



## RESOLUCIÓN N° 1673/2014

**POR LA CUAL SE APRUEBAN EL MANUAL OPERATIVO Y EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN PROGRAMA TENONDERA, DE LA SECRETARÍA DE ACCIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.**

Fernando de la Mora, 10 de Octubre de 2014.

**VISTO:**

El Decreto N° 9235/1995, “Por el cual se crea la Secretaría de Acción Social dependiente de la Presidencia de la República” y faculta a la misma a establecer las medidas adecuadas para la optimización de los recursos para el logro de la misión y visión institucional.

La Resolución N° 651/2014, “Por la cual se Denomina al Presupuesto 2 Programas de Acción Programa 4 Protección y Promoción Social Subprograma 2 Apoyo a la Promoción e Inclusión Económica, como Programa Tenondera ...”.

La Resolución N° 1300/2014, “Por la cual se aprueba el Organigrama Institucional de la Secretaría de Acción Social de la Presidencia de la República”.

El Informe Ejecutivo, del Departamento de Gestión de Calidad, de la Dirección de Fortalecimiento Institucional, que refiere a la conclusión del análisis de las propuestas de Manual de Funciones, Organigrama y Manual Operativo de Programa **TENONDERA**.

El Memorándum AII N° 184/2014, de la Auditoría Interna Institucional, mediante el cual se dirige a la Secretaría General, en el que expresa: “...esta Auditoría sugiere la previsión dentro del Manual de Funciones, Manual Operativo y Documento del proyecto, mecanismos de evaluación y control independiente, considerando la propuesta del Plan Anual de Auditoría, para el ejercicio fiscal 2015, y además que los mismos sean remitidos a la Dirección de Asesoría Jurídica para su dictamen correspondiente. En base al análisis conceptual realizado a las documentaciones remitidas en el Memorándum SG N° 415/2014, que sustentan los proyectos del Manual de Funciones, Manual Operativo y Documento del Programa Tenondera, es de parecer de esta Auditoria que la misma se ajusta a los lineamientos de las normativas vigentes, aclarando que la misma no representa una Auditoría. Por lo tanto, se recomienda dar curso a los trámites correspondiente”.

El Memorándum DAJ N° 1142/2014, de la Dirección de Asesoría Jurídica, mediante el cual refiere a la recomendaciones contenidas en el Memorándum AII N° 184/2014, correspondiente al informe de Auditoría Interna Institucional en relación al Manual Operativa, Manual de Funciones y Documentos del Proyecto TENONDERA. En atención a lo expuesto, esta Dirección ha procedido al análisis del planteamiento efectuado, expidiéndose al respecto el Departamento de Dictámenes y Contratos a través del Informe Jurídico N° 115/2014, adjunto al presente quien ha realizado recomendaciones a ser consideradas a los efectos de la aprobación de los documentos analizados.

**CONSIDERANDO:** El Memorándum Tenondera N° 101/2014, Dirección Programa Tenondera, mediante el cual remite en adjunto el Manual de Funciones y el Manual Operativo, con las modificaciones conforme a las recomendaciones de la Dirección de Asesoría Jurídica, para la aprobación por Resolución de la Máxima Autoridad.

La necesidad de contar con el Manual Operativo del Programa Tenondera y el Manual de Funciones de la Dirección, para la implementación en forma eficaz del Programa mencionado.





RESOLUCIÓN N° 1673/2014

POR LA CUAL SE APRUEBAN EL MANUAL OPERATIVO Y EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN PROGRAMA TENONDERA, DE LA SECRETARÍA DE ACCIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

Que, es atribución del Ministro - Secretario Ejecutivo dictar todas las Resoluciones que sean necesarias para la consecución de los fines de la Secretaría, pudiendo establecer las directrices necesarias para la organización y funcionamiento de la Secretaría de Acción Social, a fin de obtener la mayor eficiencia en el desempeño de la misma.

POR TANTO,

**EL MINISTRO- SECRETARIO EJECUTIVO DE LA  
SECRETARIA DE ACCIÓN SOCIAL  
RESUELVE:**

**Artículo 1º**

**Aprobar** el Manual Operativo del Programa **Tenonderá**, de “Apoyo a la Promoción e Inclusión Económica”, que forma presente de la presente Resolución como Anexo I.

**Artículo 2º**

**Aprobar** el Manual de Funciones de la Dirección Programa **Tenonderá**, que forma presente de la presente Resolución como Anexo II.

**Artículo 3º**

**Comunicar** a quienes corresponda y archivar.



Héctor Ramón Cárdenas Molinas  
Ministro-Secretario Ejecutivo

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA



SECRETARÍA DE  
ACCIÓN SOCIAL

GOBIERNO NACIONAL  
Construyendo Juntos Un Nuevo Rumbo

PROGRAMA  
**Tenondera**  
KYRE'YME ÑAMOGUATA ÑANE RETÃ

MANUAL DE FUNCIONES

Programa de Apoyo a la Promoción e  
Inclusión Económica

Octubre de 2014

DIRECCION DEL PROGRAMA TENONDERA  
MANUAL DE FUNCIONES

MISIÓN: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO  
Abg. María Leuscia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

## DIRECCION DEL PROGRAMA TENONDERA MANUAL DE FUNCIONES

### Tabla de Contenido

I: Generalidades del Manual

Pág. 3

- 1- Estructura jerárquica de las áreas de trabajo
- 2- Objetivos
- 3- Posición

II: Descripción de Funciones

Pág. 4

  
Abg. María Leticia Ramos Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social

MISIÓN: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.



2



VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

## MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA TENONDERA

### I: Generalidades del Manual

#### 1. Estructura Jerárquica de las áreas de trabajo

- a. Director/a del Programa
- b. Asistente Técnico/a
- c. Jefe/a del Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones
- d. Técnico/a de Gestión de Negocios y Operaciones
- e. Jefe/a del Departamento de Gestión Territorial.
- f. Gestores/as Empresariales

#### 2. Objetivos

Articular y promover estrategias de promoción e inclusión económica de la población en pobreza y pobreza extrema, a nivel intra-institucional e inter-institucional, preferentemente para las beneficiarias de las Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC) y otras no beneficiarias de TMC en condiciones de vulnerabilidad.

#### 3. Posición

El Programa TENONDERA ocupa una posición relevante y de gran importancia en el desarrollo de las actividades misionales de la institución relacionadas a la sostenibilidad de las inversiones realizadas en el ámbito social por instituciones de nivel nacional, departamental y municipal. En el Organigrama, figura como un organismo de línea dependiente de la máxima autoridad.

Abg. María Leticia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social



3



VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

## II: Descripción de Funciones

### Denominación del Cargo:

Nivel Jerárquico:

Responsable ante:

Subordinados:

### Director del Programa TENONDERÁ.

Dirección.

Ministro - Secretario Ejecutivo

- Asistente Técnico/a
- Jefe/a del Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones.
- Jefe/a del Departamento de Gestión Territorial

Objetivo del Cargo: Articular y

promover estrategias de promoción e inclusión económica de la población en pobreza y pobreza extrema, preferentemente beneficiarias de transferencias monetarias condicionadas (TMC) y otras no beneficiarias de TMC en condiciones de vulnerabilidad.

### Sistema de Reemplazo:

El/la Director/a del Programa TENONDERÁ puede ser reemplazado/a:

#### En término de reemplazo definitivo:

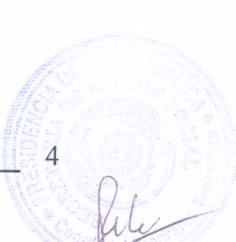
- Por la persona más idónea que el /la Ministro/a – Secretario/a Ejecutivo/a crea conveniente.
- El /la Director/a puede entregar a consideración del/la Ministro/a- Secretario/a Ejecutivo/a, alternativas de nombres entre los coordinadores de áreas afines, u otro funcionario considerado idóneo.

#### En término de reemplazo temporal:

- Por uno de los Jefes/as de Departamentos del Programa.

Orden	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Frecuencia
FUNCIONES GENERALES		
1	Planificar, conjuntamente con los responsables de los sectores dependientes de la Dirección a su cargo, las actividades a ser desarrolladas, conforme a los objetivos, políticas establecidas y los recursos disponibles y orientar, coordinar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades, de modo a obtener la realización efectiva de las tareas encomendadas y la permanente optimización del rendimiento laboral.	S
2	Participar en la evaluación del desempeño del personal a su cargo, de acuerdo a las políticas, reglamentos internos y procedimientos establecidos.	E

Abg. María Leticia Ramoa Osorio  
MISIÓN LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social



VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

3	Participar y supervisar la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Anual correspondiente a su Dirección, proponiendo las inversiones y gastos correspondientes, de manera coordinada con otras áreas de la institución; la Memoria Anual de su Área; el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA)	A
4	Verificar la medición de los resultados alcanzados en las actividades previstas en el POA, supervisar las actividades previstas en el mismo y adoptar o sugerir medidas correctivas para impulsar una gestión cada vez más eficiente.	REG
5	Elevar informes sobre cuestiones específicas relacionadas a sus actividades: cantidad y calidad de expedientes recibidos/procesados, remitentes, destinatarios, lugar de archivo, etapa del procesamiento entre otros y elevar a consideración de su superior inmediato, considerando que los datos citados no son taxativos sino enunciativos.	M
6	Mantener un conocimiento actualizado del marco legal vigente, trámites internos de la institución, aplicable al mejor desempeño de sus funciones, velando por la existencia de un adecuado control interno.	D
7	Desarrollar todas sus funciones acorde a lo estipulado en el Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP) con prácticas de Ética y Transparencia.	D
8	Utilizar y conservar adecuadamente los bienes patrimoniales que le sean asignados para el desempeño de sus funciones	D
9	Realizar toda acción necesaria para el logro de las metas establecidas, de acuerdo al marco legal, las normas y procedimientos vigentes, teniendo en cuenta que las funciones establecidas no son limitativas sino enunciativas y /o aquellas emanadas de sus superiores.	R

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

1	Planificar, organizar, dirigir y supervisar la ejecución de las actividades del Programa Tenonderá.	D
2	Velar por la efectiva articulación y coordinación del Programa Tenonderá con los demás programas sociales de la SAS y de otras instituciones públicas.	D
3	Presentar propuestas de creación, modificación, reorganización, fusión de las áreas de su adscripción para una mejor organización.	R

*Abg. María Letícia Ayala Osorio*  
 MISION LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DELA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.  
 Secretaria General  
 Secretaría de Acción Social



VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

4	Orientar y controlar la resolución de situaciones técnicas y operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.	E
5	Propiciar la generación de estrategias de trabajo conjunto con empresas nacionales en el marco de la Alianza Público-Privada.	REG
6	Articular acciones con organismos de cooperación externa en coordinación con la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación.	E
7	Verificar los Planes de Negocios de los beneficiarios del Programa analizados y aprobados por el Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones y remitir a la máxima autoridad.	E
8	Verificación y seguimiento de las gestiones en territorio.	REG
9	Promover e impulsar la sostenibilidad ambiental en las intervenciones del Programa, al igual que con otros Proyectos y Programas de la Institución y otros de alcance nacional.	R

*SIGLA	DETALLE
D	Diariamente
S	Semanalmente
M	Mensualmente
A	Anualmente
R	Según Requerimiento
E	En caso Específico
REG	Regularmente.

Abg. María Leticia Ramírez Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social

MISIÓN: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DELA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

**Denominación del Cargo:**

Nivel Jerárquico:

Responsable ante:

Subordinados:

**Asistente Técnico/a.**

Técnico.

Director/a del Programa TENONDERÃ.

No cuenta.

**Objetivo del Cargo:**

Contribuir con el desarrollo óptimo de los procesos de registro, trámites y seguimiento de todos los documentos y actividades a su cargo, contribuyendo al logro de los resultados.

**Sistema de Reemplazo:**

El/la Asistente Técnico/a de la Dirección del Programa puede ser reemplazado/a:

**En término de reemplazo definitivo:**

- El/la Director /a puede poner a consideración del/la Ministro/a- Secretario/a Ejecutivo/a, alternativas de nombres entre los funcionarios/as dependientes de la Dirección, u otro funcionario considerado idóneo.

**En término de reemplazo temporal:**

- Por uno de los/las funcionarios/as técnicos del Programa.

Orden	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Frecuencia
FUNCIONES GENERALES		
1	Planificar y programar, conjuntamente con su superior inmediato, las actividades a ser realizadas para el cumplimiento de los objetivos previstos, conforme los lineamientos emanados del área y del Plan Operativo Anual.	M
2	Redactar notas, memos, informes o circulares según las indicaciones del superior inmediato.	E
3	Realizar actividades propuestas por el superior inmediato.	D
4	Realizar seguimiento de todas las gestiones y documentaciones pendientes de la Dirección.	REG
5	Representar a su superior inmediato en los eventos o reuniones a solicitud del mismo.	R
6	Presentar propuestas de mejora de los procesos encarados por la Dirección.	E
7	Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales del área.	E
8	Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de su área, alineado con los objetivos, políticas y estrategias institucionales, en función a los recursos disponibles, la Memoria Anual del Departamento y el Anteproyecto de Presupuesto Anual.	A

Abg. María Letisera Ramírez Osorio  
Misión: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.  
Secretaría de Acción Social

MISSION: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.



VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

9	Diseñar y elaborar informes sobre cuestiones específicas relacionadas a sus actividades: cantidad y calidad de expedientes recibidos/procesados, remitentes, destinatarios, lugar de archivo, etapa del procesamiento, entre otros y elevar a consideración de su superior inmediato, considerando que los datos citados no son taxativos sino enunciativos.	R
10	Mantener un conocimiento actualizado del marco legal vigente, trámites internos de la institución, aplicable al mejor desempeño de sus funciones, vigilando la existencia de un adecuado control interno.	D
11	Desarrollar todas sus funciones acorde a lo estipulado en el Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP) con prácticas de ética y de transparencia.	D
12	Utilizar y conservar adecuadamente los bienes patrimoniales que les sean asignados para el desempeño de sus funciones.	D
13	Realizar toda acción necesaria para el logro de las metas establecidas, de acuerdo al marco legal, las normas y procedimientos vigentes, teniendo en cuenta que las funciones establecidas no son limitativas sino enunciativas y/o aquellas emanadas de sus superiores.	R

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

1	Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia en cuanto a los servicios que en ella se brinden, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el Programa.	D
2	Procesar y registrar la documentación interna y externa	D
3	Proporcionar información y realizar seguimiento referente a documentos expedidos.	D
4	Apoyar las actividades de los Departamentos de Gestión de Negocios y Operaciones, Gestión Territorial, y del Proyecto Economía Verde e Inclusiva.	E
5	Preparar las planillas de solicitud de remuneraciones personales de los funcionarios de la Dirección.	M
6	Organizar las reuniones convocadas por el Programa que afecten a los Departamentos y al Proyecto Economía Verde e Inclusiva.	R

Abg. María Cecilia Ramoa Osorio  
MISIÓN: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social

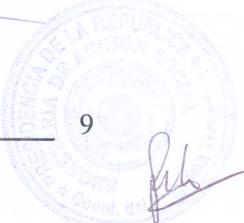
VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

7	Organizar y participar en las reuniones, como asistente del Director del Programa, para labrar acta y brindar apoyo logístico necesario.	R
8	Contar con información actualizada de interés de la Dirección sobre las actividades internas, interinstitucionales e internacionales de los Departamentos y del Proyecto dependientes de la Dirección, en coordinación con los responsables de los mismos.	REG
9	Realizar seguimiento del avance de los convenios firmados en el marco del Programa, en coordinación con el Dpto. de Cooperación de la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación.	REG

*SIGLA	DETALLE
D	Diariamente
S	Semanalmente
M	Mensualmente
A	Anualmente
R	Según Requerimiento
E	En caso Específico
REG	Regularmente.

  
*Abg. María Letisía Ramoa Osorio*  
*Secretaria General*  
*Secretaría de Acción Social*

MISIÓN: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.



VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

**Denominación del Cargo:**

Nivel Jerárquico:

Responsable ante:

Subordinados:

Objetivo del Cargo:

**Jefe/a del Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones**

Departamento.

Director /a del Programa TENONDERÃ.

Proyectista de inversiones.

Desarrollar los procesos de gestión de negocios y operativos, con la aprobación, seguimiento y evaluación de los perfiles de negocios desarrollados en los territorios priorizados por el Programa, y analizar y coordinar, en base a las normas y procedimientos establecidos, las gestiones y acciones previas y posteriores al proceso de desembolso a los beneficiarios. asegurando el cumplimiento de todos los requisitos establecidos (planificación, organización, ejecución y control y rendición de cuentas).

Sistema de Reemplazo:

El/la Jefe/a del Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones del programa puede ser reemplazado por:

En término de reemplazo definitivo:

- Por la persona más idónea que el /la Ministro/a – Secretario/a Ejecutivo/a crea conveniente.
- El/la Director /a puede poner a consideración del/la Ministro/a- Secretario/a Ejecutivo/a, alternativas de nombres entre los funcionarios/as dependientes de la Dirección, u otro funcionario considerado idóneo.

En término de reemplazo temporal:

- Por uno de los/las funcionarios/as técnicos del Programa.

Orden	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Frecuencia
FUNCIONES GENERALES		
1	Planificar y programar las actividades a ser realizadas para el cumplimiento de los objetivos previstos, conjuntamente con el personal a su cargo, conforme con la políticas establecidas y los recursos disponibles	REG
2	Supervisar la ejecución de actividades realizadas por el/los Equipo (s) de Trabajo de su área, conforme a la organización interna aprobada y/o asignaciones de trabajo emitidas de acuerdo al Plan Operativo Anual (POA)	D
3	Estudiar y sugerir al superior inmediato las opciones de solución para los inconvenientes que observe en el desarrollo de las actividades de su área; o las medidas tendientes para mejorar los sistemas y/o procedimientos en uso	R

*Abg. María Luisa Sustamayra Costa*  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

4	Dirigir y participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de su área, alineando con los objetivos, políticas y estrategias establecidas, en función a los recursos disponibles, Memoria Anual del Departamento y el Anteproyecto de Presupuesto Anual.	A
5	Participar en la evaluación del desempeño del personal a su cargo, de acuerdo con las políticas, reglamentos y procedimientos establecidos.	R
6	Diseñar y elaborar informes sobre cuestiones específicas relacionadas a sus actividades: cantidad y calidad de expedientes recibidos/procesados, remitentes, destinatarios, lugar de archivo, etapa del procesamiento, entre otros y elevar a consideración de su superior inmediato, considerando que los datos citados no son taxativos si no enunciativos.	R
7	Mantener un conocimiento actualizado del marco legal vigente y trámites internos de la institución aplicables al mejor desempeño de sus funciones	D
8	Desarrollar todas las funciones acorde a lo estipulado en el Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas (MECIP)	D
9	Utilizar y conservar adecuadamente los bienes patrimoniales que le sean designados para el desempeño de sus funciones	D
10	Realizar toda acción necesaria para el logro de las metas establecidas, de acuerdo al marco legal, las normas y procedimientos vigentes, teniendo en cuenta que las funciones establecidas no son limitativas sino enunciativas y/o aquellas emanadas de sus superiores.	R

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

1	Verificar y controlar en forma permanente, la formalización de documentos, planillas, expedientes y otros, relacionados con los aspectos legales y administrativos referentes a los pagos y rendiciones.	D
2	Coordinar y supervisar las gestiones y acciones previas y posteriores al proceso de desembolso (planificación y organización, ejecución y control y rendición de cuentas).	REG
3	Analizar la factibilidad económica y financiera de los micro emprendimientos y aprobar los perfiles de negocios de los beneficiarios del Programa	R
4	Verificar y supervisar el cronograma de desembolsos en coordinación con la Dirección del Programa y el BNF y entidades bancarias.	S
5	Tramitar, verificar y entregar los archivos magnéticos, listados y planillas de pagos a ser enviados a las entidades bancarias pagadoras.	R
6	Verificar y supervisar las transferencias a los beneficiarios, así como las planillas de devoluciones de saldos si lo hubiere.	REG
7	Procesar las liquidaciones recibidas y realizar la gestión para STR ante la instancia correspondiente.	R


**MAG. MARÍA CECILIA RAMÍREZ OSORIO**  
 MIÓN LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO  
**Secretaria General**  
**Secretaría de Acción Social**



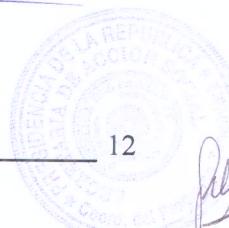
VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

8	Elaborar y verificar todos los informes y borradores de las notas oficiales del Departamento.	R
9	Gestión y administración de la base de datos de los/as beneficiarios/as del Programa, en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación.	R
10	Monitorear el desarrollo del proceso de aplicación del perfil de negocio de los beneficiarios del Programa.	R
11	Gestionar alianzas con empresas públicos y privados, generando estrategias de negocios para el Programa.	R
12	Proponer lineamientos para el mejoramiento, de la formulación, ejecución, control y seguimiento de las actividades del departamento bajo su cargo	M
13	Coordinar y supervisar la elaboración de los informes que deban presentarse a la Coordinación del Programa, la SAS, MH, STP y otros.	S
14	Presentar el Programa en el ámbito de la cooperación internacional y nacional.	R
15	Diseñar y desarrollar actividades de capacitaciones para los beneficiarios relativos a la elaboración del perfil de negocio	R
16	Control de la ejecución y saldo del presupuesto del programa en base a reportes proveídos por la DGAF.	REG
17	Resolver situaciones operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.	R

*SIGLA	DETALLE
D	Diariamente
S	Semanalmente
M	Mensualmente
A	Anualmente
R	Según Requerimiento
E	En caso Específico
REG	Regularmente.

  
*Abg. María Letiscia Ramoa Osorio*  
*Secretaria General*  
*Secretaría de Acción Social*

MISIÓN: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DELA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.



VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

**Denominación del Cargo:**

Nivel Jerárquico:

Responsable ante: Jefe/a del Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones.

Subordinados: No cuenta.

**Objetivo del Cargo:**

Desarrollar los procesos de gestión de negocios y operativos en los territorios priorizados por el Programa, y analizar e investigar en base a las normas y procedimientos establecidos, las gestiones y acciones previas y posteriores al proceso del desembolso a los beneficiarios, asegurando el cumplimiento integral de todos los requisitos establecidos (planificación, organización, ejecución y control y rendición de cuentas).

**Sistema de Reemplazo:**

El/la Técnico/a de Operaciones y Monitoreo puede ser reemplazado por:

**En término de reemplazo definitivo:**

- El/la Director/a puede poner a consideración del/la Ministro/a- Secretario/a Ejecutivo/a, alternativas de nombres entre los funcionarios/as dependientes de la Dirección, u otro funcionario considerado idóneo.

**En término de reemplazo temporal:**

- Por uno de los/las funcionarios/as técnicos del Programa.

Orden	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Frecuencia
<b>FUNCIONES GENERALES</b>		
1	Diseñar y elaborar informes sobre cuestiones específicas relacionadas a sus actividades: cantidad y calidad de expedientes recibidos/procesados, remitentes, destinatarios, lugar de archivo, etapa del procesamiento, entre otros y elevar a consideración de su superior inmediato, considerando que los datos citados no son taxativos sino enunciativos.	M
2	Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de su área, alineado con los objetivos, políticas y estrategias institucionales, en función a los recursos disponibles, la Memoria Anual del Departamento y el Anteproyecto de Presupuesto Anual.	A
3	Mantener un conocimiento actualizado del marco legal vigente, trámites internos de la institución, aplicable al mejor desempeño de sus funciones, vigilando la existencia de un adecuado control interno.	D
4	Desarrollar todas sus funciones acorde a lo estipulado en el Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP) con prácticas de ética y de transparencia.	D
5	Utilizar y conservar adecuadamente los bienes patrimoniales que les sean asignados para el desempeño de sus funciones.	D
6	Realizar toda acción necesaria para el logro de las metas establecidas, de acuerdo al marco legal, las normas y procedimientos vigentes, teniendo en cuenta que las funciones establecidas no son limitativas sino enunciativas y/o aquellas emanadas de sus superiores.	R
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>		

*Abg. María Leticia Ramoa Osorio*

MISIÓN EJECUTIVA COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.  
 Secretaría de Acción Social

13

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

1	Planificar y programar, conjuntamente con su superior inmediato, las actividades a ser realizadas para el cumplimiento de los objetivos previstos conforme a los lineamientos emanados de la Dirección del Programa.	S
2	Monitorear el desarrollo y ejecución de los perfiles de negocios de los beneficiarios.	S
3	Verificar y controlar, en forma permanente, antes de su formalización, todos los documentos, planillas, expedientes y otros, relacionados con los aspectos legales y administrativos referentes a los pagos y rendiciones.	D
4	Solicitar informes de ejecución presupuestaria ante la instancia pertinentes y sobre variaciones de datos de hogares, inclusiones, exclusiones y reclamos.	M
5	Solicitar informes de programación y reprogramación a la instancia correspondiente e informar sobre la ejecución presupuestaria.	
6	Analizar el plan de inversión de los perfiles de negocios de los beneficiarios.	REG
7	Elaborar los legajos de las solicitudes de fondo de las STR, a ser utilizadas en los desembolsos y pagos en coordinación con la Dirección del Programa y las operaciones bancarizadas del BNF y demás entidades bancarias.	M
8	Preparar cronogramas de desembolsos y pagos en coordinación con la Dirección del Programa.	R
9	Realizar seguimiento a la ejecución presupuestaria del Programa según los reportes solicitados a la DGAF.	REG
10	Verificar planillas de rendiciones de cuentas de los beneficiarios y solicitar devoluciones de saldos si hubiere.	REG
11	Control, seguimiento de los desembolsos y actualización de la base de datos de los beneficiarios del Programa.	REG
12	Coordinar capacitaciones para los beneficiarios relativos a los perfiles de negocios.	E
13	Resolver y comunicar las situaciones operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.	R

*SIGLA	DETALLE
D	Diariamente
S	Semanalmente
M	Mensualmente
A	Anualmente
R	Según Requerimiento
E	En caso Específico
REG	Regularmente.

Abg. María Letícia Rattoa Osorio

Secretaria General  
Secretaría de Acción Social

MISSION: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DELA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO

14

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

**Denominación del Cargo:**

Nivel Jerárquico:

Responsable ante:

Subordinados:

**Jefe/a del Departamento de Gestión Territorial**

Departamento.

Director/a del Programa TENONDERÃ.

Gestor/a Empresarial

**Objetivo del Cargo:**

Coordinar en los territorios, con los Gobiernos Departamentales, Municipales, Empresas Privadas, Públicas y Organismos de la Sociedad Civil, la ejecución de tareas tendientes a la promoción e inclusión económica de las familias beneficiarias del programa Tenonderã.

**Sistema de Reemplazo:**

El/la Jefe/a del Departamento de Gestión Territorial del Programa puede ser reemplazado/a:

**En término de reemplazo definitivo:**

- Por la persona más idónea que el /la Ministro/a – Secretario/a Ejecutivo/a crea conveniente.
- El/la Coordinador/a puede poner a consideración del/la Ministro/a- Secretario/a Ejecutivo/a, alternativas de nombres entre los funcionarios/as dependientes de la Coordinación, u otro funcionario considerado idóneo.

**En término de reemplazo temporal:**

- Por uno/a de los/las funcionarios/as del Programa.

Orden	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Frecuencia
FUNCIONES GENERALES		
1	Planificar y programar las actividades a ser realizadas para el cumplimiento de los objetivos previstos, conjuntamente con el personal a su cargo, conforme con la políticas establecidas y los recursos disponibles	REG
2	Supervisar la ejecución de actividades realizadas por el/los Equipos de Trabajo de su área, conforme a la organización interna aprobada y/o asignaciones de trabajo emitidas de acuerdo al Plan Operativo Anual (POA)	D
3	Estudiar y sugerir al superior inmediato las opciones de solución para los inconvenientes que observe en el desarrollo de las actividades de su área; o las medidas tendientes para mejorar los sistemas y/o procedimientos en uso	R
4	Dirigir y participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de su área, alineando con los objetivos, políticas y estrategias establecidas, en función a los recursos disponibles, Memoria Anual del Departamento y el Anteproyecto de Presupuesto Anual.	A

*Abg. María Leticia Román Osorio*

MISIÓN COORDINAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DELA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO

Secretaria de Acción Social

15

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

5	Participar en la evaluación del desempeño del personal a su cargo, de acuerdo con las políticas, reglamentos y procedimientos establecidos.	R
6	Diseñar y elaborar informes sobre cuestiones específicas relacionadas a sus actividades: cantidad y calidad de expedientes recibidos/procesados, remitentes, destinatarios, lugar de archivo, etapa del procesamiento, entre otros y elevar a consideración de su superior inmediato, considerando que los datos citados no son taxativos si no enunciativos.	M
7	Mantener un conocimiento actualizado del marco legal vigente y trámites internos de la institución aplicables al mejor desempeño de sus funciones	D
8	Desarrollar todas las funciones acorde a lo estipulado en el Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas (MECIP)	D
9	Utilizar y conservar adecuadamente los bienes patrimoniales que le sean designados para el desempeño de sus funciones	D
10	Realizar toda acción necesaria para el logro de las metas establecidas, de acuerdo al marco legal, las normas y procedimientos vigentes, teniendo en cuenta que las funciones establecidas no son limitativas sino enunciativas y /o aquellas emanadas de sus superiores.	R

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

1	Articular y coordinar las gestiones del programa Tenonderá, en base al plan de acción específico elaborado para cada territorio.	D
2	Supervisar y hacer seguimiento de las actividades de los gestores empresariales del Programa.	D
3	Promocionar y propiciar el fortalecimiento de alianzas público-privadas en los territorios priorizados por el Programa	M
4	Realizar seguimiento de las actividades productivas de los beneficiarios del Programa, propiciando la eficiencia en todos los eslabones de la cadena, en especial a la comercialización de los bienes y/o servicios derivados de los perfiles de negocio.	REG
5	Impulsar una metodología de gestión territorial de las políticas sociales, involucrando a los demás programas y proyectos de la SAS y otras entidades públicas, privadas y de la sociedad civil.	REG
6	Gestionar y/o desarrollar capacitaciones específicas para los gestores empresariales y beneficiarios del programa.	E
7	Procesar expedientes derivados de la coordinación y elaboración de reportes e informes periódicos de las actividades del Departamento y elevar a la superioridad inmediata	R
8	Resolver situaciones operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.	R

Abg. María Letícia Roma Osorio  
Secretaria General  
MISIÓN: LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.  
Secretaría de Acción Social

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

9	Supervisar en los territorios en donde incide el Programa, actividades con enfoque de sostenibilidad ambiental.	R
---	---	---

*SIGLA	DETALLE
D	Diariamente
S	Semanalmente
M	Mensualmente
A	Anualmente
R	Según Requerimiento
E	En caso Específico
REG	Regularmente.

Abg. María Leocadia Ramón Osona  
GERENTE GENERAL  
MISIÓN EJECUTIVA COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.  
Secretaría de Acción Social

17

Jh

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

**Denominación del Cargo:**

Nivel Jerárquico:

Responsable ante:

Subordinados:

**Gestor/a Empresarial**

Técnico.

Jefe/a del Departamento de Gestión Territorial.

No cuenta.

**Objetivo del Cargo:**

Gerenciar y ejecutar en el territorio, todas las acciones definidas por el Programa, esto en estrecha coordinación con el equipo técnico del programa Tenonderá y el equipo operativo de campo del Programa Tekoporá.

**Sistema de Reemplazo:**

El/la Gestor/a Empresarial del programa puede ser reemplazado/a:

**En término de reemplazo definitivo:**

- El/la Coordinador/a puede poner a consideración del/la Ministro/a- Secretario/a Ejecutivo/a, alternativas de nombres entre los funcionarios/as dependientes de la Coordinación, u otro funcionario considerado idóneo.

**En término de reemplazo temporal:**

- Por uno de los/las funcionarios/as técnicos del Programa.

Orden	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Frecuencia
<b>FUNCIONES GENERALES</b>		
1	Diseñar y elaborar informes sobre cuestiones específicas relacionada a sus actividades: cantidad y calidad de expedientes recibidos/procesados, remitentes, destinatarios, lugar de archivo, etapa del procesamiento, entre otros y elevar a consideración de su superior inmediato, considerando que los datos citados no son taxativo si no enunciativos.	M
2	Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de su área, alineado con los objetivos, políticas y estrategias institucionales, en función a los recursos disponibles, La Memoria Anual del Departamento y el Anteproyecto del Presupuesto Anual.	A
3	Mantener un conocimiento actualizado del marco legal vigente, trámites internos de la institución, aplicable al mejor desempeño de sus funciones, vigilando la existencia	D
4	Desarrollar todas sus funciones acorde a lo estipulado en el Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP) con prácticas de Ética y Transparencia.	D
5	Utilizar y conservar adecuadamente los bienes patrimoniales que le sean asignados para el desempeño de sus funciones	D

*Abg. María Leticia Ramoa Osorio*

*Secretaria General*  
 MISIÓN LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.  
 Secretaría de Acción Social

VISIÓN: SOMOS UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA POR SU HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES QUE, EN EL MARCO DE POLÍTICAS DE ESTADO, PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS, FAMILIAS Y COMUNIDADES PARA LA SUPERACIÓN DE LA EXCLUSIÓN GENERADA POR LA POBREZA

6	Realizar toda acción necesaria para el logro de las metas establecidas, de acuerdo al marco legal, las normas y procedimientos vigentes, teniendo en cuenta que las funciones establecidas no son limitativas sino enunciativas y /o aquellas emanadas de sus superiores	R
---	--	---

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

1	Participar en los talleres de capacitación para los Guías Empresariales convocados por el Programa.	R
2	Asistir a las familias beneficiarias para la elaboración e implementación de su “perfil de negocio”.	R
3	Capacitar a las familias beneficiarias en temas pertinentes al programa.	R
4	Realizar el acompañamiento a las familias beneficiarias.	D
5	Coordinar acciones en terreno con otros Programas de la SAS.	REG
6	Resolver y comunicar situaciones operativas no previstas que surjan en terreno.	REG
7	Elaborar y elevar informe consolidado del avance del cronograma y Plan Operativo Anual.	REG
8	Mantener una fluida comunicación con el/la Jefe/a del Departamento de Gestión Territorial, el Equipo Técnico y las familias beneficiarias.	REG

*SIGLA	DETALLE
D	Diariamente
S	Semanalmente
M	Mensualmente
A	Anualmente
R	Según Requerimiento
E	En caso Específico
REG	Regularmente.

*Abg. María Leticia Romeo Osorio*  
*Secretaria General*  
*Secretaría de Acción Social*

MISIÓN LIDERAR Y COORDINAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL DEL ESTADO.



SECRETARÍA DE  
ACCIÓN  
SOCIAL

GOBIERNO NACIONAL  
Construyendo Juntos Un Nuevo Rumbo

# PROGRAMA **Tenondera**

KYRE'YME ÑAMOGUATA ÑANE RETÃ

## MANUAL OPERATIVO

Programa de Apoyo a la Promoción e Inclusión  
Económica

Octubre de 2014

Abg. María Letiscia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social



*Ruth Ruiz*





## INDICE

### I- PRESENTACION

1. Presentación del Manual Operativo Propósito y alcance del manual

### II -DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

1. Antecedentes
2. Definición y ámbito de aplicación
3. Objetivo general
4. Objetivos específicos
5. Conceptos básicos
  - 5.1 Familias beneficiarias
  - 5.2 Perfil de negocio
  - 5.3 Asistencia financiera
  - 5.4 Compromisos

### III- ESTRUCTURA JERARQUICA

- a) Coordinación
- b) Asistente Técnico
- c) Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones
- d) Departamento de Gestión Territorial
- e) Gestor Empresarial
- f) Técnico en Operaciones y Monitoreo
- g) Organigrama

### IV- CICLO OPERATIVO DEL PROGRAMA

1. Primera fase: Incorporación de familias
  - 1.1 Focalización geográfica
  - 1.2 Articulación territorial
    - 1.2.1 Mapeo Institucional
    - 1.2.2 Firma de convenios y establecimiento de alianzas
  - 1.3 Selección de familias beneficiarias
  - 1.4 Acta de compromiso
  - 1.5 Aplicación y procesamiento del formulario de evaluación para línea de base



2. Segunda fase: Fortalecimiento de capacidades.

- 2.1 Capacitación a gestores empresariales y guías familiares
- 2.2 Capacitación a familias participantes del programa en desarrollo personal y empresarial
- 2.3 Asistencia Técnica y capacitaciones puntuales del perfil de negocio
- 2.4 Perfil de negocio
- 2.5 Asistencia Financiera
  - 2.5.1 Transferencia de recursos
  - 2.5.2 Desembolso a los participantes
  - 2.5.3 Cambios al perfil de negocio
  - 2.5.4 Gestión de consecuencias

3. Tercera Fase: Acompañamiento

- 3.1 Socio familiar
- 3.2 De los emprendimientos productivos
- 3.3 Rendición de cuentas ante grupos de interés

4. Cuarta Fase: Evaluación

- 4.1 Sostenibilidad de los emprendimientos productivos
- 4.2 De las intervenciones del programa

ANEXOS:

- ANEXO 1: Modelo de perfil de negocio
- ANEXO 2: Acta de compromiso social
- ANEXO 3: Acta de Certificación de Cambio Razonable al Perfil de Negocio
- ANEXO 4: Formato de reporte de incumplimiento del Perfil de Negocio

Abg. María Leticia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





## GLOSARIO

SAS	Secretaría de Acción Social de la Presidencia de la República.
DGPP	Dirección General de Programas y Proyectos
BNF	Banco Nacional de Fomento
ICV	Índice de Calidad de Vida
IPG	Índice de Priorización Geográfica
TMC	Transferencia Monetaria Condicionada
POA	Plan de Operaciones Anual
MO	Manual Operativo
SIGBE	Sistema de Información y Gestión de Beneficiarios de los Programas Sociales
MPC	Mesa de Participación Comunitaria
GF	Guía Familiar
CD	Coordinador Distrital
CI	Cédula de Identidad

Abg. María Delicia Ramoa Osorio  
Manual Operativo del Programa de Apoyo a la Promoción e Inclusión Económica Tenorera  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





## I. PRESENTACIÓN

### 1. Presentación del Manual Operativo

El siguiente Manual Operativo constituye la guía general de operación del Programa de Apoyo a la Promoción e Inclusión Económica Tenonderá, implementado por la Secretaría de Acción Social (SAS) de la Presidencia de la República de Paraguay.

Serán usuarios de éste Manual todos los organismos y personas que participan directa e indirectamente en la implementación, administración y/o supervisión del Programa.

### 2. Propósito y alcance del manual

Este manual tiene el propósito de establecer los términos y condiciones que regirán el funcionamiento del Programa durante su ejecución. A los efectos operativos de la administración se determinarán las normas, instrucciones y procedimientos a ser cumplidos a través de las instancias e instrumentos administrativos que resulten necesarios.

Abg. María Leticia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





## II. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

### 1. Antecedentes

Uno de los pilares de la política social está constituido por los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC), que en Latinoamérica llegan a casi 113 de las 174 millones de personas que viven en pobreza. En este sentido, un desafío permanente de los gobiernos que cuentan con programas de TMC, consiste en evitar que las familias recaigan nuevamente a una situación de pobreza extrema, una vez que salen de estos programas.

Paraguay es un país que se caracteriza por una economía poco diversificada, sostenida principalmente en el modelo agroexportador, con un nivel de desarrollo industrial bajo y altamente sensible a las variaciones de los precios del mercado y factores climáticos. Si bien, en los últimos años, los indicadores macroeconómicos muestran un crecimiento sostenido de la economía nacional, producto del incremento del sector agropecuario, la construcción y las remesas resultantes de una emigración expansiva de las familias paraguayas al exterior, éstos no tienen correlación con los indicadores de desarrollo social, reflejada en la distribución de los ingresos con un coeficiente de Gini del 0,487<sup>1</sup>. Es así que los últimos datos indican que el 23,8% de la población paraguaya se encuentra en situación de pobreza y de este porcentaje, el 10,1% se ubica en la franja de pobreza extrema, con mayor incidencia en la zona rural. Cabe señalar que existe una tendencia de disminución de la pobreza a nivel general, sin embargo la pobreza extrema tiende a aumentar en términos absolutos. Es en el ámbito rural y en los cinturones urbanos de pobreza, formados a raíz de la migración interna, donde existen mayores necesidades en cuanto a acceso a oportunidades laborales, vivienda, servicios básicos, salud, educación, tecnologías, etc.

En este contexto, dentro de la política social del Paraguay el principal instrumento para la lucha contra la pobreza es el de TMC a través del Programa Tekoporã, ejecutado por la Secretaría de Acción Social (SAS), que ha tenido desde su inicio un aumento significativo en su cobertura, la que actualmente alcanza a 86.837<sup>2</sup> familias. El monto de pago del Programa Tekoporã consiste en un beneficio monetario mensual base de Gs. 80.000<sup>3</sup> (USD 18), monto variable dependiendo del número y edad de los niños que viven en el hogar. Los pagos se realizan de forma bimensual siendo el monto promedio de Gs. 550.000 (USD 121).

El programa Tekoporã recientemente ha incorporado dentro de su Manual Operativo el componente de Inclusión Financiera para las familias beneficiarias, como respuesta a la necesidad de acceso y utilización del sistema financiero formal, a partir del diseño

<sup>1</sup> Encuesta permanente de Hogares, Paraguay, DGEEC, 2009.

<sup>2</sup> Datos al 25 de junio de 2014.

<sup>3</sup> La conversión utilizada en este documento entre guaranies y dólares es de Gs. 4550 por 1 USD.





del Proyecto Kakuaa, elaborado en conjunto con la Fundación Capital<sup>4"/></sup> destinada en un primer inicio a 20.000 familias beneficiarias de Tekoporã. A través de "Kakuaa", ("crecer" en idioma guaraní) el jefe o jefa de la familia beneficiaria de Tekoporã tiene una cuenta de ahorro en una Entidad Bancaria en la que recibe las transferencias monetarias condicionadas. Los participantes también reciben educación financiera por medio de capacitaciones presenciales, obras de teatro, audio clips y mensajes de texto en las que se abordan temas como el manejo de la cuenta de ahorro, planificación, ahorro y manejo de deuda.

El siguiente paso importante es fortalecer el componente de Generación de Ingresos, de tal forma a brindar a las familias que egresen del programa Tekoporã, herramientas que le permitan iniciar o incrementar actividades productivas que generen ingresos significativos y sostenibles para ellas.

## 2. Definición y Ámbito de aplicación

El Programa Tenonderã, surge a partir de la creación por Resolución Nº651/2014 de la Secretaría de Acción Social, definida como estrategia de promoción e inclusión económica de familias en situación de pobreza.

El mismo tendrá una cobertura nacional mediante el trabajo coordinado con el programa Tekoporã, a través de la inserción progresiva de las familias que son beneficiarias de este programa, a partir de la tercera etapa (36 cuotas) en adelante y eventualmente otras familias en condición de vulnerabilidad, según criterios de intervención prioritarios definidos por la SAS, además de la articulación con los diferentes gobiernos Departamentales y Municipales del país y el establecimiento de alianzas con otras instituciones del sector público y privado, ya sean de carácter nacional o internacional.

## 3. Objetivo general

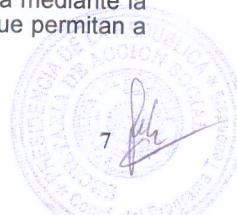
El objetivo general del Programa Tenonderã es que los hogares de las familias que egresen del programa de TMC Tekoporã, se estabilicen socioeconómicamente, incrementen su resiliencia y sigan por sí mismos en una senda de desarrollo, mediante el aumento de los activos productivos, financieros, humanos y sociales, con el fin de cortar la transmisión de pobreza transmitida intergeneracionalmente.

## 4. Objetivos específicos:

- I) Fortalecer las capacidades de las familias a través de capacitación y asistencia técnica oportuna.
- II) Brindar asistencia financiera a las familias para la concreción de sus emprendimientos productivos o perfil de negocios.

<sup>4"/>4</sup> Fundación Capital es una institución regional de desarrollo cuya misión es reducir la pobreza mediante la gestación, diseño e implementación de iniciativas innovadoras destinadas a generar las condiciones que permitan a las personas con pocos recursos construir, mejorar y acrecentar sus activos.

Abg. María Letícia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





- III) Brindar acompañamiento constante y sistémico a los emprendimientos productivos o perfiles de negocios iniciados por las familias.
- IV) Establecer alianzas con instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil para ampliar la cobertura de los servicios financieros y no financieros para el desarrollo.
- V) Propiciar la participación de las familias en los espacios establecidos en cada territorio como ser Audiencias Públicas, Mesas de Participación Ciudadana, consejos de desarrollo, consejos de salud y otros, de manera a que intervengan en la gestión de su propio desarrollo.

## 5. Conceptos básicos

### 5.1 Familias Beneficiarias

Serán beneficiarias del Programa Tenonderá, familias que preferentemente se encuentren desde la tercera etapa (36 cuotas) en adelante de permanencia en el Programa de TMC Tekoporá, y eventualmente otras familias en condición de vulnerabilidad según criterios de intervención prioritarios definidos por la SAS.

### 5.2 Perfil de negocio

Documento elaborado por los participantes con el acompañamiento y la asistencia técnica del Gestor Empresarial, donde se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la producción, del bien o servicio (Anexo 1).

### 5.3 Asistencia Financiera

Son los recursos financieros no reembolsables que serán proporcionados a los participantes del programa Tenonderá, para el inicio de sus emprendimientos productivos o perfil de negocios, una vez aprobados.

### 5.4 Compromisos

Los compromisos son las obligaciones contraídas entre los participantes y el Programa que figuran en el Acta de Compromiso Social (Anexo 2).

Abg. María Leticia Ramo Osorio

Secretaria General

Manual Operativo del Programa de Apoyo a la Promoción e Inclusión Económica Tenonderá  
Secretaría de Acción Social





### III. ESTRUCTURA INTERNA

La Secretaría de Acción Social de la Presidencia de la República por intermedio de la Dirección del Programa Tenonderá, es la responsable de la implementación del Programa Tenonderá.

La estructura organizativa del Programa se compone de dos niveles de ejecución que son la Dirección y el Equipo Técnico (congruente con la Res. SAS N° 651/14) conformado por los Departamentos de Gestión Territorial y de Gestión de Negocios y Operaciones.

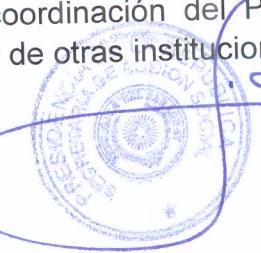


El Equipo Técnico del Programa es la instancia encargada de la definición de los procesos operativos, la elaboración y seguimiento de los planes y cronogramas orientados a la consecución de resultados con eficiencia y eficacia, además de constituirse en el soporte técnico de los Gestores Empresariales. En este sentido, es la encargada de: elaboración de manuales, documentos técnicos, desarrollo de capacitaciones, elaboración del POA, definición de los procesos administrativos, etc. Otro rol importante es el monitoreo y evaluación de los componentes del Programa, de manera a introducir las mejoras en forma permanente, resultado de la retroalimentación.

#### a) Dirección:

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar la ejecución de las actividades del Programa Tenonderá.
- Velar por la efectiva articulación y coordinación del Programa Tenonderá con los demás programas sociales de la SAS y de otras instituciones públicas.

Abg. María Leticia Ríos Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





- Presentar propuestas de creación, modificación, reorganización, fusión de las áreas de su adscripción para una mejor organización.
- Orientar y controlar la resolución de situaciones técnicas y operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.
- Propiciar la generación de estrategias de trabajo conjunto con empresas nacionales en el marco de la Alianza Público-Privada.
- Articular acciones con organismos de cooperación externa en coordinación con la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación.
- Verificar los Planes de Negocios de los beneficiarios del Programa analizados y aprobados por el Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones y remitir a la máxima autoridad.
- Verificación y seguimiento de las gestiones en territorio.
- Promover e impulsar la sostenibilidad ambiental en las intervenciones del Programa, al igual que con otros Proyectos y Programas de la Institución y otros de alcance nacional.

**b) Asistente Técnico/a:**

- Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia en cuanto a los servicios que en ella se brinden, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el Programa.
- Procesar y registrar la documentación interna y externa
- Proporcionar información y realizar seguimiento referente a documentos expedidos.
- Apoyar las actividades de los Departamentos de Gestión de Negocios y Operaciones, Gestión Territorial, y del Proyecto Economía Verde e Inclusiva.
- Preparar las planillas de solicitud de remuneraciones personales de los funcionarios de la Dirección.
- Organizar las reuniones convocadas por el Programa que afecten a los Departamentos y al Proyecto Economía Verde e Inclusiva.
- Organizar y participar en las reuniones, como asistente del Director del Programa, para labrar acta y brindar apoyo logístico necesario.
- Contar con información actualizada de interés de la Dirección sobre las actividades internas, interinstitucionales e internacionales de los Departamentos y del Proyecto dependientes de la Dirección, en coordinación con los responsables de los mismos.
- Realizar seguimiento del avance de los convenios firmados en el marco del Programa, en coordinación con el Dpto. de Cooperación de la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación.





### c) Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones:

- Verificar y controlar en forma permanente, la formalización de documentos, planillas, expedientes y otros, relacionados con los aspectos legales y administrativos referentes a los pagos y rendiciones.
- Coordinar y supervisar las gestiones y acciones previas y posteriores al proceso de desembolso (planificación y organización, ejecución y control y rendición de cuentas).
- Analizar y aprobar los perfiles de negocios de los participantes del Programa.
- Verificar y supervisar el cronograma de desembolsos en coordinación con la Dirección del Programa y el BNF y entidades bancarias.
- Tramitar, verificar y entregar los archivos magnéticos, listados y planillas de pagos a ser enviados a las entidades bancarias pagadoras.
- Verificar y supervisar los pagos y rendiciones de cuentas, así como las planillas de devoluciones de saldos si lo hubiere.
- Procesar las liquidaciones recibidas y realizar la STR.
- Elaborar y verificar los informes y borradores de las notas oficiales del Departamento.
- Gestión y administración de la base de datos de los/as participantes del Programa, en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación.
- Monitorear el desarrollo del proceso de aplicación del perfil de negocio de los participantes del Programa.
- Gestionar alianzas con empresas públicos y privados, generando estrategias de negocios para el Programa.
- Proponer lineamientos para el mejoramiento, de la formulación, ejecución, control y seguimiento de las actividades del departamento bajo su cargo
- Coordinar y supervisar la elaboración de los informes que deban presentarse a la Coordinación del Programa, la SAS, MH, STP y otros.
- Presentar el Programa en el ámbito de la cooperación internacional y nacional.
- Diseñar y desarrollar actividades de capacitación para los participantes relativas a la elaboración del perfil de negocio.
- Diseñar y desarrollar actividades de capacitación para los participantes relativas a la elaboración del perfil de negocio
- Control y seguimiento de la ejecución del presupuesto vigente y ejecutado a través del SIAF (Sistema de Administración Financiera).
- Resolver situaciones operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.

Abg. María Letisia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





**d) Técnico de Operaciones y Monitoreo:**

- Planificar y programar, conjuntamente con su superior inmediato, las actividades a ser realizadas para el cumplimiento de los objetivos previstos conforme a los lineamientos emanados de la Dirección del Programa.
- Monitorear el desarrollo y ejecución de los perfiles de negocios de los beneficiarios.
- Verificar y controlar, en forma permanente, antes de su formalización, todos los documentos, planillas, expedientes y otros, relacionados con los aspectos legales y administrativos referentes a los pagos y rendiciones.
- Solicitar informes de ejecución presupuestaria ante la instancia pertinentes y sobre variaciones de datos de hogares, inclusiones, exclusiones y reclamos.
- Solicitar informes de programación y reprogramación a la instancia correspondiente e informar sobre la ejecución presupuestaria.
- Analizar el plan de inversión de los perfiles de negocios de los beneficiarios.
- Elaborar los legajos de las solicitudes de fondo de las STR, a ser utilizadas en los desembolsos y pagos en coordinación con la Dirección del Programa y las operaciones bancarizadas del BNF y demás entidades bancarias.
- Preparar cronogramas de desembolsos y pagos en coordinación con la Dirección del Programa.
- Realizar seguimiento a la ejecución presupuestaria del Programa según los reportes solicitados a la DGAF.
- Verificar planillas de rendiciones de cuentas de los beneficiarios y solicitar devoluciones de saldos si hubiere.
- Control, seguimiento de los desembolsos y actualización de la base de datos de los beneficiarios del Programa.
- Coordinar capacitaciones para los beneficiarios relativos a los perfiles de negocios.
- Resolver y comunicar las situaciones operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.

**e) Departamento de Gestión Territorial:**

- Articular y coordinar las gestiones del programa Tenonderá, en base al plan de acción específico elaborado para cada territorio.
- Supervisar y hacer seguimiento de las actividades de los gestores empresariales del Programa.
- Promocionar y propiciar el fortalecimiento de alianzas público-privadas en los territorios priorizados por el Programa





- Realizar seguimiento de las actividades productivas de los beneficiarios del Programa, propiciando la eficiencia en todos los eslabones de la cadena, en especial a la comercialización de los bienes y/o servicios derivados de los perfiles de negocio.
- Impulsar una metodología de gestión territorial de las políticas sociales, involucrando a los demás programas y proyectos de la SAS y otras entidades públicas, privadas y de la sociedad civil.
- Gestionar y/o desarrollar capacitaciones específicas para los gestores empresariales y beneficiarios del programa.
- Procesar expedientes derivados de la coordinación y elaboración de reportes e informes periódicos de las actividades del Departamento y elevar a la superioridad inmediata
- Resolver situaciones operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.
- Supervisar en los territorios en donde incide el Programa, actividades con enfoque de sostenibilidad ambiental.

**e) Gestor Empresarial:**

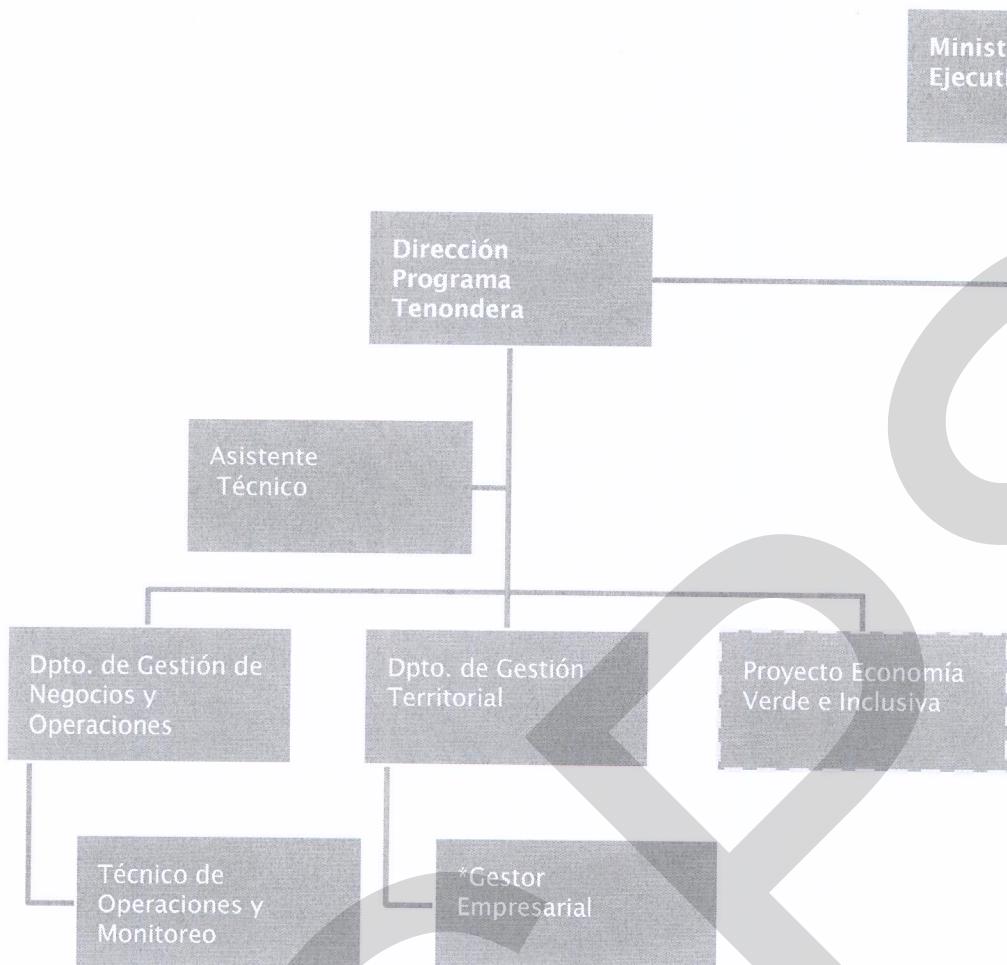
- Participar en los talleres de capacitación para los Guías Empresariales convocados por el Programa.
- Asistir a las familias beneficiarias para la elaboración e implementación de su “perfil de negocio”.
- Capacitar a las familias beneficiarias en temas pertinentes al programa.
- Realizar el acompañamiento a las familias beneficiarias.
- Coordinar acciones en terreno con otros Programas de la SAS.
- Resolver y comunicar situaciones operativas no previstas que surjan en terreno.
- Elaborar y elevar informe consolidado del avance del cronograma y Plan Operativo Anual.
- Mantener una fluida comunicación con el/la Jefe/a del Departamento de Gestión Territorial, el Equipo Técnico y las familias beneficiarias.

Abg. María Letiscia Romina Osorio  
Secretaría General  
Secretaría de Acción Social





### g) Estructura Gráfica:



\*Los Gestores Empresariales estarán distribuidos en cada localidad en donde se implemente el Programa Tenonderá.

### IV. CICLO OPERATIVO DEL PROGRAMA

El ciclo operativo del programa es el conjunto de procedimientos que conlleva al logro de los objetivos propuestos.

Este ciclo consta de cuatro fases:

1. Incorporación de familias y el aseguramiento de las condiciones para la implementación del programa.
2. Fortalecimiento de capacidades de las familias para la implementación de negocios productivos.

Abg. María Luisa Ramoa Osorio

Manual Operativo del Programa de Apoyo a la Promoción e Inclusión Económica Tenonderá  
Secretaría de Acción Social

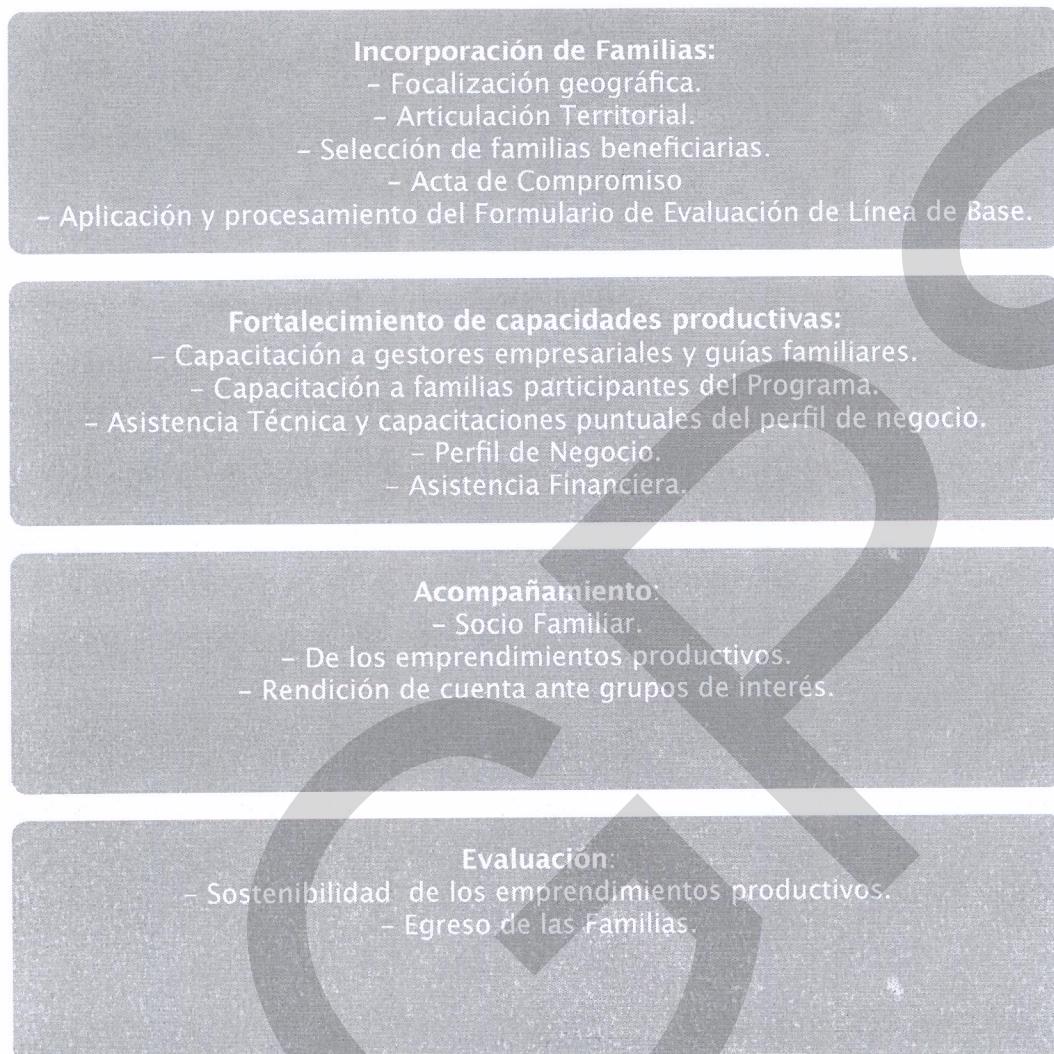




3. Acompañamiento socioeconómico a nivel territorial y administrativo hasta la graduación de las familias.
4. Evaluación de las intervenciones y resultados del Programa.

Estas fases y sus actividades serán descriptas en los siguientes capítulos y en los documentos técnicos relacionados.

### Gráfico 1. Ciclo Operativo del Programa



#### 1. Primera fase: Incorporación de familias

##### 1.1 Focalización Geográfica

El Programa Tenonderá atenderá preferentemente a familias a partir de la tercera etapa en adelante de implementación del programa Tekoporá, y eventualmente a otras familias en condición de vulnerabilidad según criterios de intervención prioritarios definidos por la SAS y aprobados por el equipo técnico del programa. La focalización geográfica para el proceso de incorporación de hogares del Programa Tekoporá fue determinada mediante el Índice de Priorización Geográfica (IPG), que es el instrumento que identifica los distritos con mayor incidencia de personas en situación de pobreza extrema.

Abg. María Leticia Ramoa Osorio  
Secretario General  
Secretaría de Acción Social





También podrán aplicarse otros métodos de focalización según necesidades prioritarias de intervención. La cobertura y ampliación del Programa a nuevos distritos y hogares estará condicionada a la disponibilidad presupuestaria y al establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas de carácter nacional o internacional.

### 1.2 Articulación Territorial.

Una vez seleccionados los distritos de intervención, el Programa iniciará las actividades de articulación interinstitucional con los gobiernos locales, instituciones del sector público y privado y organizaciones de la sociedad civil para lograr un trabajo coordinado, articulado y armónico que garantice el cumplimiento de los objetivos del Programa. La articulación se lleva a cabo a través de las siguientes actividades:

#### 1.2.1 Mapeo Institucional:

Se identifican las instituciones existentes en el territorio a fin de elaborar el directorio de oferta institucional (públicas, privadas y de la sociedad civil) y referentes locales que permita la coordinación de actividades y la elaboración de un plan de acción territorial.

#### 1.2.2 Firma de convenios y establecimiento de alianzas:

La SAS establecerá Alianzas Estratégicas a través de la firma de acuerdos de cooperación con otras Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones de la Sociedad Civil, con el fin de articular acciones que faciliten el logro de los resultados y la ampliación de la cobertura del Programa.

### 1.3 Selección de las familias beneficiarias

Serán beneficiarias del Programa Tenonderā, todas aquellas familias desde la tercera etapa en adelante de implementación del programa Tekoporā, y eventualmente a otras familias en condición de vulnerabilidad según criterios de intervención prioritarios definidos por la SAS, que se encuentren en las localidades seleccionadas por el Programa Tenonderā y que expresen formalmente su interés en participar del mismo. Podrán además seleccionarse familias de acuerdo a criterios de intervención prioritarios definidos por la SAS.

### 1.4 Acta de compromiso

Los participantes deberán expresar su interés y conformidad con la implementación del programa a través de un Acta de Compromiso (Anexo 2) debidamente firmada, el cual permite verificar que se vinculó de manera voluntaria al programa y está informado de los requisitos para su permanencia en el mismo, incluyendo el uso correcto de los recursos facilitados por la SAS.

### 1.5 Aplicación y procesamiento del Formulario de Evaluación para línea de base

Una vez identificados los participantes y firmadas las actas de compromiso se procede a la aplicación del formulario de evaluación para línea de base (Anexo 3), este instrumento permitirá medir los avances en términos de: ingresos y consumo familiar,



condiciones de la vivienda, educación, salud y sostenibilidad del emprendimiento productivo.

Los datos serán volcados y procesados en un sistema informático que permita la tabulación y generación de información referente a los participantes necesaria para el desarrollo del Programa.

Esta fase estará a cargo del equipo técnico, conformado por la dirección y los dos departamentos, que combinará trabajos de gabinete y trabajos en los territorios.

## 2. Segunda fase: Fortalecimiento de capacidades

Se pretende dotar a las familias de capacidades para llevar a cabo la ejecución del negocio y, de esta forma, maximizar la probabilidad de éxito. Paralelamente se orientarán esfuerzos en fortalecer capacidades en cuanto al desarrollo personal y educación financiera.

Metodológicamente el proceso de capacitación se desarrollará en cascada, en donde el Equipo Técnico del Programa capacitará a gestores empresariales y guías familiares quienes a su vez desarrollarán los contenidos con las familias beneficiarias en esquemas formativos complementarios.

### 2.1 Capacitación a gestores empresariales y guías familiares:

Los gestores empresariales del Programa Tenonderā y los guías familiares del Programa Tekoporā se capacitarán de forma presencial y virtual en los temas básicos de manejo del negocio y de desarrollo personal, de modo que puedan replicar a las familias. Estos, utilizarán una tableta digital provista por el programa, donde estarán contenidos los temas, de manera a que, en cada visita a los hogares, apoyen la resolución de dudas sobre los módulos con las familias.

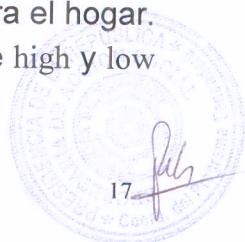
### 2.2 Capacitación a familias beneficiarias del Programa en desarrollo personal y empresarial:

En el tema de Desarrollo Personal se pretende que los participantes conozcan y analicen su realidad en los ámbitos sociales, personales y de desarrollo humano con el fin de que adquieran herramientas de análisis para lograr mejores estrategias de ejecución personal y, en definitiva, una mejora en su calidad de vida.

En relación a la capacitación en el ámbito del Desarrollo Empresarial se trata de capacitaciones en manejo de pequeños negocios y educación financiera, que desarrollarán los gestores empresariales y guías familiares, pero también los mismos participantes, dado que recibirán una tabletas digitales con los módulos que rotarán de familia en familia, lo que será reforzado durante las visitas al hogar.

Los módulos de capacitación están diseñados de manera lúdica. Las capacitaciones apalancarán la tecnología de tabletas digitales para crear un sistema de auto-aprendizaje desarrollado para adultos con bajos niveles de educación. Se reforzarán los aprendizajes por medio de tareas asignadas en cuadernos de trabajo para el hogar. De esta manera las capacitaciones de la intervención combinan aspectos de high y low

Abg. María Leticia Ramoña Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social

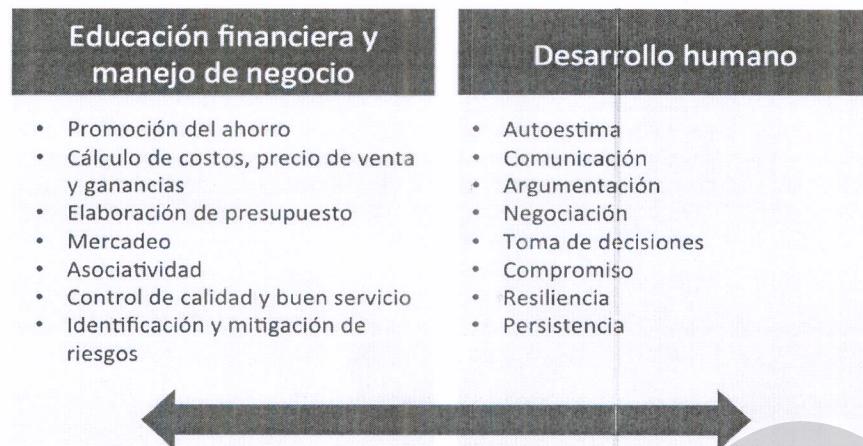




tech para lograr un acompañamiento efectivo pero de bajos costos, tomando en cuenta siempre la escalabilidad.

Se utilizarán además otros medios para reforzar los temas de aprendizaje como: mensajes de texto, afiches, calendarios, etc.

Se prevé abordar los siguientes temas:



De manera más específica, en las tabletas digitales se contarán con 22 módulos de capacitación propuestos. Cada unidad o módulo tiene una duración de aproximadamente 20 minutos.

Los canales que se emplearán para las capacitaciones serán: a) Talleres grupales e individuales realizados por los facilitadores, técnicos del rubro y/o productores pares; b) Mensajes de texto al celular; c) Materiales impresos y cuadernillos de trabajo; d) Tabletas pedagógicas; e) Pasantías e intercambios; etc.

#### 2.3 Asistencia Técnica y capacitaciones puntuales del perfil de negocio:

Las capacitaciones serán orientadas a desarrollar técnicas empresariales y cursos específicos según las actividades productivas donde se espera aumentar el conocimiento técnico del rubro identificado en el perfil de negocio.

Se proponen dos tipos de capacitaciones, por un lado, las brindadas por institutos de formación y organizaciones aliadas, que consiste en que las familias realicen de forma presencial los cursos ofrecidos por los citados organismos, y otros cursos que se harán a medida, de acuerdo al enfoque del programa.

#### 2.4 Perfil de negocio

La creación de un “Perfil de Negocio” es necesaria ya sea para un negocio nuevo o el fortalecimiento de uno ya existente. Cada participante construirá un Perfil de Negocio que le ayudará a planificar el inicio o el mejoramiento de un negocio para aumentar los ingresos del hogar, mejorar su calidad de vida y tomar los pasos necesarios para lograr sus metas. El Perfil de Negocios podrá incluir los siguientes componentes: 1) Identificación del negocio (individual o colectivo, bienes o servicios); 2) Diagnóstico del negocio (habilidades e insumos existentes, estrategia de mitigación de riesgos); 3) Estrategia de venta (mercadeo, análisis de la competencia, ciclo de producción); 4)



Plan de trabajo (actividades concretas y plazos correspondientes); 5) Estructura de costos (inversión inicial, gastos mensuales, ganancias estimadas); y 6) Seguimiento (tablas de ingresos y egresos, evaluación mensual de metas).

## 2.5 Asistencia Financiera

Se prevé la transferencia de recursos financieros con el propósito de que el participante del programa adquiera los activos necesarios para concretar o fortalecer una idea de negocio, estos recursos se entregarán en efectivo por medio de una transferencia bancaria, cuyo monto no podrá superar la suma de dos millones, cuatrocientos mil guaraníes (2.400.000 Gs.) en el primer año y eventualmente hasta un millón doscientos mil guaraníes (1.200.000 Gs.) en el segundo año calendario, con el objeto de consolidar los emprendimientos iniciados. Se detalla a continuación el proceso de entrega de los recursos y los mecanismos de control correspondientes:

### 2.5.1 Transferencia de Recursos

La Secretaría de Acción Social (SAS) transferirá sus recursos para Apoyo a la Promoción e Inclusión Financiera a una entidad bancaria con el objeto de consolidar con los participantes, el proceso de bancarización iniciado en el Programa Tekoporã, a través de la transferencia en sus respectivas cuentas, en la cual el participante deberá mantener un mínimo de 10% como ahorro.

### 2.5.2 Desembolso a los participantes

La lista de participantes será remitida por la SAS a la entidad bancaria posterior a la verificación de los siguientes compromisos:

- i) Acta de compromiso debidamente firmada por el participante, lo cual permite verificar que se vinculó de manera voluntaria al programa y está informado de los requisitos para su permanencia en el mismo, incluyendo el uso correcto de los recursos otorgados por la SAS.
- ii) Perfil de negocio aprobado por el equipo técnico del programa.
- iii) Certificación de asistencia a los talleres o módulos de capacitación previstos por el programa.
- iv) La asistencia financiera para los emprendimientos determinados en los perfiles elaborados por los participantes, podrá ser entregada en un solo desembolso o fraccionado en cuotas. Para esta determinación se tendrá en cuenta el plan de inversiones, es decir, la necesidad de inversión en los diferentes momentos del proceso productivo dependiendo de las características de cada emprendimiento.

### 2.5.3 Cambios al Perfil de Negocio

Si el participante cuenta con una razón justificable para solicitar cambios a su Perfil de Negocio, después de su aprobación por el Equipo Técnico del programa y antes del desembolso, por ejemplo debido a la inadecuación entre las temporadas de siembra y la fecha prevista del desembolso, o si el mismo consiguió parte de los bienes incluidos en su Perfil de Negocio previamente al desembolso, entre otros casos excepcionales, el gestor y el coordinador deberán labrar un Acta de Certificación de Cambio Razonable al Perfil de Negocio (Anexo 4).

En caso de cambio en la actividad productiva inicialmente seleccionada o de cambios substanciales a los rubros de inversión (es decir más de 3 cambios o cambios cuyo

Abg. María Leticia Ramírez Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social

19



valor total excede Gs 1.500.000), se deberá adjuntar al acta una nueva tabla de inversión debidamente diligenciada y firmada.

#### 2.5.4 Gestión de consecuencias

Se realizará el seguimiento a la inversión de los recursos a través del gestor empresarial. Cuando se evidencie un uso inapropiado de los recursos públicos entregados por la SAS por parte de cualquiera de los participantes del proyecto, se deberá diligenciar el formato de reporte de incumplimiento del Perfil de Negocio (Anexo 5), notificando al participante dicho procedimiento. Se entenderá por uso inapropiado del recurso la compra de otro tipo de bienes o servicios no contemplados dentro del plan de inversión o incumplimiento del perfil de negocio.

Tras el reporte por parte del gestor empresarial, los participantes serán identificados en el Sistema de Gestión de Beneficiarios (SIGBE) de manera que NO puedan participar en otro componente del Programa. Esta medida será notificada a todos los participantes, previa a la entrega de los desembolsos.

### 3. Tercera fase: Acompañamiento

Se realizará un acompañamiento efectivo, diseñado para impartir educación financiera y manejo de pequeños negocios, así como para dar seguimiento personalizado al negocio de los participantes, considerado un elemento crítico para el éxito del programa.

El acompañamiento será realizado durante todo el proceso por los Gestores Empresariales y el Equipo Técnico del Programa en coordinación con los guías familiares del programa Tekoporã, y se prevé una frecuencia de visitas a los hogares de por lo menos 2 veces al mes en el marco de este programa.

#### 3.1 Socio familiar

Se realizará un acompañamiento continuo que apunte al fortalecimiento de capacidades de los participantes del programa. Con esto, se pretende reforzar los conocimientos y habilidades adquiridas durante las jornadas de capacitación y asegurar el logro de los objetivos planteados en el diseño de las mismas. Esta tarea será desarrollada por el gestor empresarial en coordinación con los guías familiares.

#### 3.2 De los emprendimientos productivos

Los gestores empresariales en conjunto con técnicos especializados (del sector público y/o privado) en cada rubro seleccionado, acompañarán la implementación de los perfiles de negocio, con el objetivo de disminuir los riesgos durante la implementación de los emprendimientos productivos, identificando puntos críticos y planteando correcciones oportunas.

#### 3.3 Rendición de cuentas ante grupos de interés

El acompañamiento orientado a la rendición de cuentas ante grupos de interés pretende fortalecer el capital y cohesión social, así como la cultura de rendición de cuentas. Además, incentivar el buen uso del dinero propiciando una sana competencia entre localidades o entre colectivos asociados.

En este sentido, se podrán realizar ferias, en las que los participantes compartirán sus experiencias, presentarán sus logros, participarán de actividades culturales y asimismo



podrán ofertar y vender sus productos. Estas actividades serán organizadas por los gestores empresariales y el equipo técnico del programa.

#### 4. Cuarta fase: Evaluación

##### 4.1 Sostenibilidad de los emprendimientos productivos:

El Equipo Técnico del programa realizará una evaluación para determinar los resultados en términos de generación de ingresos y sostenibilidad de las actividades productivas desarrolladas, así como en términos de fortalecimiento del capital humano y social de las familias. Se hará una línea de base, intermedia y final.

##### 4.2 De las intervenciones del Programa

Para poder desarrollar los módulos de capacitación en la tableta, cada participante deberá ingresar su número de cédula, de manera que sea fácil verificar cuantas veces cada participante entró en cada módulo, y si lo completó hasta el final (información necesaria para la entrega de los incentivos y el certificado de cumplimiento). Las tabletas rotativas no tendrán plan de datos, de manera que cada semana el gestor deberá sincronizar la tableta con la suya para poder transferir los datos y subirlos a la plataforma web para que puedan ser consultados por la Coordinación de la SAS semanalmente.

A cada visita domiciliaria que realice el gestor, se le pedirá al participante que firme en la tableta y al gestor que georeferencie la ubicación de la tableta, para poder comprobar que efectivamente se realizó la visita en la vivienda del participante. Se llevará adicionalmente un sistema de verificación en papel.

Para poder reaccionar de manera inmediata a posibles fallas técnicas de las tabletas, un equipo de soporte estará a disposición de los gestores por teléfono y se desplazará a terreno si fuese necesario.

Adicionalmente, los módulos de capacitación incluyen un sistema sencillo de evaluación de cada módulo para que al finalizar cada una de las unidades, los participantes determinen si les satisfizo el módulo y si le encuentran utilidad práctica.

Abg. María Letiscia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





ANEXO 1: Modelo de perfil de negocio

¿Qué negocio voy a poner?

2

Mi negocio es:

Nuevo

En marcha

Relacionado con algún negocio anterior

3

Mi nombre:

Mi Número de Cédula:

Mi Número de Celular:

1



Abg. María Estefanía Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





4

¿Porqué elegí este  
negocio?

5

Solo/a



Familia o  
amigo/a



Asociación o  
comité



Abg. María Letiscia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social



23





¿A quién voy a vender?

Vecinos y otros



Intermediarios



Cooperativas o empresas



6

Localidad y Distrito

¿Dónde estará mi negocio?

7

Abg. María Letisio Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





¿CON QUÉ CUENTO PARA PONER MI NEGOCIO?

1. Soy miembro de alguna asociación, grupo o comité	SI	NO	7. Herramientas/insumos	SI	NO
2. Estoy cerca de mis clientes			8. Experiencia previa		
3. Facilidad para comunicar y convencer			9. Capacitación sobre tu negocio		
4. Medio de transporte propio			10. Voluntad para salir adelante		
5. Acceso a medio de transporte			11. Ayuda a familiares y/o amigos		
6. Terreno			Otras cosas que me ayuden a que el negocio funcione:		

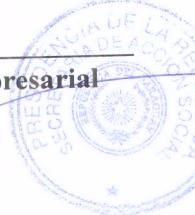
¿QUE NECESITO PARA MI NEGOCIO?

Descripción/Unidades	Concepto	Monto Total Gs.
	Infraestructura/Refacciones: Ej: galpón, pintar salón, Mediasombra, otros.	
	Mercaderías/ Insumos/ Animales: Ej: telas, semillas, chanchos, gallinas, otros.	
	Equipamientos/Herramientas/ Transporte/otros: Ej: carretilla, máquina de coser, pala, manguera, otros.	
¿Cuanto necesito? Guaraníes:		Total: Gs.

Participante

Gestor Empresarial

Abg. María Leticia Kumoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





ANEXO 2: Acta de compromiso social

Yo, \_\_\_\_\_ con Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, domiciliado/a en la localidad de \_\_\_\_\_, Distrito de \_\_\_\_\_, del Departamento de \_\_\_\_\_, y mi familia, aceptamos de manera voluntaria participar de forma activa en todas las actividades programadas para el buen desarrollo del Programa "TENONDERA", de la Secretaría de Acción Social (SAS), y me comprometo a cumplir los siguientes acuerdos:

1. Permitir la realización de visitas domiciliarias del Gestor Empresarial.
2. Suministrar toda la información que en todo el tiempo de desarrollo del proyecto solicite el/la Gestor/a Empresarial e informar oportunamente si se da un cambio en la dirección y en el número telefónico registrado
3. Autorizar que la información obtenida en las visitas domiciliarias y en las llamadas telefónicas, sea utilizada para el desarrollo del programa y para otros análisis que requiera la SAS.
4. Asistir a todas las capacitaciones a las que sea invitado por el Programa "TENONDERA". De incumplir el proceso de capacitación, el/la Gestor/a Empresarial podrá notificar a la SAS para que sea evaluada su continuidad en el Programa y se tomen las medidas pertinentes.
5. Elaborar el "Perfil de Negocios" con el apoyo del/la Gestor/a Empresarial.
6. Aplicar lo aprendido para mejorar y mantener en el tiempo, la actividad productiva y los ingresos familiares.
7. Aceptar el acompañamiento y la asesoría del/la Gestor/a Empresarial para la implementación del Perfil de Negocios, incluyendo las compras y seguimiento.
8. Destinar los recursos financieros asignados únicamente para el desarrollo del Perfil de Negocios y entregar los documentos que soporten la utilización de los recursos a la SAS. Se aclara que en el caso de que no se destinen los recursos para este fin, la SAS realizará los trámites administrativos pertinentes.
9. Autorizar las visitas domiciliarias y de seguimiento a mi unidad productiva, con el fin de verificar la correcta utilización de los recursos.
10. Participar activamente de cada una de las actividades y eventos que se desarrollen en el Programa "TENONDERA" y en torno a mi negocio.
11. Tener buen comportamiento, responsabilidad y honestidad en todas las actividades desarrolladas por el Programa "TENONDERA".
12. Hacer extensivas los beneficios recibidos a todos los miembros de mi hogar.



13. Velar por la conservación y buen uso de todos los materiales didácticos, de identificación y demás elementos que sean suministrados por el Programa "TENONDERA".
14. Autorizar que las fotografías, entrevistas y testimonios sean utilizados, modificados y publicados por la SAS para sus usos en materiales promocionales y actividades publicitarias, ya sea como anuncio, componente de correo directo, medios electrónicos (por ejemplo: video, CD-ROM, web), o cualquier otra forma de publicación o promoción interna o externa. Así mismo, los autorizo para que a su discreción recorte(n) o modifique(n) las fotografías para ajustarlas a las necesidades del material publicitario. Lo anterior, bajo el entendido de que la utilización de entrevistas, testimonios y/o fotografía(s) no me genera ningún derecho a recibir compensación ni reconocimiento alguno de cualquier tipo en relación con el uso que la SAS haga de las mismas.
15. Permitir que durante el desarrollo del proyecto y por un tiempo no establecido posterior a su finalización, sean realizadas visitas de seguimiento a la actividad productiva por parte de la SAS y otros organismos de control.
16. Asumir que el alcance de las responsabilidades tanto de la SAS, son las contempladas en el Programa "TENONDERA" que fueron explicadas al inicio del proyecto por el/la Gestor/a Empresarial.
17. Así mismo, dejo constancia de entender que no será responsabilidad de la SAS, la pérdida o robo de los recursos invertidos en el Perfil de Negocios.

Firma:

Abg. María Leticia Ramoa Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social





ANEXO 3: Acta de Certificación de Cambio Razonable al Perfil de Negocio

Yo, \_\_\_\_\_, mayor de edad, con Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, actuando en calidad de participante del Programa "TENODERA", domiciliado en la localidad \_\_\_\_\_, Distrito de \_\_\_\_\_, del Departamento de \_\_\_\_\_, solicito realizar cambios a mi Perfil de Negocios aprobado por la SAS, bajo los siguientes lineamientos:

1. Cambio en la actividad productiva seleccionada

SI \_\_\_\_ No \_\_\_\_

NUEVA ACTIVIDAD (si aplica):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

JUSTIFICACIÓN:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En caso de cambio en la actividad productiva seleccionada, consto que he desarrollado un nuevo Perfil de Negocio, y adjunto a la presente carta la nueva tabla de inversión debidamente tramitada y firmada.

2. Cambio en los rubros de inversión (misma actividad productiva)

SI \_\_\_\_ No \_\_\_\_

JUSTIFICACIÓN:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EXPLICACIÓN DE LOS CAMBIOS:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En caso de cambios substanciales (es decir más de 3 cambios o cambios cuyo valor total excede (1.500.000 Gs.), adjunto a la presente carta la nueva tabla de inversión debidamente tramitada y firmada.

En la localidad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_\_

Firma del/la participante: \_\_\_\_\_

Visto bueno del/la Gestor/a Empresarial:

Aprobación del Director del Programa:

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

C.I.N°: \_\_\_\_\_

C.I.N°: \_\_\_\_\_



ANEXO 4: Formato de reporte de incumplimiento del Perfil de Negocio

Yo, \_\_\_\_\_, mayor de edad, con Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, actuando en calidad de Gestor/a Empresarial en el marco del Programa "TENONDERA", certifico que he realizado el debido acompañamiento y he realizado las siguientes visitas de seguimiento al Perfil de Negocios de \_\_\_\_\_, con Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_ domiciliado en la localidad de \_\_\_\_\_, Distrito de \_\_\_\_\_ del Departamento de \_\_\_\_\_, participante del Programa "TENONDERA", los días \_\_\_\_\_.

Tras el acompañamiento realizado verifiqué:

1. Compra de bienes o servicios no contemplados en el Plan de Inversión

SI \_\_\_\_ No \_\_\_\_

OBSERVACIONES:

---

---

2. Compra de bienes o servicios no destinados a la Actividad Productiva

SI \_\_\_\_ No \_\_\_\_

OBSERVACIONES:

---

---

3. Registro fotográfico de los insumos comprados

SI \_\_\_\_ No \_\_\_\_

OBSERVACIONES:

---

---

Otros \_\_\_\_\_

Como constancia del pleno conocimiento de los alcances de esta declaración, dejo mi firma, conociendo las consecuencias civiles y penales que derivarían en caso de incurrir en algún tipo de falsedad o suplantación.

En la ciudad de \_\_\_\_\_, el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de 201\_\_\_\_.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

C.I.N°: \_\_\_\_\_

Abg. María Leticia Ríos Osorio  
Secretaria General  
Secretaría de Acción Social

