servicios asistenciales por parte del municipio.

Para comenzar hay que citar la mejora de la planificación y estructuración de la movilización y de la búsqueda activa con visitas domiciliarias a las familias, buscando proporcionar el acceso de la población vulnerable a los cursos de formación profesional. Para ofrecer el apoyo adecuado para la demanda que generaron esas acciones, los funcionarios municipales involucrados fueron capacitados para lidiar con los problemas más comunes que afectan a la participación de la población pobre en las actividades de formación profesional y apuntar soluciones que permitieran mitigarlos o superarlos. Ese proceso transformó la calidad de la atención al público, dando mejor respuesta a las necesidades de la población carente, mediante orientaciones y derivaciones específicas para cada caso. También se mejoró el seguimiento sistemático de los participantes, con acciones que iban desde el ingreso hasta la ejecución de los cursos, algo importante para minimizar la deserción. Tras la conclusión de los cursos se da un apoyo para la inserción en el mercado laboral, con una atención individualizada de las personas que buscan su inclusión en el mercado laboral, a través de acciones de ayuda concreta, y se estimula su autonomía en la elaboración del currículo, la preparación de la documentación y la agenda de la entrevista de trabajo. Además, existe una ayuda para quienes quieren darse de alta como microemprendedores individuales, ofreciendo orientación y facilitando el acceso a los microcréditos productivos. Esa combinación de acciones da lugar a una acción integral para hacer frente al desafío de la entrega de la inserción del público vulnerable y de bajo nivel de escolaridad.

El encadenamiento de acciones y la distribución de atribuciones entre los distintos órganos que participan en el proceso (Semasc, Semtrar, Seduc y Sedea) respetó la misión institucional de cada uno y creó sinergias, dando lugar a un dispositivo institucional que contaba con la capacidad de gestión para promover la participación de la población vulnerable en el proceso de formación profesional y de inclusión productiva.

La adhesión al Pronatec amplió la escala de actuación del municipio en la formación profesional, lo cual indujo el desarrollo de sus capacidades, la construcción de una cultura institucional y la búsqueda de alianzas para convertir la formación profesional y la inclusión productiva en servicios permanentes de la política de asistencia social en el municipio de Senador Canedo. La creación de la Central de Cursos y el mantenimiento del equipo del ACESSUAS Trabajo con recursos propios del municipio, pese a la drástica reducción de la oferta de cursos por parte del Pronatec, son indicadores concretos de la sostenibilidad de las acciones y del sistema de trabajo para promover mejoras en la renta y en las funciones de vida de las familias, tal como propugnó el desafío de desarrollo.

La oferta de una enseñanza de carácter profesional asociada a la EJA (desde la enseñanza fundamental) ofrece lecciones sobre nuevos modelos de promoción de la formación profesional. La fórmula adoptada presenta elementos que parecen contribuir a aumentar la calidad de la enseñanza y la permanencia de los estudiantes en las clases, disminuyendo los índices de deserción. La realización de visitas domiciliarias (10) y de entrevistas con algunos estudiantes (4) permitió constatar que uno de los beneficios que proporcionaba la formación profesional es la sinergia entre las redes curriculares, demostrando la aplicación práctica de los contenidos teóricos que se imparten. Por otro lado, se observó que los entrevistados no trataron de insertarse en el mercado laboral en las áreas en las que habían concluido sus cursos por razones particulares y diversas, ni

experimentaron cambios significativos en su trayectoria de vida tras la formación recibida. La fórmula adoptada en Senador Canedo presenta unos costos de ejecución elevados y en cierta medida incompatibles con la acción municipal en el ámbito educativo. Para proporcionar una formación de calidad es necesario contar con la participación de profesionales especializados en las diversas áreas de conocimiento de cada curso, lo que supone un elevado costo, en este caso sufragado por el asociado, el sistema Sesi/Senai. Considerando la complejidad de los diversos aspectos involucrados, hay que tener cautela al establecer juicios respecto a la validez de asociar la formación profesional a la EJA en la enseñanza fundamental. Para ser conclusivo se necesita una evaluación más completa, que tenga en cuenta sus costos de realización y los resultados en la formación de la mano de obra y la inclusión en el mercado laboral, cada vez más exigente en cuanto al grado de escolaridad, y que prefiera trabajadores que hayan cursado

al menos la enseñanza media incluso para funciones más sencillas.

Entre las lecciones aprendidas, hay que considerar las lagunas observadas en el monitoreo y la evaluación de las acciones llevadas a cabo. No existe un procedimiento sistemático de seguimiento de los resultados proporcionados por los servicios de capacitación profesional, inclusión productiva y principalmente de inserción en el mercado laboral, que haga posible construir indicadores de desempeño para apoyar el proceso de gestión. Se trata de una importante limitación para poder realizar el análisis de los resultados de las acciones llevadas a cabo. Por último, también hay que destacar que ese arreglo institucional no está reglamentado, y que no dispone de un instrumento legal que defina las distribuciones de cada órgano ni de una instancia colegiada para compartir las decisiones.

## Bibliografía consultada

BRASIL. Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre. Secretaría de Evaluación y Gestión de la Información. *Documento técnico*. Brasilia, DF: MDS, noviembre de 2013. Contiene: : a) Informe del trabajo de campo, en que consta la lista de entrevistas y grupos focales realizados; b) Informe con la transcripción de los grupos focales y de las entrevistas; c) Copia en un soporte digital del audio de las grabaciones de los grupos focales y entrevistas. Regiones Centro-Oeste y Norte. Producto 2 referente al «Estudio cualitativo entre quienes han concluido y abandonado el curso, representantes de las unidades ofertantes se interlocutores municipales del Pronatec/BSM». Consultora Júlia Moretto Amâncio.

*Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate*, n. 24. Brasilia, DF: Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre. Disponible en: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=17796-caderno-de-estudos-24-inclusao-productiva-urbana&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17796-caderno-de-estudos-24-inclusao-productiva-urbana&Itemid=30192)>. Consultado el 27 de octubre de 2016.

\_\_\_\_\_. *Relatório analítico e Sumário Executivo*. Brasilia, DF: MDS, abr. 2014. Contiene el análisis de los datos recolectados, los principales resultados y recomendaciones para la gestión del Pronatec-BSM. Regiones Norte y Centro-Oeste. Producto 3 referente al «Estudio cualitativo entre quienes han concluido y abandonado el curso, representantes de las unidades ofertantes se interlocutores municipales del Pronatec/BSM». Consultora Júlia Moretto Amâncio.

\_\_\_\_\_. *Produto 4 – Documento final*. Brasilia, DF: MDS, mayo-diciembre de 2015. Contiene: a) Descripción y análisis de las acciones de inclusión productiva seleccionadas en el Producto 2, destacando el papel de los actores involucrados y el contexto institucional que permitió su implantación y desarrollo. b) Resultados, factores de éxito y su replicabilidad en contextos internacionales. Consultora Andrea Perotti Harro; entrevistas realizadas en mayo de 2015 y consolidación del relato en diciembre de 2015.

MAASSEN A., BATHANTI J. *Guidelines for Delivery Case Studies*. Utilizado por el Banco Mundial y sus asociados en el ámbito de la Global Delivery Initiative.









---

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