



SECRETARÍA DE  
**ACCIÓN  
SOCIAL**



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

**MANUAL OPERATIVO**

Programa de Apoyo a la Promoción e Inclusión  
Económica

Octubre de 2014



## 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



## 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



## **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 Tenonderã, 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.

## II. DESCRIPCIÓN 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 guaraníes y dólares es de Gs. 4550 por 1 USD.

del Proyecto Kakuaa, elaborado en conjunto con la Fundación Capital<sup>47/48</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 N°651/2014 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 establezcan 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.
- III) Brindar acompañamiento constante y sistémico a los emprendimientos productivos o perfiles de negocios iniciados por las familias.

---

<sup>47/48</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.

- 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 Tenonderã, familias que preferentemente se encuentren desde la tercera etapa (36 cuotas) en adelante de permanencia en el Programa de TMC Tekoporã, 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 Tenonderã, para el inicio de sus emprendimientos productivos o perfil de negocios, una vez aprobados.

### **5.4 Compromisos**

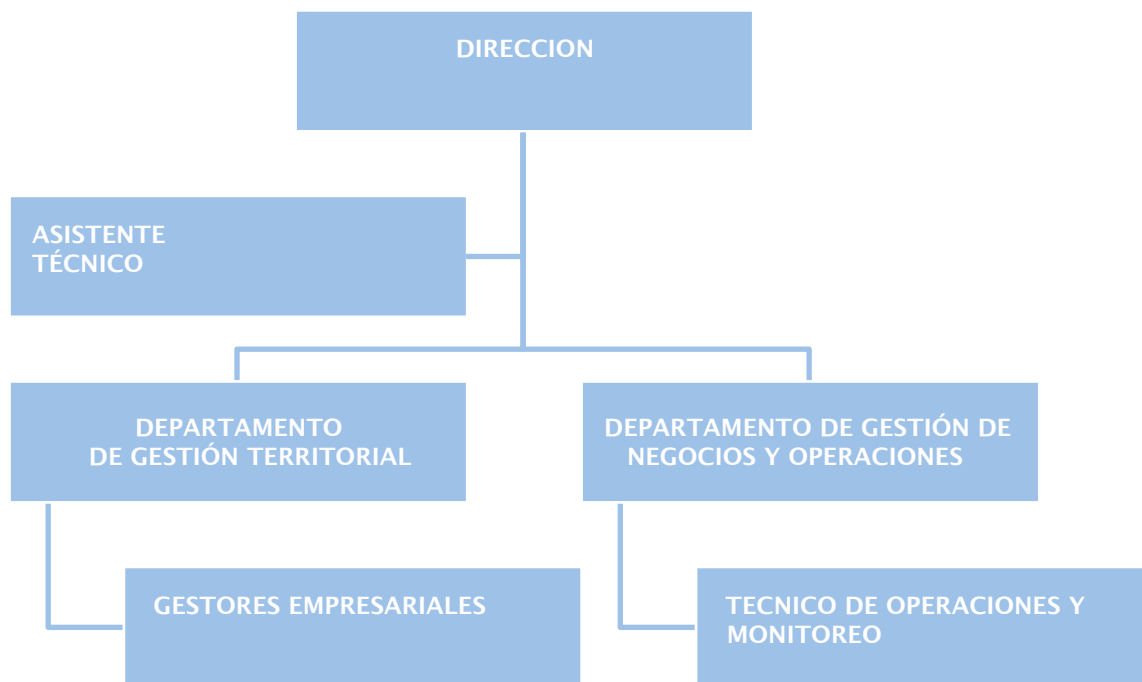
Los compromisos son las obligaciones contraídas entre los participantes y el Programa que figuran en el Acta de Compromiso Social (Anexo 2).



### 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.

- 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 y remitir los Planes de Negocios de los participantes del Programa analizados y aprobados por el Departamento de Gestión de Negocios y Operaciones.
- 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.

**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.

#### **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 participantes.
- 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.
- Realizar informes de control, monitoreo y ejecución presupuestaria y sobre variaciones de datos de hogares, inclusiones, exclusiones y reclamos
- Realizar a programación, reprogramación e informar sobre la ejecución presupuestaria.
- Analizar las partidas presupuestarias de los perfiles de negocios de los participantes.
- 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 .
- Efectuar el seguimiento de la ejecución del presupuesto vigente y ejecutado a través del SIAF.
- Verificar y presentar planillas de rendiciones de cuentas y devoluciones de saldos.
- Control, seguimiento de los desembolsos y actualización de la base de datos de los participantes del Programa.
- Coordinar capacitaciones para los participantes 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 en territorio, las gestiones del programa Tenonderã.
- 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 participantes del Programa

- 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 participantes 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.

**e) Gestor Empresarial:**

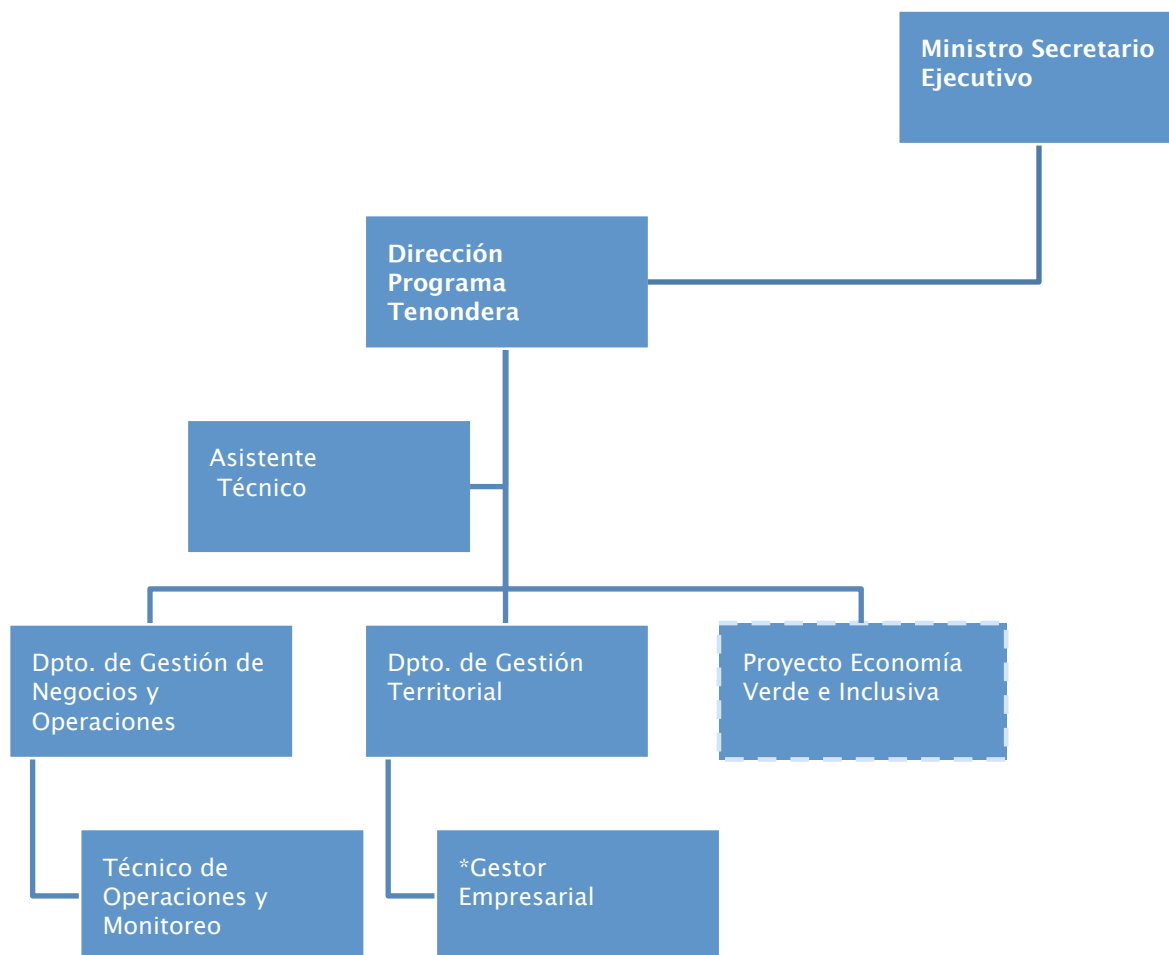
- Participar en los talleres de capacitación para los Guías Empresariales convocados por el Programa.
- Asistir a las familias beneficiarias para la elaboración e implementación del “perfil de negocio”.
- Capacitar a las familias beneficiarias en temas pertinentes al programa.
- Realizar el acompañamiento 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 POA.
- Mantener una fluida comunicación con el/la Jefe/a del Departamento de Gestión Territorial, el Equipo Técnico y las familias beneficiarias.

**f) 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 participantes.
- Realizar informes de control, monitoreo y ejecución de los perfiles de negocios.
- Analizar las partidas presupuestarias y de los perfiles de negocios de los participantes.
- Mantener actualizada la base de datos de los participantes del Programa.
- Procesar los pedidos de modificaciones y/o reclamos provenientes de los participantes respecto a sus perfiles de negocios y presentarlos a su superior inmediato con la celeridad que amerite cada caso.
- Coordinar capacitaciones para los participantes relativos a los perfiles de negocios.

- Resolver y comunicar las situaciones operativas no previstas que surjan durante el desarrollo del Programa.

### g) Estructura Gráfica:



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

#### IV. CICLO OPERATIVO DEL PROGRAMA

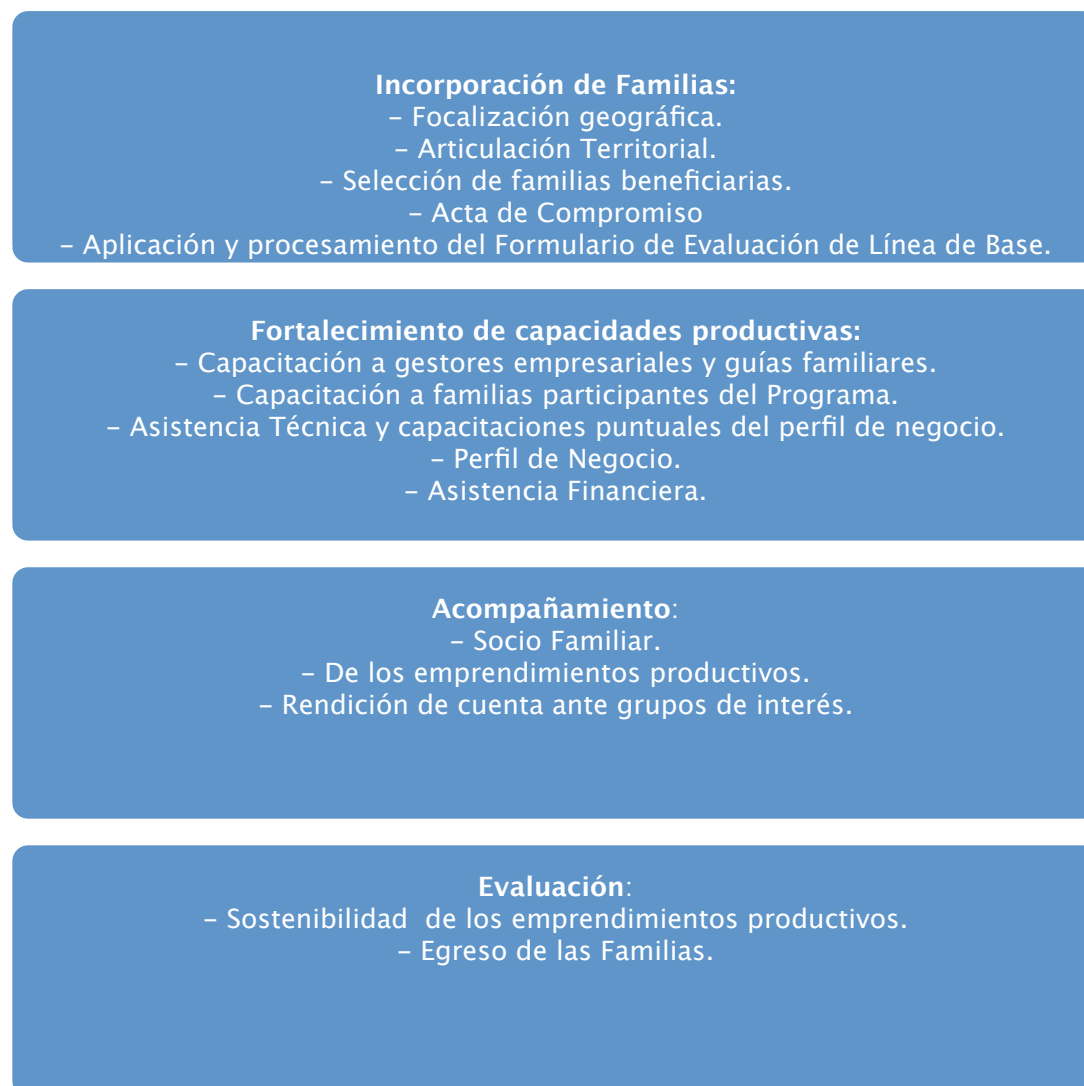
El ciclo operativo del programa es el conjunto de procedimientos que conlleva al logro de los objetivos propuestos.

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.
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 descritas 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 Tenonderã atenderá preferentemente a familias a partir de la tercera etapa en adelante de implementación del programa Tekoporã, 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 Tekoporã 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.

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 Tenonderã, todas aquellas familias desde la tercera etapa en adelante de implementación del programa Tekoporã, 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 Tenonderã 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 Tenonderã y los guías familiares del Programa Tekoporã 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 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:

Educación financiera y manejo de negocio	Desarrollo humano
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción del ahorro</li><li>• Cálculo de costos, precio de venta y ganancias</li><li>• Elaboración de presupuesto</li><li>• Mercadeo</li><li>• Asociatividad</li><li>• Control de calidad y buen servicio</li><li>• Identificación y mitigación de riesgos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoestima</li><li>• Comunicación</li><li>• Argumentación</li><li>• Negociación</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Compromiso</li><li>• Resiliencia</li><li>• Persistencia</li></ul>

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 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.

## ANEXO 1: Modelo de perfil de negocio

¿Qué negocio voy a poner?

2

3

**Mi negocio es:**

**Nuevo**  **En marcha**

**Relacionado con algún negocio anterior**

1

**Mi nombre:**

**Mi Número de Cédula:**

**Mi Número de Celular:**

---

4

¿Porqué elegí este  
negocio?

5

Solo/a



Familia o  
amigo/a



Asociación o  
comité



**¿A quién voy a vender?**

**Vecinos y otros**



**Intermediarios**



**Cooperativas o  
empresas**



**6**

**Localidad y Distrito**







**¿Dónde estará mi negocio?**

**7**



**¿CON QUÉ CUENTO PARA PONER MI NEGOCIO?**

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

<b>¿QUE NECESITO PARA MI NEGOCIO?</b>		
<b>Descripción/Unidades</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto Total Gs.</b>
	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.	
<b>¿Cuanto necesito?</b> Guaraníes:		<b>Total: Gs.</b>

\_\_\_\_\_  
**Participante**

\_\_\_\_\_  
**Gestor Empresarial**



## 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: \_\_\_\_\_



### **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°: \_\_\_\_\_