



**Modelo de Gestión
del
Sistema de Protección Social Vamos!
del Paraguay**

Versión 1.0
Abril de 2021

Aprobado por el Gabinete Social de la Presidencia de la República
30 de abril de 2021



TETÃ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL

*Paraguay
de la gente*

Este documento fue elaborado por la Unidad Técnica del Gabinete Social, a partir de la integración de los aportes realizados por las diferentes instituciones en el marco del proceso de revisión y validación del Modelo de Gestión del Sistema de Protección Social de Paraguay habilitado a partir de la presentación realizada al Gabinete Social el pasado 30 de noviembre de 2020.

Dicho proceso involucró a las/os representantes de Planificación de los OEE del Gabinete Social e instituciones vinculadas al Sistema de Protección Social y de las Mesas Técnicas de Información Social; Ficha Integrada de Información Social; Servicios; Monitoreo, Seguimiento y Evaluación; y Comunicación.

Índice

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	4
LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE TABLAS	5
INTRODUCCIÓN	6
1. EL SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL VAMOS! DE PARAGUAY	7
1.1. DECISIONES ADOPTADAS CON RESPECTO AL SPS	7
1.2. BREVE RESEÑA DE ANTECEDENTES 2018 – 2021	9
2. EL MODELO DE GESTIÓN DEL SPS	12
2.1. MARCO CONCEPTUAL Y ENFOQUES	12
2.2. ELEMENTOS DEL SPS DESDE EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)	13
3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL DE PARAGUAY	16
3.1. CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DEL SPS	18
3.1.1. ARQUITECTURA INSTITUCIONAL	18
3.1.2. GOBERNANZA Y GESTIÓN DEL SISTEMA	21
3.1.2.1. NIVEL NACIONAL	23
3.1.2.2. NIVEL TERRITORIAL	32
3.2. CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS DEL SPS	38
3.2.1. DISPOSITIVO DE ATENCIÓN DEL SPS: RED DE SERVICIOS DE PROTECCIÓN SOCIAL	38
3.2.2. LOGROS SPS: METAS COMPARTIDAS ORIENTADAS A RESULTADOS	38
3.2.3. COMPONENTES DEL DISPOSITIVO DE ATENCIÓN DEL SPS	40
3.2.4. CICLO OPERATIVO DEL DISPOSITIVO DE ATENCIÓN SPS EN TERRITORIO	47
3.2.5. LA GESTIÓN TERRITORIAL EN EL SPS	50
3.2.6. ACUERDOS DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONALES	51
4. ARTICULACIÓN SISTÉMICA DE LA “GESTIÓN” CON LOS OTROS ELEMENTOS DEL SPS	52
4.1. PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS	52
4.2. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN	53
4.3. MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	54
4.4. COMUNICACIÓN	55
5. FACTORES DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SPS	56
BIBLIOGRAFÍA	59

Siglas y acrónimos

AE	Acciones Estratégicas
EBY	Entidad Binacional Yacyretá
DIBEN	Dirección de Beneficencia y Ayuda Social
DGP - MH	Dirección General del Presupuesto del Ministerio de Hacienda
FIPS	Ficha Integrada de Protección Social
GpR	Gestión para Resultados
GC	Gabinete Civil de la Presidencia de la República
GS	Gabinete Social de la Presidencia de la República
INDI	Instituto Paraguayo del Indígena
MdG	Modelo de Gestión
MDS	Ministerio de Desarrollo Social
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEC	Ministerio de Educación y Ciencias
MM	Ministerio de la Mujer
MOPC	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones
MH	Ministerio de Hacienda
MINNA	Ministerio de la Niñez y la Adolescencia
MITIC	Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicación
MJ	Ministerio de Justicia
MPS(t)	Mesa de Protección Social (territorio)
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MSPBS	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social
MTESS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
MT-FIPS	Mesa Técnica de Ficha Integrada de Protección Social
MT-IS	Mesa Técnica de Información Social
MT-MSE	Mesa Técnica de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación
MT-PE	Mesa Técnica de Planificación Estratégica
MT-PS	Mesa Técnica de Protección Social
MT-SS	Mesa Técnica de Servicios
MUVH	Ministerio de Urbanismo, Vivienda y Hábitat
OEE	Organismos y Entidades del Estado
OPD	Oficina de la Primera Dama
PNRP	Plan Nacional de Reducción de Pobreza
PpR	Presupuesto por Resultados
SEN	Secretaría de Emergencia Nacional
SENADIS	Secretaría Nacional por los Derechos de las Personas con Discapacidad
SIIS	Sistema Integrado de Información Social
SNC	Secretaría Nacional de Cultura
SNJ	Secretaría Nacional de la Juventud
SPR	Sistema de Planificación por Resultados
SPS	Sistema de Protección Social
STP	Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social
UGPR	Unidad de Gestión de la Presidencia de la República
UTGS	Unidad Técnica del Gabinete Social

Lista de Figuras

Nº	Denominación	Página
Figura 1	Pilares del Sistema de Protección Social	7
Figura 2	Principales hitos en la construcción del Modelo de Gestión del SPS	11
Figura 3	Elementos del SPS desde el enfoque de Gestión para Resultados	13
Figura 4	Elementos de la Gestión del SPS desde el enfoque GpR	14
Figura 5	Organización institucional del SPS	20
Figura 6	Esquema de Gobernanza del Modelo de Gestión del SPS	22
Figura 7	Componentes del dispositivo de atención del SPS	40
Figura 8	Ciclo operativo del dispositivo de atención SPS	48

Lista de Tablas

Nº	Denominación	Página
Tabla 1	Logros del SPS en territorio, versión 0.2	39

Introducción

El presente documento tiene por objeto describir el modelo de gestión que regirá la implementación del Sistema de Protección Social *Vamos!*, que el Gobierno de la República de Paraguay ha configurado para articular las estrategias de intervención del sector público con el propósito de lograr la protección social de toda la población. Este Sistema de Protección Social (SPS) parte de un enfoque de derechos y acompaña todo el ciclo de vida de la persona, a través de la acción sinérgica de actuaciones en tres pilares fundamentales: integración social, inserción laboral y productiva y previsión social. Este planteamiento estructural fue aprobado en sus distintos términos por el Gabinete Social (GS) de la Presidencia de la República, en su reunión del mes de mayo de 2019 (Gabinete Social, 2019d).

A efectos de la implementación y operación del SPS se ha diseñado un modelo de gestión (MdG) que perfila la gobernanza y ordena los procesos de actuación del mismo. El modelo que aquí se presenta contempla cuatro elementos fundamentales: la arquitectura institucional, la gobernanza, la coordinación técnica y la ejecución operativa. La arquitectura institucional hace referencia al modo en que está organizado el gobierno incluyendo a las distintas organizaciones y entidades del Estado (OEE). La gobernanza refiere a la forma en que se ordena la operación del SPS a partir del ámbito directivo o de toma de decisiones en sus diferentes niveles. La coordinación técnica donde se establecen, entre otras cosas, las responsabilidades de coordinación y supervisión de las actividades a ser desarrolladas. La ejecución operativa hace alusión a la puesta en práctica de las acciones comprometidas en el plano programático pudiendo estar vinculadas a entrega directa de Servicios como así también a otras funciones claves que se establecen a partir del diseño.

El Modelo de Gestión del SPS se concibe como una totalidad, que va desde el plano nacional al territorial, y en ese contexto resulta necesario tomar en consideración los aspectos particulares que tiene la gestión en los territorios. El MdG refiere tanto a la forma de ejecutar las acciones estratégicas a ser implementadas por las instituciones de nivel central en todas las áreas de su competencia, como a las articulaciones que deben desarrollarse en el plano territorial, a nivel departamental y municipal.

Este documento contiene cinco apartados principales. El primero refiere al Sistema de Protección Social (SPS), donde se describen los antecedentes, la configuración actual del SPS y los principales hitos alcanzados a la fecha de su publicación. El segundo apartado aborda específicamente el modelo de gestión desde su marco conceptual de Gestión para Resultados (GpR) y los elementos que lo constituyen. El tercer apartado se centra en describir cómo se concibe el Modelo de Gestión del SPS, desde las definiciones de orden más permanente con la descripción de sus características funcionales y operativas. En el cuarto apartado, se presenta desde una mirada sistémica la forma en que los otros elementos del SPS se articulan con el MdG. Y por último, en el quinto apartado, se identifica una serie de factores considerados claves para asegurar el éxito del proceso de instalación y consolidación del modelo de gestión del SPS dada sus características específicas.

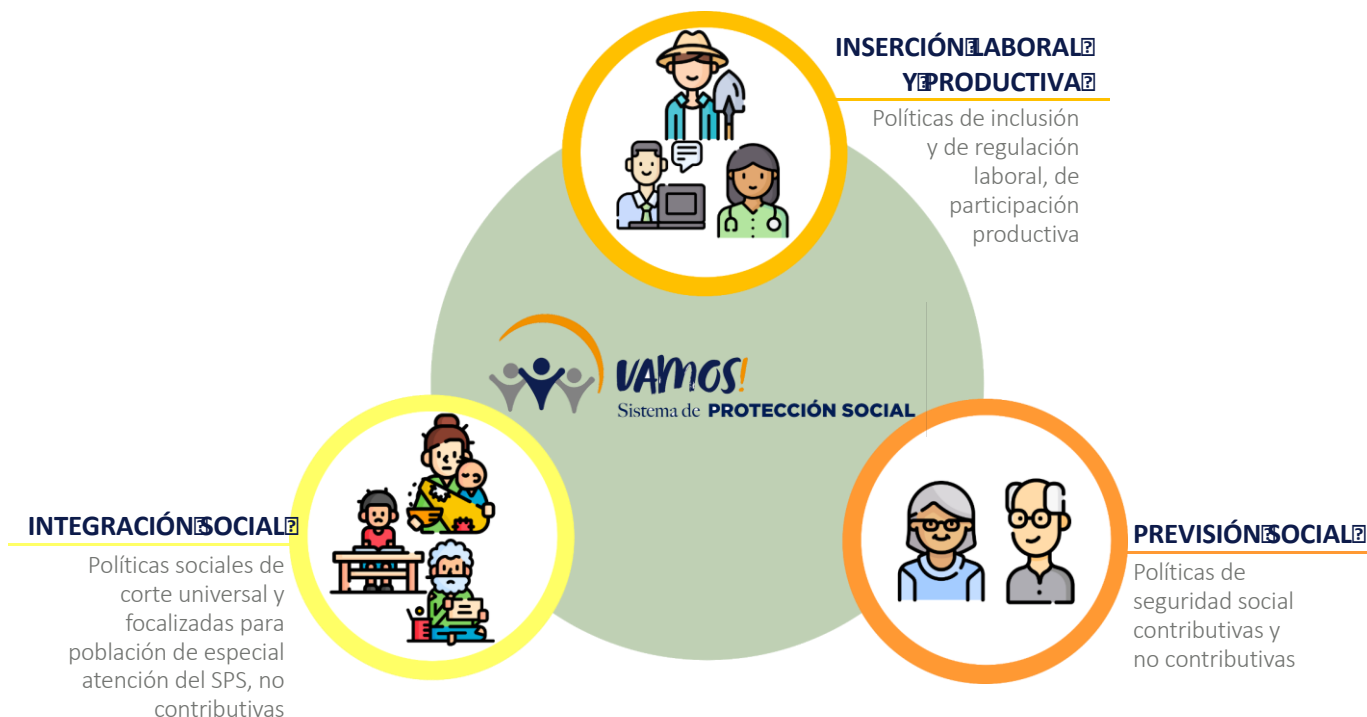
1. El Sistema de Protección Social *Vamos!* de Paraguay

1.1. Decisiones adoptadas con respecto al SPS

El Gobierno de Paraguay aprobó en 2018 la conformación de un Sistema de Protección Social denominado *Vamos!*. Su respaldo normativo inicial se encuentra en el Decreto N° 376/2018, por virtud del cual se reorganiza el Gabinete Social de la Presidencia de la República y se establecen sus funciones, atribuciones y autoridades. Entre los objetivos del Gabinete Social, en tanto “instancia rectora, normativa y articuladora de las políticas sociales del Gobierno”, se establece: “El diseño y conducción del Sistema de Protección Social, así como la evaluación, seguimiento y monitoreo de su implementación” (art. 3º).

A partir de ese momento se inicia el proceso de configuración del SPS, definiendo sus propósitos generales, basado en un enfoque de derechos y una mirada por ciclo de vida de las personas. En enero de 2019 se reconoce un hito trascendental con la aprobación por parte del Gobierno de la configuración organizacional del SPS, y la definición de sus tres pilares que establecen el alcance del Sistema: Integración Social, Inserción Laboral y Productiva y Previsión Social (Gabinete Social, 2019e).

Figura N° 1. Pilares del Sistema de Protección Social del Paraguay



Con esta aprobación se dio continuidad al proceso de trabajo interinstitucional bajo la conducción del GS y el trabajo de la UTGS en estrecha coordinación con el Ministerio de Hacienda (MH), orientado a la definición de la Visión Estratégica del SPS con sus objetivos programáticos y acciones estratégicas, que fueron consignados en el documento **“Presentación estructurada de la Propuesta general del Sistema de Protección Social del Paraguay”**, aprobado en mayo de 2019 por el Gabinete Social de la Presidencia de la República (Gabinete Social, 2019d).

Con la promulgación del Decreto N° 4775 en enero de 2021, “por el cual se establece el «Sistema de protección Social del Paraguay "Vamos!"», se aprueban el «marco estratégico de objetivos y acciones» y la «priorización de acciones estratégicas para la planificación plurianual 2019-2023», se lo declara de interés nacional y se dispone su implementación. Presidencia de la República”. Así queda reconfirmada de manera explícita la prioridad de esta Política para el país (Decreto N° 4775/2021).

Es importante para el desarrollo de los siguientes apartados, recuperar los conceptos de los 4 enfoques principales con los que se configura el Sistema de Protección Social desde su origen, a partir de la redefinición conceptual que se da en el país con respecto a la protección social.

El concepto de **“protección social”** puede definirse como la acción pública mediante la cual los Estados garantizan a sus habitantes el acceso a derechos, dando prioridad a quienes viven en situación de vulnerabilidad.

Ello significa que, aunque se prioricen los sectores menos favorecidos, se debe proteger al conjunto de la población respecto al goce de sus derechos en educación, salud, empleo, etc.

En cuanto al concepto de **“sistema”** aplicado a la protección social, consiste en **articular, desde la perspectiva de los derechos ciudadanos y a lo largo del ciclo de vida, las estrategias de intervención del conjunto del sector público.**

Se trata de organizar, desde las niñas y niños, desde las personas jóvenes, desde las trabajadoras y los trabajadores, desde las personas adultas mayores, el quehacer multiplicador de todas las políticas y servicios públicos que son pertinentes.

Aplicar el **“enfoque de derechos”** en el campo de la protección social, significa que todos los seres humanos son iguales en derechos y dignidad. Es la base misma de los derechos humanos.

El **“enfoque de ciclo de vida”** sitúa a la persona, desde la concepción hasta el final de la vida, como el objeto central de la acción pública, y reconoce que sus necesidades cambian a lo largo de la vida y que la persona es el punto de partida y de llegada de la política social (CEPAL, 2016).

El **“enfoque de gestión para resultados”** será desarrollado con aplicación al SPS en el siguiente apartado.

1.2. Breve reseña de antecedentes 2018 – 2021

El proceso de diálogo y acuerdos llevado adelante por la UTGS en el 2017, que propuso “el Sistema de Protección Social que Paraguay necesita”, encuentra un hito significativo al inicio de la gestión del Gobierno 2018-2023 del Presidente Mario Abdo, al explicitar públicamente la prioridad y la meta propuesta de poner en marcha e instalar un Sistema de Protección Social para todos los habitantes del país en el Seminario Internacional realizado en setiembre de 2018.

El siguiente paso en las definiciones políticas se dio al promulgarse el Decreto N°376/2018 que reorganiza el Gabinete Social de la Presidencia de la República y determina como uno de sus objetivos el SPS.

Como ya se señaló en la sección anterior, eso demandó del propio Gabinete Social, en el año 2018 dos decisiones relevantes, la primera relacionada directamente al amplio alcance con el que se configura el SPS en tres pilares (Gabinete Social, 2019e) y la segunda relacionada a la Visión Estratégica de la aspiración del Sistema (Gabinete Social, 2019d).

El documento de política estratégica, publicado con el título Marco Estratégico de Objetivos y Acciones Estratégicas del Sistema de Protección Social del Paraguay (2019-2023), define objetivos específicos y acciones relacionadas, siguiendo el enfoque de ciclo de vida de las personas, además de tres categorías sobre el hogar, el entorno de las comunidades, y por último la categoría de todas las edades donde se refleja el marco de los planes sectoriales (Gabinete Social, 2019b).

Por su relevancia para el proceso de definición del Modelo de Gestión del SPS, a continuación, se detallan los hitos fundacionales más significativos que dieron lugar a la propuesta que se presenta.

Con el objeto de acelerar la implementación de las Acciones Estratégicas (AE) consideradas, las autoridades gubernamentales decidieron combinar la integralidad del avance con la necesaria priorización respecto de la gestión pública más urgente (asociado a los servicios que se plantean como base para la implementación territorial en una primera fase). Al proceder a seleccionar segmentos de Acciones Estratégicas por orden de prioridad, en noviembre de 2019, el GS aprobó un primer grupo de 46 AE para ser priorizadas en términos de ejecución (Gabinete Social, 2019a).

A fines de 2019, la UTGS trabajó en la identificación de desafíos específicos en la implementación del SPS, en virtud de la diversidad territorial del país. Este proceso se sistematizó en (Gabinete Social, 2019c), documento que desarrolla *in extenso* la construcción de perfiles territoriales para la primera fase de implementación del SPS, cuyos resultados fueron presentados en la reunión del Gabinete Social el 10 de diciembre de 2019. Con ello el Gabinete Social adoptó las decisiones en los ámbitos tanto políticos como técnico-políticos, que permitieron señalar la ruta a seguir para el diseño del Modelo de Gestión del SPS.

A partir de esas definiciones, la UTGS, por mandato del GS traza una estrategia para avanzar en el diseño del modelo de gestión y en paralelo la generación de condiciones para la implementación, entre las que se inscribe el inicio de la llegada a los territorios seleccionados para la 1ª Fase de implementación demostrativa (UTGS, 2020a).

En sesión del 05 de agosto de 2020, el Gabinete Social aprueba la composición de los Paquetes de Servicios Núcleo para las distintas categorías (Gabinete Social, 2020).

Al mes de setiembre de 2020 la UTGS dispone del diseño operativo del Modelo de Gestión del SPS (UTGS, 2020b).

En noviembre de 2020, se aprueba el convenio de financiación entre la Unión Europea y la República del Paraguay para el apoyo al SPS (Ley N° 6650/2020).

En sesión del 30 de noviembre de 2020, se presenta al Gabinete Social la propuesta funcional del Modelo de Gestión en su versión 0.2 (UTGS, 2020c) y la propuesta de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación aplicado al Sistema (UTGS 2020e).

El diseño del modelo de gestión, tal como se estableció en la estrategia inicial, recoge la propia experiencia en materia de activación de instancias técnicas interinstitucionales, que en la práctica se concretaron según el siguiente cronograma y representan a su vez avances efectivos en el proceso de puesta en marcha:

- 18 de diciembre de 2019, instalación de la Mesa Técnica de Ficha Integrada de Información Social (MT-FIPS), que pasaría a formar parte constitutiva de la Mesa Técnica de Información Social por su naturaleza;
- 27 de febrero de 2020, activación de la Mesa Técnica de Servicios;
- 02 de marzo de 2020, activación de la Mesa Técnica de Información Social;
- 18 de noviembre de 2020, activación de la Comisión Permanente de la Mesa Técnica de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación;
- 26 de febrero de 2021, se activó la Mesa Técnica de Comunicación; y
- 09 de marzo de 2021, activación de la Mesa Técnica de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.

Así también fueron consideradas las experiencias en el plano territorial a través de la instalación de las respectivas Mesas de Protección Social según el siguiente itinerario:

- 06.03.2020 en Mariscal Estigarribia, Chaco paraguayo;
- 20.08.2020 en San Juan Nepomuceno, departamento de Caazapá;
- 21.08.2020 en Villeta, departamento Central;
- 03.09.2020 en Santa Rosa del Aguaray, departamento de San Pedro.

Un hito relevante que se ha dado de forma recurrente en coordinación con el Ministerio de Hacienda, a partir del año 2018 a la fecha, guarda relación con la incorporación y alusión expresa que se realiza en la presentación del Presupuesto General de la Nación (PGN) del ejercicio fiscal correspondiente, acerca de la prioridad que representa el SPS para el Gobierno.

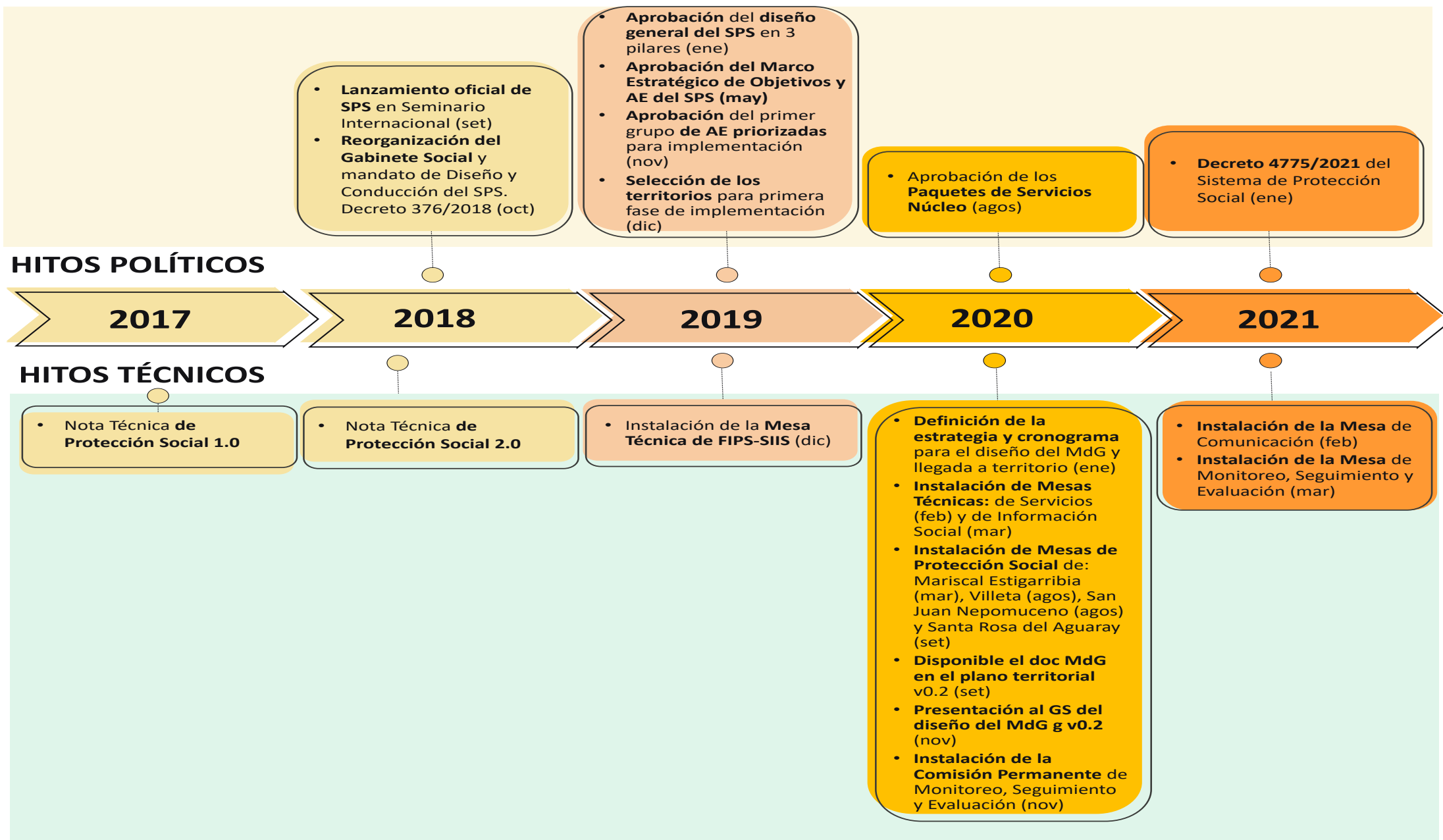
Una vez aprobado dicho instrumento fiscal, se incorporan en el Decreto que lo reglamenta, los artículos que señalan el ámbito de actuación con respecto al Sistema.

Como parte de los insumos para el diseño se consideró además el análisis realizado por la STP en el 2013 por entender que las situaciones expuestas en el mismo siguen vigentes a la fecha (STP 2013).

A la fecha, el Decreto N°4775, “por el cual se establece el «Sistema de Protección Social del Paraguay "Vamos!".....lo declara de interés nacional y dispone su implementación (Decreto N°4775/2021).

En la Figura N°2 que se presenta a continuación, se recoge de la trayectoria recorrida, desde los principales hitos relacionados con la construcción del Modelo de Gestión del SPS.

Figura N° 2. Principales hitos en la construcción del Modelo de Gestión del SPS



2. El Modelo de Gestión del SPS

2.1. Marco conceptual y enfoques

La configuración del SPS *Vamos!* se inscribe en el marco conceptual y estratégico de la Gestión para Resultados (GpR), un cambio en la gestión pública que está implementándose en el país y en la región. En Paraguay, tal implementación está en proceso y es impulsada principalmente por la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP), que coordina el Sistema de Planificación por Resultados (SPR) y el Ministerio de Hacienda (MH) que impulsa este proceso mediante la instalación del Presupuesto por Resultados (PpR), que constituye uno de los elementos principales de la Gestión para Resultados.

La definición de GpR presenta matices según las fuentes, pero existe coincidencia en lo esencial. Para el Banco Interamericano de Desarrollo es “una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país” (BID 2010).

Gestionar para resultados implica señalar cuál es la situación deseable que se quiere alcanzar, partiendo de una situación previa, definiendo metas orientadas al cierre de brechas, lo que supone necesariamente estimar los recursos necesarios tomando de base la meta que se quiere alcanzar, y no el recurso que hay disponible.

Lo dicho antes marca la distinción de los parámetros utilizados cuando se gestiona para lograr resultados y cuando la acción pública se desarrolla sobre la base de la actividad inercial de las instituciones y de los servicios, únicamente agregando un incremento anual (reducido) a esa actividad. En el segundo caso, el establecimiento de metas es inercial y no se produce la identificación de brechas entre lo que se hace y lo que se necesita hacer. Dado que las metas claves no se establecen con rigor, la acción pública guarda relación con la capacidad tendencial de las instituciones (así como con su gasto) y no está relacionada con los resultados que se buscan para reducir las problemáticas que presenta la ciudadanía.

2.2. Elementos del SPS desde el enfoque de la Gestión para Resultados (GpR)

Al aplicar este enfoque de GpR y sus principales componentes¹ al desarrollo del SPS puede conformarse una actuación sinérgica con los siguientes elementos:

- 1) *planificación plurianual para resultados*²,
- 2) *presupuesto por resultados*³,
- 3) *sistema integrado de información para la gestión del SPS*,
- 4) *gestión del propio SPS (como política pública)*,
- 5) *monitoreo, seguimiento y evaluación*
- 6) *comunicación*.

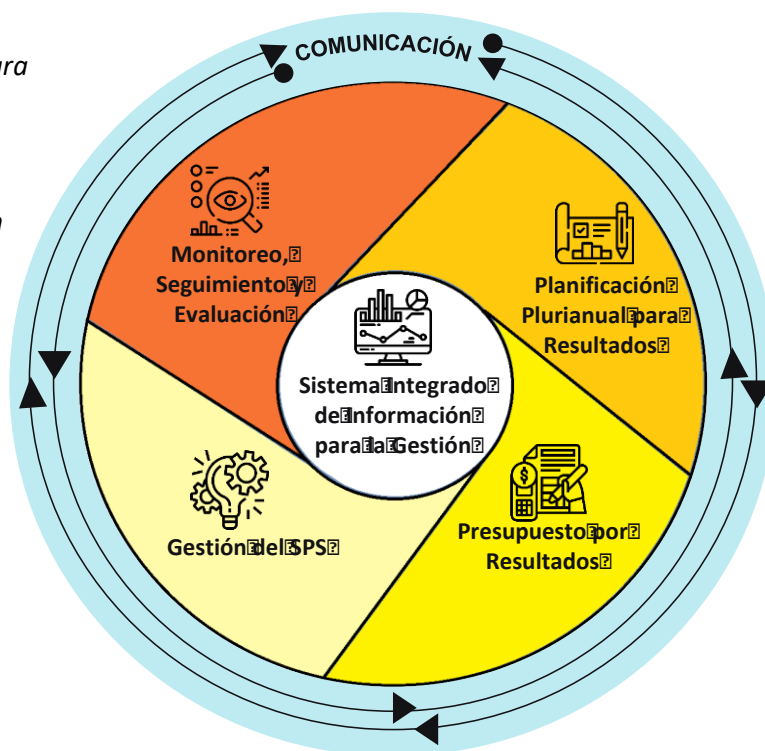


Figura Nº 3 – Elementos del SPS desde el enfoque de Gestión para Resultados

Como se ha indicado, el SPS se inscribe desde su origen en el enfoque de Gestión para Resultados. Ello significa que existe una relación sinérgica entre el conjunto de sus seis elementos que determina la forma de gestión en un sentido genérico. Pero, de manera más específica, es necesario desarrollar y determinar las características específicas que tendrá la gestión del SPS como política pública. Entonces se habla de desarrollar un **modelo de gestión** del SPS que tendrá características propias.

¹ Fundamentalmente son 5 los elementos de la GpR: 1) planificación para resultados; 2) presupuesto por resultados; 3) gestión financiera continua y auditoría; 4) gestión de políticas, programas y proyectos; y 5) monitoreo, seguimiento y evaluación. Progresivamente, estos elementos han incluido algunas modificaciones. Cobra fuerte autonomía la presencia de sistemas de información para la gestión, al mismo tiempo que la gestión financiera continua se asocia cada vez más con la gestión programática.

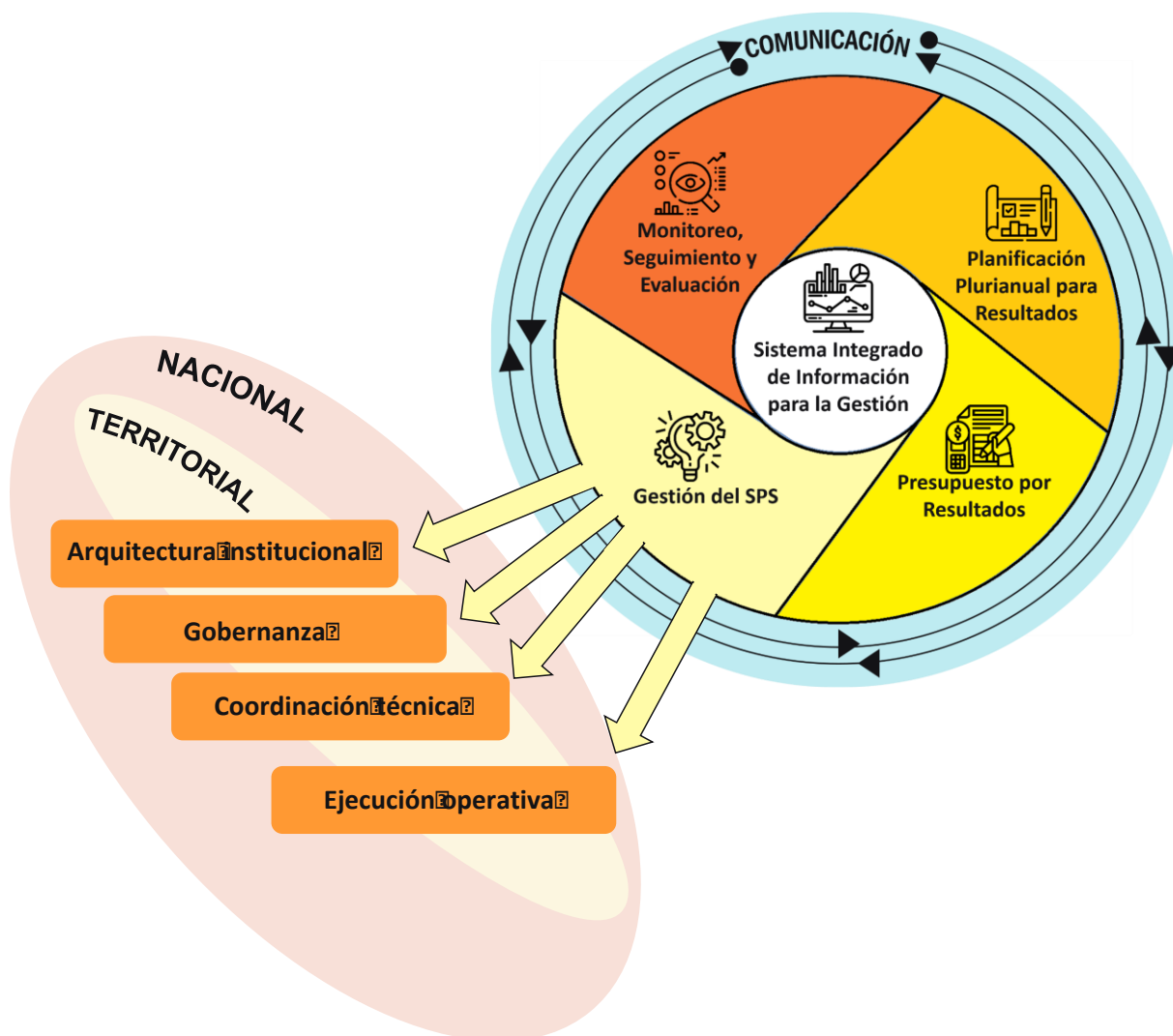
² La STP de Paraguay sostiene que la GpR es “una estrategia de gestión orientada al logro de los objetivos para el desarrollo y de resultados demostrables (productos, efectos e impactos) que debe ser implementada por las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país, que como enfoque incluye un conjunto de principios, funciones, métodos, participantes y responsabilidades que deben adecuarse al contexto en el que se aplicará” (STP).

³ El MH expresa que GPR “es un enfoque utilizado en la administración pública para orientar sus esfuerzos al logro de resultados de desarrollo del país, haciendo un uso articulado de políticas públicas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Persigue lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo del país y el quehacer de las instituciones públicas” (Ministerio de Hacienda, 2018).

En ese sentido se entiende por **modelo de gestión**, a la forma de organización de su arquitectura institucional, comprendiendo las instancias funcionales que ejecutarán las acciones del SPS, así como la gobernanza, y a las características operativas del mismo dado a través de los procesos y mecanismos con los que se implementa y opera el SPS.

El Modelo de Gestión del SPS refiere a cuatro elementos principales que lo determinan tanto en el plano nacional como territorial, tal como se muestra en la Figura N° 4 a continuación:

Figura N° 4 – Elementos de la Gestión del SPS desde el enfoque GpR



- 1) Se basa en una arquitectura institucional fundamental, establecida mediante una normativa emitida al respecto por el Gobierno;
- 2) Se ordena de conformidad a una fórmula de gobernanza consensuada por los distintos actores que forman parte del SPS⁴;

⁴ Es necesario subrayar que se entiende aquí por gobernanza la capacidad de ordenar con determinado sentido el desempeño del SPS, a partir de las autoridades competentes para ello (Gabinete Social de la Presidencia de la República), que consigue conjugar la determinación jerárquica formal con el liderazgo y la capacidad de iniciativa para proponer opciones, sobre la base de acuerdos previos sobre esa forma de proceder.

- 3) Esa gobernanza se basa en las necesarias coordinaciones técnicas que se establecen a los diferentes niveles del SPS;
- 4) El conjunto de este Modelo de Gestión se completa con la forma de ejecutar con eficacia y eficiencia las Acciones Estratégicas acordadas en el marco programático del SPS.

Es importante insistir que la condición indispensable para que la gestión propia del SPS se inscriba en el enfoque de GpR alude a que posea una alta coherencia con el conjunto de los elementos antes mencionados. Es decir, el Modelo de Gestión propio del SPS debe conformarse de manera tal que busque la obtención de las metas consignadas en la planificación plurianual, se encuadre en la presupuestación por resultados alineada al PpR del MH, se base en el sistema de información actualizado, la ejecución se dé conforme a lo establecido operativamente, permita un monitoreo y seguimiento sencillo y pertinente, y la comunicación esté presente transversalizando la gestión y contribuyendo a generar una nueva cultura de gestión orientada al logro de resultados.

3. Descripción del Modelo de Gestión del Sistema de Protección Social de Paraguay

De lo tratado en el apartado anterior, este se centra en desarrollar las características específicas de la “**gestión del SPS**” (Figura N°1) como uno de los 6 elementos fundamentales para orientar la gestión a resultados, y que determinarán finalmente el “Modelo de Gestión del SPS”.

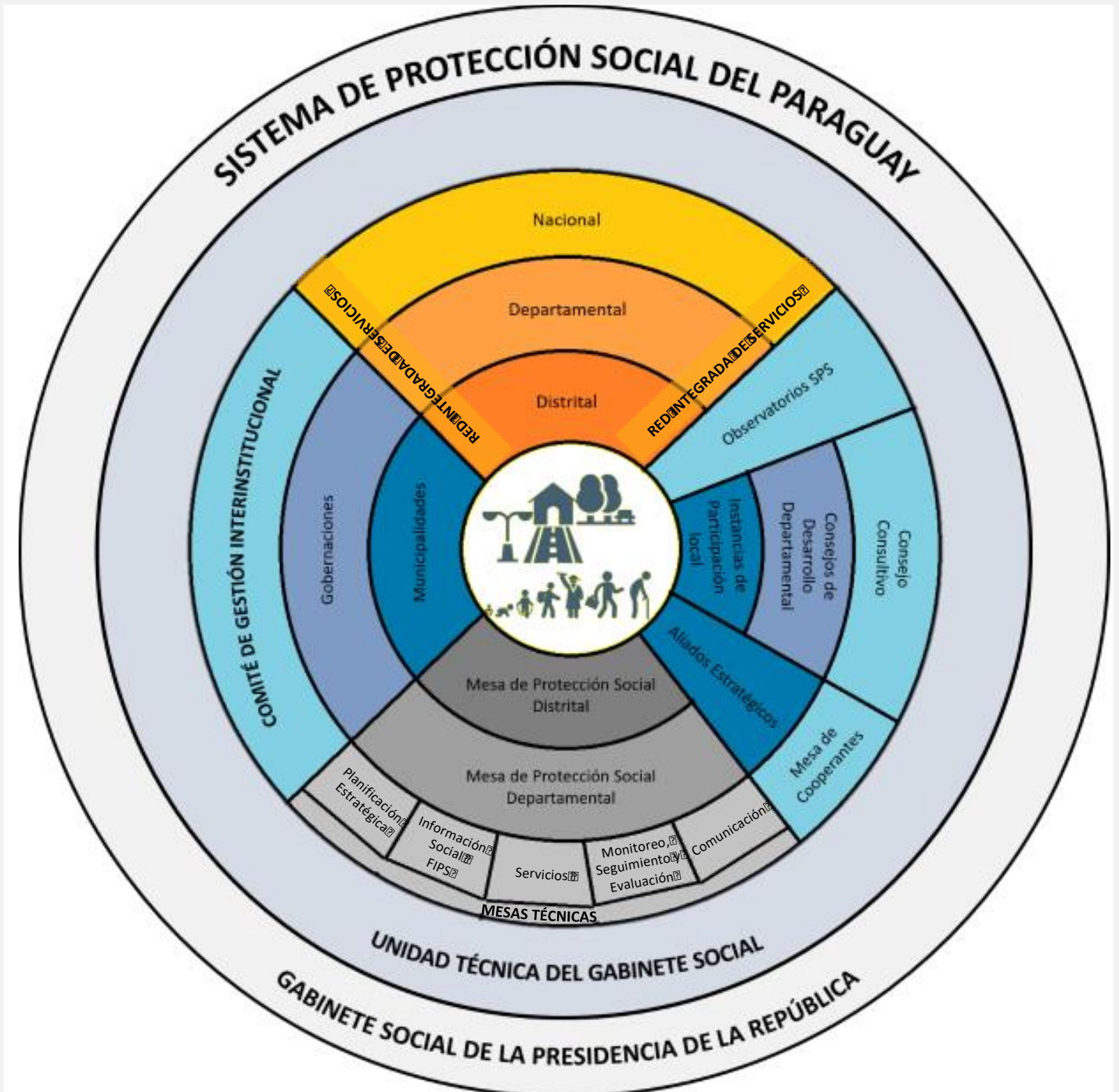
Entender el **Modelo de Gestión del SPS** implica comprenderlo de manera integral, cómo se organizan las funciones claves a partir de sus aspectos funcionales por un lado y operativos por el otro, y asimismo de qué manera se relaciona con los otros elementos.

Por tanto, en el apartado 3.1 de “características funcionales del MdG” se clasifica y ordena la descripción de la arquitectura institucional sobre la cual se funda el SPS, la fórmula de gobernanza consensuada, y las coordinaciones técnicas establecidas de acuerdo con la gobernanza.

En el apartado 3.2 de “características operativas del MdG” se describe el último y fundamental elemento que hace a la ejecución operativa desarrollada para la implementación.

3.1

Características funcionales del SPS



3.1. Características funcionales del SPS

El Modelo de Gestión del Sistema de Protección Social se funda en la organización institucional del Gabinete Social de la Presidencia de la República, rector del SPS. Organiza su gobernanza con un esquema de coordinación interinstitucional, intersectorial y multinivel.

3.1.1. Arquitectura institucional

El Modelo de Gestión propio del SPS tiene como base lo dispuesto por el Gabinete Social de la Presidencia de la República, respecto de la arquitectura institucional. En cuanto a la dirección del SPS, queda establecido que su conducción política es ejercida por el Presidente de la República, quien preside el organismo de coordinación política y técnica que es el Gabinete Social de la Presidencia de la República.

El Gabinete Social es *“la instancia rectora, normativa y articuladora de las políticas sociales del Gobierno Central”,* siendo uno de sus objetivos *“el diseño y conducción del Sistema de Protección Social, así como la evaluación, seguimiento y monitoreo de su implementación”* (Decreto N° 376/2018).

En el Gabinete Social participan los Ministerios y otras entidades públicas que tienen competencias directas en materia de política social. Este Gabinete está integrado por las siguientes autoridades:

- a. *Ministra/o de Hacienda.*
- b. *Ministra/o de Salud Pública y Bienestar Social.*
- c. *Ministra/o de Justicia.*
- d. *Ministra/o de Educación y Ciencias.*
- e. *Ministra/o de Agricultura y Ganadería.*
- f. *Ministra/o de Obras Públicas y Comunicaciones.*
- g. *Ministra de la Mujer*
- h. *Ministra/o del Trabajo, Empleo y Seguridad Social.*
- i. *Ministra/o de Desarrollo Social.*
- j. *Ministra/o de Urbanismo, Vivienda y Hábitat.*
- k. *Ministra/o-Secretaria/o General Jefa/e del Gabinete Civil de la Presidencia de la República.*
- l. *Ministra/o-Secretaria/o Ejecutiva/o de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social de la Presidencia de la República.*
- m. *Ministra/o-Secretaria/o Ejecutiva/o de la Secretaría de Emergencia Nacional de la Presidencia de la República.*
- n. *Ministra/o de la Niñez y la Adolescencia.*
- o. *Ministra/o-Secretaria/o Ejecutiva/o de la Secretaría Nacional de Cultura de la Presidencia de la República.*
- p. *Ministra/o-Secretaria/o Ejecutiva/o de la Secretaría Nacional por los Derechos de*

las Personas con Discapacidad.

- q. Ministra/o de Tecnologías de la Información y Comunicación⁵.*
- r. Ministra/o – Secretaria/o Ejecutiva/o de la Secretaría Nacional de la Juventud*
- s. Ministra/o-Secretaria/o Ejecutiva/o de la Unidad de Gestión de la Presidencia de la República.*
- t. Ministro/a Asesor/a del Área Social, del Presidente de la República.*
- u. Director/a General Paraguayo/a de Itaipú Binacional.*
- v. Director/a Paraguayo/a de la Entidad Binacional Yacyretá.*
- w. Director/a General de la Dirección de Beneficencia y Ayuda Social.*
- x. Coordinador/a General de la Oficina de la Primera Dama de la Nación.*
- y. Presidenta/e del Instituto Paraguayo del Indígena.*

El Gabinete Social cuenta con un/a Coordinador/a General y Jefe/a del Gabinete Social, que es el/la Ministro/a-Secretario/a Ejecutivo/a de la Unidad de Gestión de la Presidencia de la República, así como con un órgano directivo, el Equipo Ejecutivo, con funciones de ejecutar, impulsar y coordinar las actividades del Gabinete, que está integrado por los siguientes miembros:

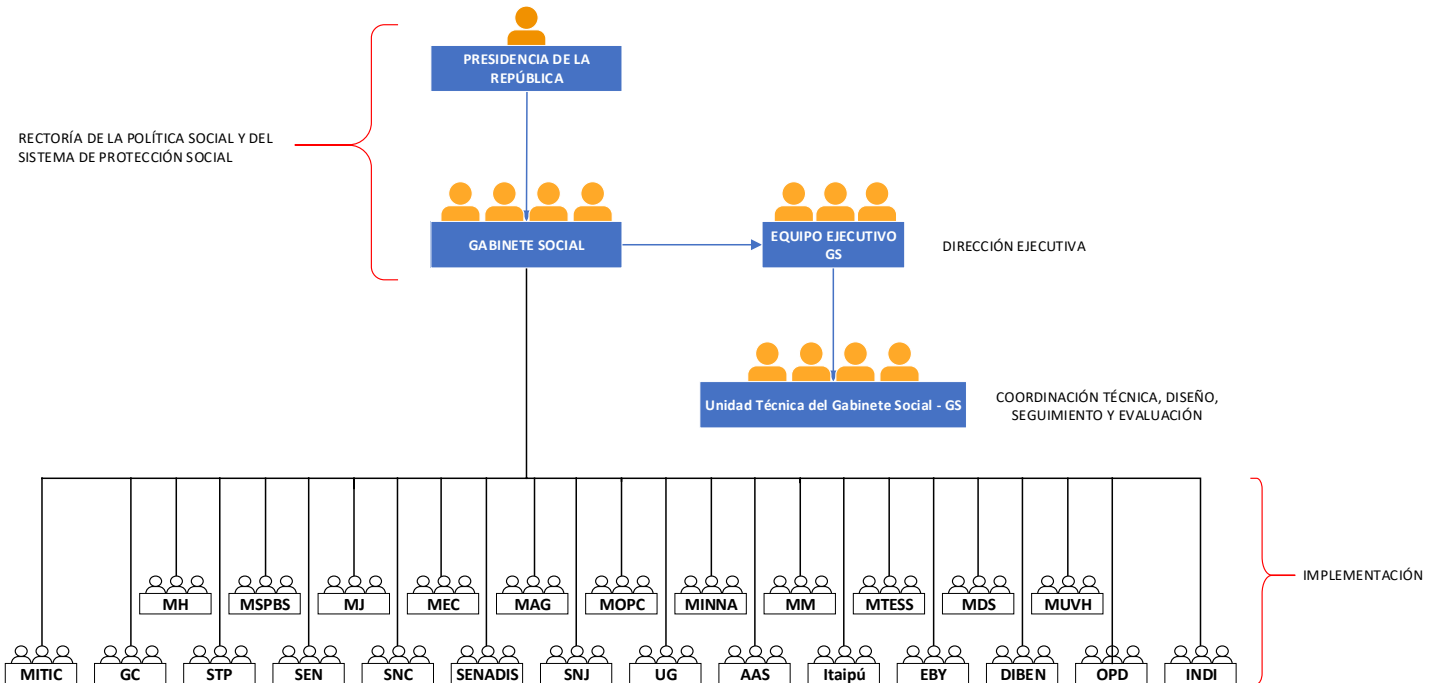
- a. Ministra/o de Hacienda.*
- b. Ministra/o de Agricultura y Ganadería.*
- c. Ministra/o de Salud Pública y Bienestar Social.*
- d. Ministra/o de Educación y Ciencias.*
- e. Ministra/o-Secretaria/o General y Jefa/e del Gabinete Civil de la Presidencia de la República.*
- f. Ministra/o del Trabajo, Empleo y Seguridad Social*
- g. Ministra/o de Desarrollo Social.*
- h. Ministra/o-Secretaria/o Ejecutiva/o de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social de la Presidencia de la República.*
- i. Ministra/o-Secretaria/o Ejecutiva/o de la Unidad de Gestión de la Presidencia de la República*
- j. Ministro/a Asesor/a del Área Social, del Presidente de la República.*
- k. Coordinador/a General de la Oficina de la Primera Dama de la Nación.*

El Gabinete Social es así **responsable del desempeño sistémico del SPS** y establecerá para ello las responsabilidades particulares de cada entidad que lo compone.

El organigrama que refleja esta organización institucional corresponde a una actualización del que se encuentra en el documento aprobado de Marco Estratégico (Gabinete Social, 2019b):

⁵ A la fecha del Decreto “Ministro-Secretario Ejecutivo de la Secretaría de Información y Comunicación para el Desarrollo de la Presidencia de la República” y posteriormente jerarquizado a través de la Ley 6207 de fecha 22 de octubre del 2018 “Que crea el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación y establece su carta orgánica” – MITIC.

Figura N° 5 - Organización institucional del SPS



Fuente: Elaboración propia

Según se establece en el mismo Decreto 376/2018, podrán participar de las sesiones, las/os Ministras/os del Poder Ejecutivo y las/os Secretarías/os Ejecutivas/os de la Presidencia de la República que no sean miembros del Gabinete Social, cuando sean convocados por el/la Coordinador/a General y se traten asuntos que tengan relación con las áreas de competencias de sus Ministerios y/o Secretarías Ejecutivas, como asimismo los funcionarios que dirijan entidades autárquicas.

Considerando lo antes mencionado y dado el alcance definido por el Gabinete Social para el SPS, se identifican las siguientes Instituciones que por su ámbito de actuación contribuyen a las Acciones Estratégicas, a los Paquetes de Servicios y/o a los procesos claves del Sistema:

- i. Ministerio del Interior;
- ii. Ministerio de Industria y Comercio;
- iii. Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible;
- iv. Secretaría Nacional de Deportes;
- v. Secretaría Nacional de Turismo;
- vi. Secretaría de Políticas Lingüísticas;
- vii. Instituto Nacional de Estadística;
- viii. Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra;
- ix. Crédito Agrícola de Habilitación;
- x. Instituto Forestal Nacional;

- xi. Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria;
- xii. Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal;
- xiii. Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas;
- xiv. Instituto Paraguayo de Artesanía;
- xv. Administración Nacional de Electricidad;
- xvi. Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay SA;
- xvii. Instituto de Previsión Social;
- xviii. Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la Administración Nacional de Electricidad;
- xix. Caja Paraguaya de Jubilaciones y Pensiones del personal de la Itaipú Binacional;
- xx. Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Entidad Binacional Yacypetá;
- xxi. Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal;
- xxii. Fondo de jubilaciones y pensiones para miembros del Poder Legislativo;
- xxiii. Caja de Seguros Sociales de Empleados y Obreros Ferroviarios;
- xxiv. Caja de Jubilaciones y Pensiones de Empleados de Bancos y Afines.

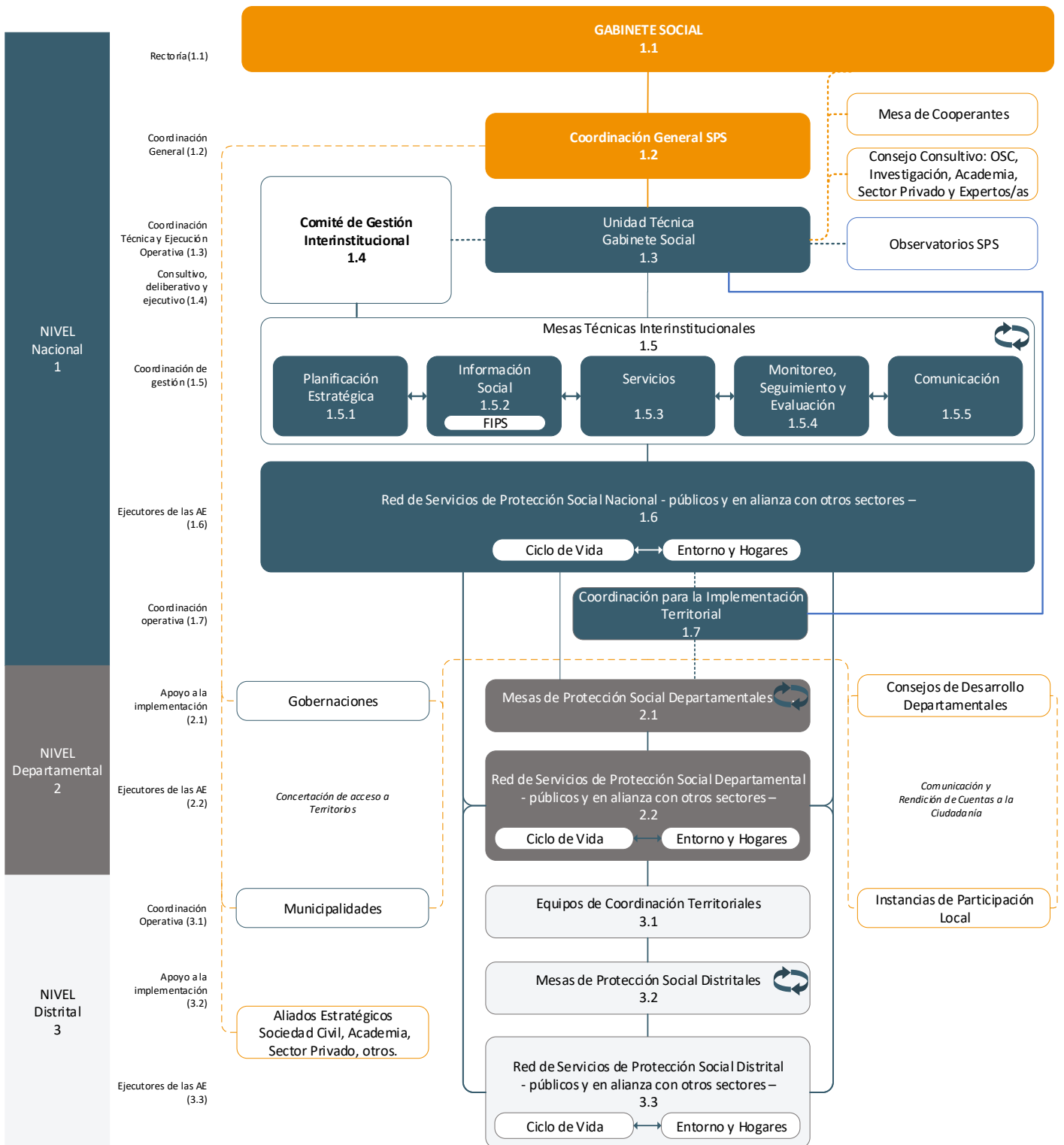
Esta enumeración no es taxativa.

3.1.2. Gobernanza y Gestión del Sistema

Como se indicó, a partir de la arquitectura institucional establecida, se plantea un Modelo de Gestión (MdG) que ordene el desempeño del SPS mediante una fórmula de gobernanza previamente acordada por las entidades correspondientes. Este MdG y su esquema de gobernanza abarca el conjunto de instancias que lo componen, desde el plano nacional al territorial.

En la Figura Nº 6, que se muestra a continuación, se ofrece una imagen integral del Modelo de Gestión, de acuerdo con el esquema de gobernanza establecido. Como puede apreciarse, en el nivel nacional se presentan los ámbitos de rectoría, coordinación general, coordinación técnica, entidades consultivas y asesoras, coordinación de la gestión y ejecución operativa de las AE. En el plano territorial, en los niveles departamental y distrital, se distinguen los ámbitos de concertación de acceso a territorios, apoyo a la implementación, comunicación y rendición de cuentas a la comunidad, aliados estratégicos y ejecución operativa de las AE.

Figura Nº 6 - Esquema de Gobernanza del Modelo de Gestión del SPS



Instancias que se retroalimentan entre sí

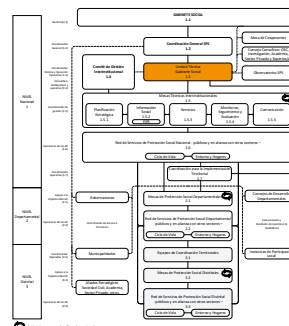
c) Entidades de coordinación técnica y de la ejecución operativa

● **Unidad Técnica del Gabinete Social (1.3)**

La coordinación técnica y de la gestión operativa descansa sobre la UTGS que tiene ese mandato formal y ejerce esa función desde su formación (Decreto N° 4775/2021).

Son funciones de la UTGS, en el marco del SPS:

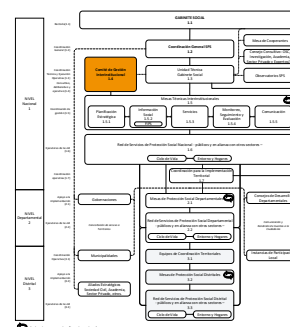
- i. Coordinar técnicamente el proceso de diseño e implementación del SPS;
- ii. Elevar al Gabinete Social las propuestas técnicas desarrolladas en el marco del SPS para toma de decisiones;
- iii. Coordinar y facilitar las instancias técnicas interinstitucionales a nivel nacional y territorial establecidas en el esquema de gobernanza del SPS;
- iv. Diseñar y coordinar el proceso de planificación plurianual del SPS a nivel nacional y territorial;
- v. Diseñar y coordinar el Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Sistema de Protección Social;
- vi. Administrar el Sistema Integrado de Información Social (SIIS) para la gestión del SPS, vinculado a los procesos de planificación, gestión, monitoreo, seguimiento y evaluación del SPS;
- vii. Diseñar y coordinar la implementación del modelo de gestión del SPS;
- viii. Diseñar y coordinar la implementación de la estrategia de comunicación del SPS;
- ix. Diseñar instrumentos y procesos claves del SPS; así como asegurar los estándares de calidad e integridad asociados;
- x. Suscribir Convenios y Acuerdos para la implementación del Sistema de Protección Social.



● **Comité de Gestión Interinstitucional (1.4)**

Es una instancia consultiva, deliberativa y de apoyo a la toma de decisiones y a la ejecución. Desde esa perspectiva se espera que quienes integren esta instancia sean interlocutores permanentes con sus máximas autoridades a fin de interiorizarlas con respecto a los temas que demanden toma de decisiones, por un lado, y con los equipos institucionales vinculados al SPS directamente, para marcar las prioridades internas que afectan al SPS en función a las decisiones adoptadas por el GS.

Este Comité se integra con Viceministerios de las instituciones parte del SPS, que por sus funciones guarden estrecha relación con el Sistema, o, alternativamente con funcionarias/os de segunda línea. Este Comité mantiene diálogo directo con la UTGS y a su vez se relaciona con las instancias que desempeñan el rol de Coordinación de la Gestión del SPS (Mesas Técnicas Interinstitucionales).



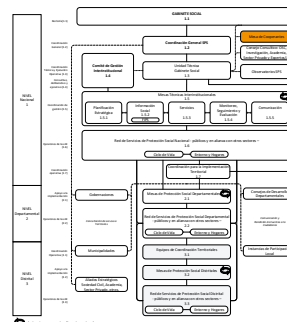
d) Entidades consultivas y asesoras en el ámbito de la rectoría y la coordinación

Para la asesoría y oportunidad de consulta de las entidades rectora y de coordinación, se configuran tres instancias a tal efecto: la Mesa de Cooperantes, el Consejo Consultivo y Observatorios del SPS.

- **Mesa de Cooperantes**

La Mesa de Cooperantes, está integrada por los organismos y agencias de cooperación para el desarrollo que tienen presencia en el país, y está orientada al intercambio de información, coordinación de programas y proyectos y la adopción de todas las acciones que se consideren oportunas para la implementación del SPS.

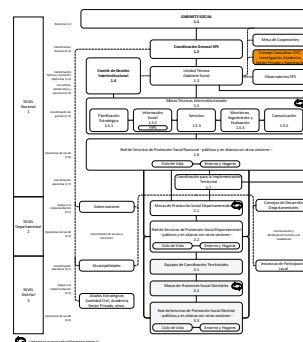
Es presidida por la Coordinación General del GS y asistida por la Dirección Ejecutiva de la UTGS. La UTGS mantiene diálogo directo con los organismos nacionales competentes en materia de cooperación internacional, la STP, el MH y el MRE.



- **Consejo Consultivo del SPS**

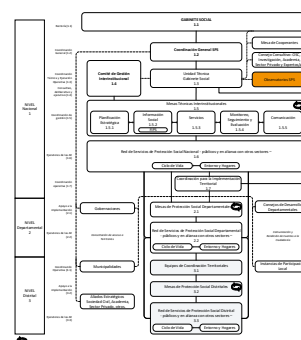
El Consejo Consultivo del SPS es una instancia consultiva no vinculante y de diálogo, cuyo objetivo es colaborar con el Gabinete Social de la Presidencia de la República y contribuir a la implementación del SPS.

El Consejo se integra con representantes de organizaciones de la sociedad civil, centros de investigación, academia y sector privado, así como personas expertas a nivel individual, cuya conformación y funcionamiento serán reglamentadas por el Gabinete Social (Decreto N° 4775/2021, art. 6º).



- **Observatorios SPS**

Sobre esta tercera instancia debe decirse que existen diversos Observatorios en ámbitos de la protección social y se contempla la posible creación de otros, de carácter estatal, no estatal y mixto, así como la configuración de éstos en una red, que compilen y produzcan información pertinente sobre las condiciones de desprotección del país, así como de los procesos de actuación en este campo, tanto desde el plano conceptual como en el operativo.

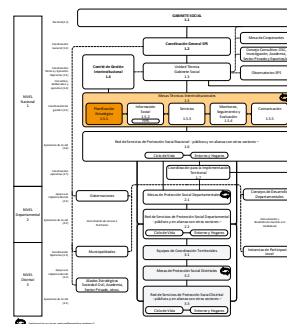


e) *Coordinación de la gestión*

Este espacio está compuesto por cinco Mesas Técnicas Interinstitucionales (1.5), que son instancias de coordinación técnica que reúnen a representantes de instituciones con poder en la toma de decisión y de entidades propiamente técnicas, para facilitar la gestión en diferentes áreas de actuación. Dichas Mesas se refieren a: Planificación Estratégica; Información Social; Servicios; Monitoreo, Seguimiento y Evaluación; y Comunicación. Este ámbito es coordinado por la UTGS y recibe el apoyo del Comité de Gestión Interinstitucional. A su vez, tiene relación directa con el espacio de Ejecución Operativa y con la instancia referida a la Coordinación operativa para la implementación territorial. A continuación, se describen brevemente las Mesas Técnicas (MT).

- **Mesa Técnica de Planificación Estratégica (1.5.1)**

Su actividad busca consolidar las variables de planificación de las Acciones Estratégicas (determinación de poblaciones, línea de base, formulación de indicadores, costeo, metas y brechas, así como de actividades), a nivel nacional como territorial, a partir del trabajo consensuado con las instituciones públicas implicadas (Decreto N° 4775/2021, art. 5ªa).



Así definida la Mesa Técnica de Planificación Estratégica (MT-PE) establece como objetivo general contribuir a la implementación del SPS propiciando y promoviendo la colaboración interinstitucional para la planificación desde una mirada sistémica.

Para alcanzarlos se establecen los siguientes objetivos específicos:

- i. Desarrollar y mantener actualizados los instrumentos de planificación plurianual del SPS alineados al proceso de presupuesto por resultados;
- ii. Diseñar y desarrollar los instrumentos y mecanismos que permitan fortalecer los procesos de planificación para resultados y presupuesto por resultados a nivel nacional y territorial;
- iii. Consensuar y validar internamente y con las MT vinculadas, los instrumentos, mecanismos, metodologías y modalidades operativas que se propongan para la planificación a nivel territorial;
- iv. Acompañar los procesos de planificación territorial, que incluya el fortalecimiento de las competencias de los actores institucionales de los distintos niveles; y
- v. Contribuir a una cultura de gestión para resultados desde una mirada sistémica, vinculando los procesos de planificación con los de presupuesto, tanto a nivel nacional como territorial.

La MT-PE se integra con la participación de representantes designadas/os por parte de las instituciones vinculadas al proceso de planificación estratégica del SPS de las áreas de Planificación Institucional; así como de Administración y Finanzas.

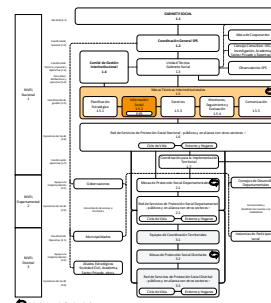
La MT-PE es coordinada por la UTGS y en su estructura base cuenta con una Comisión Permanente compuesta por la UTGS, el MH (DGP) y la STP.

Las personas designadas para integrar este espacio deben contar con competencias en planificación, manejo de indicadores, costeo de metas, fundamentalmente.

Esta MT-PE se mantiene en diálogo permanente con las otras MT del nivel central para alinear la hoja de ruta orientada al logro de objetivos comunes y coordinar las actividades que vinculen a las instancias entre sí. Asimismo, con la Coordinación para la implementación territorial los temas que deben ser canalizados bidireccionalmente con las MPS(t).

- **Mesa Técnica de Información Social (1.5.2)**

Su cometido consiste en que las autoridades cuenten con la información pertinente y oportuna que les permita gerenciar el SPS a nivel colegiado y hacia los resultados esperados según la planificación aprobada; que la información esté disponible para la ejecución de los diferentes procesos según el rol que les compete a los diferentes actores, involucrados e interesados. Es por ello que el Gobierno ha definido el fortalecimiento del Sistema Integrado de Información Social (SIIS), creado vía Decreto N° 4509/2015 y que está a cargo de la UTGS. Su objetivo a mediano plazo es conformar un sistema de información y gestión del registro de todas las personas para identificar la condición de protección/desprotección social a través del uso intensivo de fuentes de información e interacción entre productores y usuarios (Decreto N° 4775/2021, art. 5ºd).



Así definida la Mesa Técnica de Información Social (MT-IS) establece como objetivo general contribuir a la implementación del SPS propiciando y promoviendo la colaboración interinstitucional para la interoperabilidad de la información social y el fortalecimiento del SIIS como herramienta de gestión del Sistema (Decreto N° 4775/2021, art. 5ºd).

Para ello se han definido como objetivos específicos:

- i. Diseñar funcionalidades del SIIS centradas en los productores y usuarios de la información social para la identificación de la población protegida y a proteger, incrementando el uso de datos y suministrando los datos adecuados en los formatos correctos.
- ii. Establecer medidas, principios, orientaciones y recomendaciones sobre el contenido y equilibrio entre la apertura y la protección de datos, privacidad y confidencialidad de los registros de las personas, entre otros.
- iii. Identificar los recursos y requerimientos tecnológicos para la integración e interoperabilidad de la información social.
- iv. Contribuir a una cultura de gestión para resultados, con especial énfasis en la mejora continua de la integración, interoperabilidad e intercambio de la información con miras a la operacionalización adecuada de los procesos previstos por el SPS y la optimización en el uso de la información, alentar su aceptación y fomentar el uso de la información pública.

La UTGS ha establecido una alianza estratégica con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC) y de manera conjunta coordinan esta instancia.

La MT-IS se integra con la participación de representantes designadas/os por parte de las instituciones del sector público del nivel central, identificadas con oferta pública vinculada a los paquetes de servicios del SPS conforme a los lineamientos establecidos por el GS.

Por las características de los objetivos propuestos, la Mesa Técnica podrá requerir la participación de las/os responsables de las siguientes áreas, según el tema a ser tratado: 1) de

Tecnología de Información (TI) de la institución, 2) de asesoría jurídica, 3) de manejo de datos, 4) de recursos humanos.

Esta MT-PE se mantiene en diálogo permanente con las otras MT del nivel central para alinear la hoja de ruta orientada al logro de objetivos comunes y coordinar las actividades que vinculen a las instancias entre sí. Asimismo, con la Coordinación para la implementación territorial los temas que deben ser canalizados bidireccionalmente con las MPS(t).

- **(Sub) Mesa Técnica de Ficha Integrada de Protección Social / MT-IS**

Una sección de la MT de Información se ha conformado para el diseño y definición de la Ficha Integrada de Protección Social (FIPS). Este esfuerzo de contar con una Ficha Integrada de Protección Social, tiene como máxima referencia la disponibilidad del instrumento apropiado para la identificación de la condición de protección/desprotección de la población y los hogares; así como integrar las necesidades de información de los principales programas selectivos de transferencias monetarias.

Bajo el propósito mencionado, el objetivo general de la MT-FIPS es desarrollar el instrumento de recolección de datos sobre la demanda de protección social a escala de hogares y población (Ficha Integrada de Protección Social, FIPS) y su mecanismo de actualización (Decreto N° 4775/2021, art. 5ºd).

Para ello se han definido como objetivos específicos:

- i. Identificar periódicamente las necesidades sectoriales de información para la determinación de los estatus de protección y desprotección, a fin de ser contempladas en el diseño conceptual de la FIPS;
- ii. Garantizar la captación de variables requeridas por los principales programas selectivos de transferencias monetarias en el marco del diseño conceptual de la FIPS;
- iii. Desarrollar y mantener actualizado el cuestionario de la Ficha Integrada de Protección Social;
- iv. Facilitar la adopción de la FIPS en los operativos territoriales de captación de datos por parte de las instituciones participantes del SPS;
- v. Contribuir a una cultura de gestión para resultados maximizando el uso de la información relevada, entre las diferentes instituciones parte del sistema con el objetivo de gestionar el acceso a los servicios que cubran las desprotecciones.

La MT-FIPS es coordinada por la UTGS y se integra con la participación de representantes designadas/os por parte de las instituciones vinculadas al SPS que implementan programas selectivos de transferencias monetarias y aquellas que cuentan con servicios parte de los paquetes del Sistema.

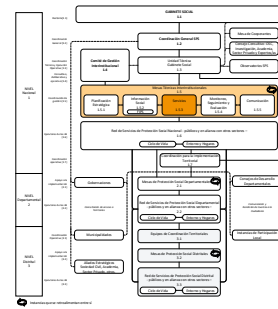
Las personas designadas para integrar este espacio deben contar con competencias en producción y análisis de información.

La MT-FIPS se mantiene en diálogo permanente con las otras MT del nivel central para alinear la hoja de ruta orientada al logro de objetivos comunes y coordinar las actividades que vinculen a las instancias entre sí. Asimismo, con la Coordinación para la implementación territorial los temas que deben ser canalizados bidireccionalmente con las MPS(t).

- **Mesa Técnica de Servicios (1.5.3)**

Esta instancia tiene como propósito establecer los lineamientos técnicos para la provisión integrada de servicios en los territorios priorizados en el marco del SPS, manteniendo un rol de rector a nivel nacional

Así definida la Mesa Técnica de Servicios (MT-SS) establece como objetivo general contribuir a la implementación del SPS en territorio para brindar los servicios contemplados en los Paquetes Núcleo y los que se definan con base a los lineamientos del Gabinete Social, de manera integrada y en forma gradual. (Decreto N° 4775/2021, art. 5ºb).



Para alcanzarlos se establecen los siguientes objetivos específicos:

- i. Diseñar y desarrollar los instrumentos y mecanismos que se requieran para hacer operativo el SPS en territorio, que incluya los Paquetes de Servicios Núcleo, Plan de Mejora de Servicios, Rutas de Servicios, Canal Verde, entre otros;
- ii. Consensuar y validar los instrumentos, mecanismos, metodologías y modalidades operativas que se propongan para su implementación a nivel territorial;
- iii. Acompañar la implementación en territorio, que incluya el fortalecimiento de los servicios movilizándolo a los actores institucionales de los distintos niveles; y
- iv. Contribuir a una cultura de gestión para resultados de Servicios de manera integrada poniendo en el centro a las personas.

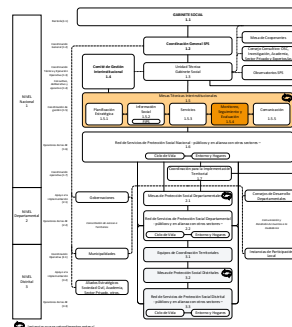
La MT-SS es coordinada por la UTGS y se integra con la participación de representantes designadas/os por parte de las instituciones del sector público del nivel central vinculadas a los Paquetes Núcleo de Servicios y aquellos que se definan con base a los lineamientos del Gabinete Social.

Las personas designadas para integrar este espacio deben ser del plantel institucional con responsabilidades en la dirección de los Servicios vinculados al SPS; o en su jefatura alternativamente.

Esta MT-SS se mantiene en diálogo permanente con las otras MT del nivel central para alinear la hoja de ruta orientada al logro de objetivos comunes y coordinar las actividades que vinculen a las instancias entre sí. Asimismo, con la Coordinación para la implementación territorial los temas que deben ser canalizados bidireccionalmente con las MPS(t).

- **Mesa Técnica de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación (1.5.4)**

La Mesa Técnica de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación (MT-MSE) tiene como propósito la producción de evidencia sobre la implementación del SPS, orientada a la toma de decisiones. A tal fin, diseña e implementa los instrumentos y procesos del Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación (SMSE) del SPS y asegura los productos de cada una de sus funciones componentes.



Así definida la MT-SME establece como objetivo general la definición de los alcances, productos y la operatoria del Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del SPS; así como liderar su proceso de implementación. (Decreto N° 4775/2021, art. 5°c).

Para ello se han definido como objetivos específicos:

- Producir la documentación técnica que guíe los aspectos conceptuales y operacionales de las funciones de monitoreo, seguimiento y evaluación y sus productos asociados;
- Definir la distribución de roles y responsabilidades en el desarrollo de los productos esperados (tableros de monitoreo, informes de seguimiento y evaluación, entre otros);
- Definir los contenidos de los tableros de monitoreo, a escala nacional y territorial, y asegurar la operatoria que permita la actualización de la información conforme a la periodicidad establecida;
- Asegurar la producción de los informes de seguimiento, con la concurrencia de las comisiones de trabajo establecidas a tal efecto;
- Delimitar los objetivos y lineamientos de las evaluaciones, así como su implementación, o sostener la supervisión técnica en los casos donde la implementación sea tercerizada.

La MT-MSE se integra con la participación de representantes designadas/os por parte de las instituciones vinculadas al proceso de planificación plurianual del SPS, así como instancias con competencia de monitoreo, seguimiento y evaluación interinstitucional, como la UTGS, la STP y la DGP/MH.

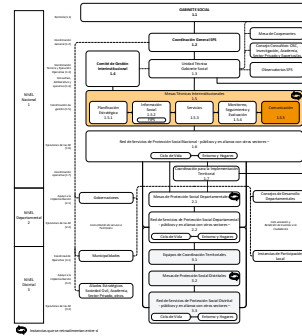
La MT-MSE es coordinada por la UTGS y en su estructura base cuenta con una Comisión Permanente compuesta por la UTGS, el MH (DGP) y la STP.

Las personas designadas para integrar este espacio deben contar con competencias en las áreas de monitoreo, seguimiento y evaluación; alternatively, profesionales del ámbito de planificación.

Esta MT-MSE se mantiene en diálogo permanente con las otras MT del nivel central para alinear la hoja de ruta orientada al logro de objetivos comunes y coordinar las actividades que vinculen a las instancias entre sí. Asimismo, con la Coordinación para la implementación territorial los temas que deben ser canalizados bidireccionalmente con las MPS(t).

● Mesa Técnica de Comunicación (1.5.5)

El propósito de esta MT refiere a las necesidades que tiene la implementación del SPS de divulgar y dar cuenta de los avances que se producen al respecto, que parte por la instalación del nuevo concepto de protección social en la ciudadanía paraguaya, la necesaria comunicación interna como herramienta fundamental para avanzar en los cambios necesarios hacia una cultura de gestión para resultados en la institucionalidad pública, así como para informar a la ciudadanía en general sobre las actuaciones que se realizan al respecto.



Así definida la Mesa Técnica de Comunicación (MT-C) establece como objetivo general contribuir a la implementación del SPS mediante la difusión e instalación del nuevo concepto de la Protección Social en los diferentes actores involucrados, de las instituciones del Estado (nivel nacional y territorial) y la sociedad paraguaya en general; así como la divulgación de acciones, avances y resultados de la implementación.

A tal efecto se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Definir la estrategia de comunicación para el SPS;
- Conformar la Red de Comunicadores del SPS, incorporando a los actores del nivel nacional y territorial;
- Consensuar un protocolo de comunicación del Sistema de Protección Social;
- Identificar las fortalezas comunicacionales de las instituciones involucradas en el SPS conforme a los pilares y/o paquetes de servicios del SPS;
- Socializar con la ciudadanía la información pública relacionada con los servicios públicos existentes para la garantía de sus derechos;
- Contribuir a través de la comunicación, a una cultura de gestión para resultados poniendo en el centro a las personas.

La MT-C queda conformada con la participación de representantes designadas/os por parte de las instituciones del sector público del nivel central, que participan en los diferentes ámbitos de actuación del SPS con especial atención en aquellas vinculadas a los Paquetes de Servicios.

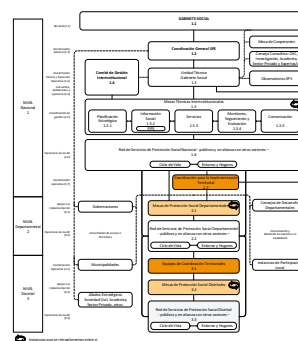
La UTGS ha establecido una alianza estratégica con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC) y de manera conjunta coordinan esta instancia.

Las personas designadas para integrar este espacio deben ser del plantel institucional con responsabilidades en la dirección de las áreas de comunicación de sus respectivas instituciones; o en las jefaturas alternativamente.

Esta MT-C se mantiene en diálogo permanente con las otras MT del nivel central para alinear la hoja de ruta orientada al logro de objetivos comunes y coordinar las actividades comunicacionales en todas las etapas. Asimismo, con la Coordinación para la implementación territorial los temas que deben ser canalizados bidireccionalmente con las MPS(t).

f) **Coordinación operativa para la implementación territorial**

Este espacio, la **Coordinación para la implementación territorial (1.7)** todavía en el nivel nacional, representa la bisagra entre lo nacional y lo territorial. Su cometido refiere a la conexión del plano nacional de propuestas de implementación con el nivel territorial, para ser discutidas con las entidades y las mesas de este nivel, así como a la generación de las condiciones necesarias para la implementación del Sistema. Hasta el momento, es responsabilidad directa de la UTGS que lidera el desempeño de la gobernanza y el modelo de gestión del SPS como conjunto. Se espera que, de manera gradual y progresiva, se generen las condiciones para avanzar hacia una mayor desconcentración de funciones, por lo que desde esa perspectiva se incorpora como parte de las responsabilidades de esta coordinación, los procesos de fortalecimiento de los gobiernos subnacionales en competencias SPS.



Esta instancia está integrada por servidoras/es públicos de la UTGS, incluyendo a los enlaces/referentes asignados a cada uno de los territorios SPS, que integrarán a su vez los Equipos de Coordinación Territoriales (3.1). Según cada caso, podrán integrar este espacio las/os responsables de las áreas de coordinación territorial de las diferentes instituciones parte del Sistema.

Esta coordinación es responsable de la gestión territorial del SPS. Entre sus principales responsabilidades se destacan las siguientes:

- i. Preparación para la llegada a los territorios seleccionados por el Gabinete Social;
- ii. Contacto y gestión de acuerdos con actores locales;
- iii. Instalación y funcionamiento de la Mesa de Protección Social por territorio;
- iv. Instalación del espacio (físico) SPS por territorio;
- v. Gestión de la participación ciudadana a nivel local;
- vi. Fortalecimiento de los gobiernos subnacionales en competencias SPS; y
- vii. Rendición de Cuentas.

Además, tiene a su cargo:

- viii. La interlocución con los gobiernos subnacionales, y
- ix. La interlocución con los espacios de participación existentes en cada territorio para comunicación y rendición de cuentas.

Como se menciona al principio de esta sección, esta Coordinación desempeña un rol clave en materia de coordinación, dado que se constituye en la bisagra entre los acuerdos entre los diferentes niveles de gobierno, las definiciones técnicas a nivel nacional, la operativización de a nivel territorial, y el ajuste permanente por la retroalimentación bidireccional. A tal efecto, se mantiene en diálogo permanente con los Gobiernos subnacionales, las MT del nivel central y las MPS(t), para alinear la hoja de ruta de la implementación del SPS en territorio y la coordinación de las actividades que vinculen a las instancias entre sí.

3.1.2.2. Nivel territorial

De acuerdo con las características de la descentralización en Paraguay, el MdG y su gobernanza combina dos dinámicas: la de carácter vertical y la de naturaleza horizontal. Por ello la capacidad

b) Apoyo a la implementación

• Mesas de Protección Social distritales (3.2) y departamentales (2.1)

Tanto en el nivel distrital como en el departamental se define la instalación de Mesas de Protección Social, que desempeñarán la función de apoyo a la implementación del SPS.

Estas instancias integran a los referentes con responsabilidades vinculadas al dispositivo de atención del SPS, ya sean estos de atención directa a la población, o aquellos con funciones claves para su operación.

El trabajo de estas mesas técnicas será coordinado en sus primeras fases por la UTGS a través de la Coordinación para la Implementación Territorial, contando para ello con el apoyo de los Equipos de Coordinación Territoriales conformados en cada caso. Se contempla desde el inicio el proceso de fortalecimiento de los gobiernos subnacionales en competencias SPS. La activación de estas instancias departamentales y distritales será realizada de forma paulatina en correspondencia con la evaluación de condiciones en su primera fase, una vez que estén en pleno funcionamiento las de nivel distrital.

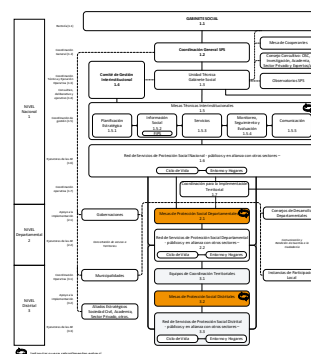
Se promoverá la articulación de los trabajos de estas Mesas con instancias de coordinación ya instaladas a nivel territorial.

Para cumplir con su objetivo general de apoyar la implementación del SPS en territorio se identifican, entre otros, los siguientes objetivos específicos:

- i. Orientar la provisión de servicios y su dispositivo en red, alineados al cumplimiento de las acciones estratégicas aprobadas en el SPS con base a los lineamientos establecidos por el rector del Sistema;
- ii. Socializar los instrumentos, mecanismos y herramientas diseñadas para operativizar el SPS en territorio a través del dispositivo de atención de servicios; incluidos todos aquellos producidos a nivel nacional en las Mesas Técnicas (1.5) conforme su objetivo sea para aplicación territorial;
- iii. Desarrollar la planificación para el nivel territorial, monitorear y dar seguimiento a su implementación, además de contribuir a las evaluaciones según se programen;
- iv. Aplicar y validar los instrumentos, mecanismos, metodologías y modalidades operativas definidas para su implementación a nivel territorial;
- v. Acompañar la implementación del SPS en territorio, movilizando a los actores institucionales distritales y departamentales;
- vi. Promover el desarrollo de políticas públicas departamentales y municipales, que fortalezcan el Sistema de Protección Social en territorio; y
- vii. Contribuir a una cultura de gestión para resultados de Servicios de manera integrada, poniendo en el centro a las personas y a las comunidades.

Estas instancias podrán conformar internamente mesas temáticas para el abordaje específico de los diferentes aspectos que demande la implementación del SPS en territorio.

La coordinación permanente y retroalimentación de estas instancias distritales y departamentales con las Mesas Técnicas Interinstitucionales del nivel nacional busca contribuir a instalar una nueva cultura de gestión, a través del diálogo permanente entre los actores



institucionales en lógica vertical que permitan destrabar barreras al interno de sus instituciones. Asimismo, en lógica horizontal pretende contribuir con los procesos de transferencia de conocimientos entre las instancias, que se realizará a través de la Coordinación para la implementación territorial, con lo cual se podrá, entre otros, evaluar las posibilidades de adopción y/o adaptación de buenas prácticas desarrolladas en los diferentes territorios, que puedan resultar de utilidad para la gestión nacional y que permitan impactar a escala en los resultados perseguidos por las acciones estratégicas.

c) Comunicación y Rendición de Cuentas a la Comunidad

- Instancias de Participación Local y Consejos de Desarrollo Departamental

En este contexto, es clave el relacionamiento permanente con las instancias territoriales de coordinación y participación ya establecidas, como los Consejos de Desarrollo Departamental y las de participación a nivel local.

Estas instancias, de conformación mixta, que reúne a actores representativos y/o representantes de los diversos sectores, tanto público, privado como de la sociedad civil, por las características de las personas que las conforman, se constituyen en espacios privilegiados para dialogar respecto al nuevo concepto de protección social para todos los habitantes que se plantea con la instalación del Sistema. El rol protagónico que tienen estos actores colectivos es clave para incluir la temática de Protección Social en la agenda local, promoviendo el diálogo hacia una visión compartida en el marco del nuevo concepto de desarrollo.

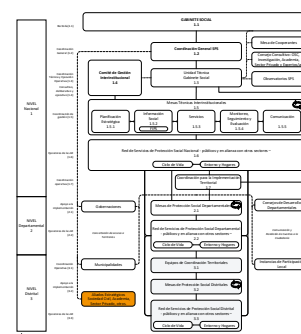
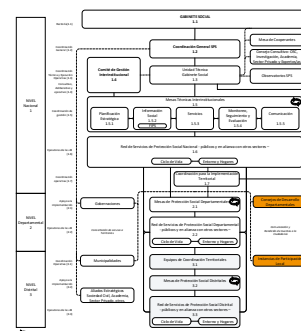
La comunicación en estos espacios sobre los diversos aspectos que hacen a la instalación y puesta en marcha de esta Política Pública a nivel nacional, así como los resultados registrados fruto de su implementación a nivel territorial, busca que a partir de estos contactos la información compartida se difunda entre los diferentes miembros de la comunidad.

d) Aliados estratégicos

Estos actores son considerados para el SPS como claves para potenciar en términos sinérgicos los esfuerzos del SPS desde sus diferentes prácticas y conocimientos. En ese sentido, se identifican nichos de trabajo colaborativo tanto en la provisión de Servicios de la Red como así también en la implementación del componente de innovación social para el acceso a servicios.

Este componente, que se describirá en mayor detalle en el apartado de características operativas del SPS, es el que proporciona mayor flexibilidad y posibilidades de innovar desde la práctica y el conocimiento de los aliados de otros sectores. Se considera además como la ventana de oportunidad del Sistema para marcar las diferencias territoriales con un mecanismo que confiera agilidad a la gestión y sea movilizador. Se espera que las prácticas exitosas sean incorporadas paulatinamente como políticas públicas locales que sirvan también como demostrativas para su posterior expansión.

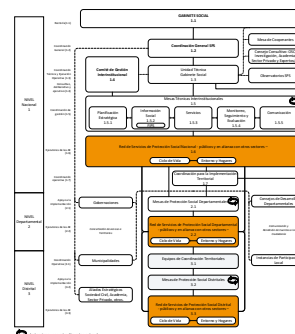
Podrían constituirse en importantes aliados estratégicos, las organizaciones de la sociedad civil, la academia, el sector privado y otros, que estén radicadas o se encuentren próximas en áreas de influencia, en los territorios donde se implementa el SPS.



e) Rol: Ejecución operativa de las Acciones Estratégicas (AE) del SPS

● Red de Servicios de Protección Social (1.6), (2.2) y (3.3)

Está integrada por todas las entidades que contribuyen a las acciones estratégicas del SPS según sus objetivos generales y específicos. Las instituciones implicadas están señaladas en el organigrama funcional del GS en el nivel de implementación ya mencionado (Figura N° 5), a las que se suman otras que a la fecha no integran el Gabinete Social, pero si disponen de oferta pública que contribuye con dichas acciones.



Ello contempla la entrega de los servicios ya constituidos y los que

puedan desarrollarse con la ejecución de las Acciones Estratégicas consignadas en el Marco Estratégico acordado y publicado. Es importante subrayar que este ámbito de ejecución operativa debe responder tanto a la oferta programática existente como a la que establece la ejecución del cuadro programático del SPS a nivel nacional. Este trabajo contempla también las actuaciones que puedan coordinarse en alianza con otros sectores.

Para cumplir con su función de orientar la provisión de servicios en el plano territorial se constituye un dispositivo de atención del SPS, de naturaleza operativa y en red, integrado por todas las entidades que tienen responsabilidad de ejecución en los procesos operativos, pudiendo estar vinculadas a la entrega directa de Servicios como así también a otras funciones claves para la operatividad de la red.

Cuando se hace referencia a una Red de Servicios de Protección Social, en el sentido más amplio, es multinivel; dado que por la organización actual de los servicios públicos integra prestaciones de los tres niveles. En primer término, a aquellos que se encuentran presentes en territorio; pero incluye además los localizados en cabeceras departamentales; y, por último, a los servicios nacionales cuya prestación está localizada por lo general en la Capital del país o en zona metropolitana, sin omitir aquellos prestados de manera remota (a través de centros de contacto telefónico y vías digitales).

A nivel general, las entidades/organizaciones que se incorporen como parte del Sistema de Protección Social, según su naturaleza y en función a los acuerdos operativos que se establezcan, tendrán a su cargo entre otras, las siguientes funciones:

- i. mantener disponible la oferta de servicios adecuada, con la capacidad resolutive esperada, que permita proveer los servicios explicitados en los Paquetes aprobados;
- ii. desarrollar la oferta de servicios complementarios como facilitadores de acceso a la Red, y eventualmente los que se adicionen para las poblaciones de especial atención del Sistema;
- iii. según los acuerdos de operación a los que se arribe en cada caso, cumplir con las responsabilidades que le corresponda en los diferentes ámbitos de actuación, atendiendo los parámetros y mecanismos establecidos.

La UTGS mantiene responsabilidades en términos de coordinación, relevamiento de información, referencia a instituciones desde el SIIS a partir de las desprotecciones y responsabilidad respecto a la instalación del servicio de Orientaciones SPS.

En el siguiente apartado (3.2) se describen las características operativas del dispositivo de atención, donde se identifican a su vez los principales procesos previstos en cada caso.

3.2

Características operativas del SPS



3.2. Características operativas del SPS

El Modelo de Gestión del Sistema de Protección Social a nivel operativo se estructura sobre la base del uso intensivo de la información para gestionar y acelerar la conexión entre las demandas o necesidades de protección de las personas, hogares y comunidades, con la oferta de servicios.

3.2.1. Dispositivo de atención del SPS: Red de Servicios de Protección Social

El dispositivo de atención del SPS en territorio se organiza para conectar las demandas o necesidades de protección de las personas, los hogares y las comunidades, a un conjunto articulado de Paquetes de Servicios por categorías, que se configuran en forma de una red integrada de servicios, y posibilita que el conjunto de involucrados comparta información y oriente sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas comunes, plasmados en acuerdos de gestión interinstitucionales.

Este dispositivo desde su concepción contempla, además, la situación de ciertas poblaciones que por su condición de desprotección registran mayores obstáculos para el acceso a los Servicios, por lo cual configura componentes complementarios que se inscriben en lo que se denomina la estrategia Canal Verde, orientada a la inclusión a la Política de Protección Social de aspiración universal, a aquellas poblaciones de especial atención para el SPS.

El enfoque principal de gestión para resultados que prima en el Modelo de Gestión del SPS, se complementa con el de gestión por procesos, en el entendimiento de que el buen desempeño de estos impacta positivamente en el logro de los resultados esperados. La consecuencia natural del modelo de gestión orientado a resultados es la “descentralización” (más apropiado en este caso desconcentración), es decir, incrementar el espacio de toma de decisiones de los gestores públicos a nivel territorial con respecto a los procesos que conducen al logro de los resultados esperados bajo sus áreas de responsabilidad. Hacerse cargo de los resultados, en la práctica, significa hacerse cargo de los procesos conducentes al logro de estos.

Considerando la fase de desarrollo en la que se encuentra el SPS es relevante poner foco en la modelización de los nuevos procesos que se dan a partir del planteo operativo.

3.2.2. Logros SPS: Metas compartidas orientadas a resultados











Para medir los resultados de la implementación del SPS en territorio como producto de la lógica sistémica, se configuran **10 Logros** que son presentados en la Tabla N°1.

Esta definición de “logros” se construye atendiendo el propósito de inclusión y permanencia dentro del SPS, de las personas, de los hogares y de las comunidades.

Se entiende como estatus de protección, a la situación de cobertura en cada prestación individual contemplada por los paquetes de servicios del SPS; así como la situación general de cobertura concurrente (el acceso a todos los servicios contemplados en el paquete núcleo del SPS).

Los Paquetes de Servicios Núcleo (PSN-SPS) -por categoría- constituyen el conjunto básico de servicios de corte universal, cuyo acceso, el Estado pretende asegurar de manera concurrente a las personas, hogares y comunidades. Es un esfuerzo de priorización política, técnica y presupuestaria, destinado a delinear el contenido del SPS para su implementación territorial en las primeras fases, que se irá ampliando hasta llegar a nivel nacional a medida que se fortalezcan las capacidades de las Entidades, en forma gradual, progresiva y sostenible financieramente.

Tabla N° 1. Logros del SPS en territorio (versión 0.2)

Categoría SPS		Logros
	Logro 1 0 a 4 años Antes del nacimiento	Cobertura de mujeres embarazadas identificadas que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)
	Logro 2 0 a 4 años En el nacimiento	Cobertura de nacimientos identificados que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)
	Logro 3 0 a 4 años Después del nacimiento	Cobertura de niñas y niños de 0 a 4 años identificados que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)
	Logro 4 5 a 13 años	Cobertura de niñas y niños de 5 a 13 años identificados que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)
	Logro 5 14 a 17 años	Cobertura de adolescentes de 14 a 17 años identificados que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)
	Logro 6 18 a 29 años	Cobertura de jóvenes de 18 a 29 años identificados que se encuentran en estatus de protección integral (PSN-SPS)
	Logro 7 30 a 59 años	Cobertura de personas adultas de 30 a 59 años identificados que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)
	Logro 8 60 años y más	Cobertura de personas adultas mayores de 60 y más años identificados que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)
	Logro 9 Hogares	Cobertura de hogares identificados que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)
	Logro 10 Entorno	Cobertura de (barrio/localidad) que se encuentran en estatus de protección concurrente (PSN-SPS)

Además del seguimiento a los niveles de cobertura concurrente para toda la población, se generará información sobre los niveles de cobertura en poblaciones que dada su situación de vulnerabilidad -según los parámetros que se definan-, se consideran de especial atención para el Sistema: niñas y niños, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad, personas indígenas, personas en situación de pobreza.

Las metas compartidas en territorio que se definan con los mismos ejecutores, constituirán la base para los acuerdos de gestión que se formalicen.

3.2.3. Componentes del dispositivo de atención del SPS

El Sistema de Protección Social parte del principio de universalidad de los derechos y apunta a garantizarlos para toda la población. Con el propósito de que “todos los habitantes estén protegidos” se han estructurado 5 componentes que se articulan entre sí; son 3 los componentes que se estructuran para toda la población con otros 2 complementarios dirigidos a la población de especial atención del SPS que se prevé para los casos de activación de la Estrategia Canal Verde (CV):

- I. MEDICIÓN Y PRIORIZACIÓN DE DEMANDAS;**
- II. GESTIÓN DE ACCESO A SERVICIOS DEL SPS;**
- III. GESTIÓN DE CASOS (CV);**
- IV. INNOVACIÓN SOCIAL PARA EL ACCESO A SERVICIOS (CV); y**
- V. PROVISIÓN DE SERVICIOS SPS;**

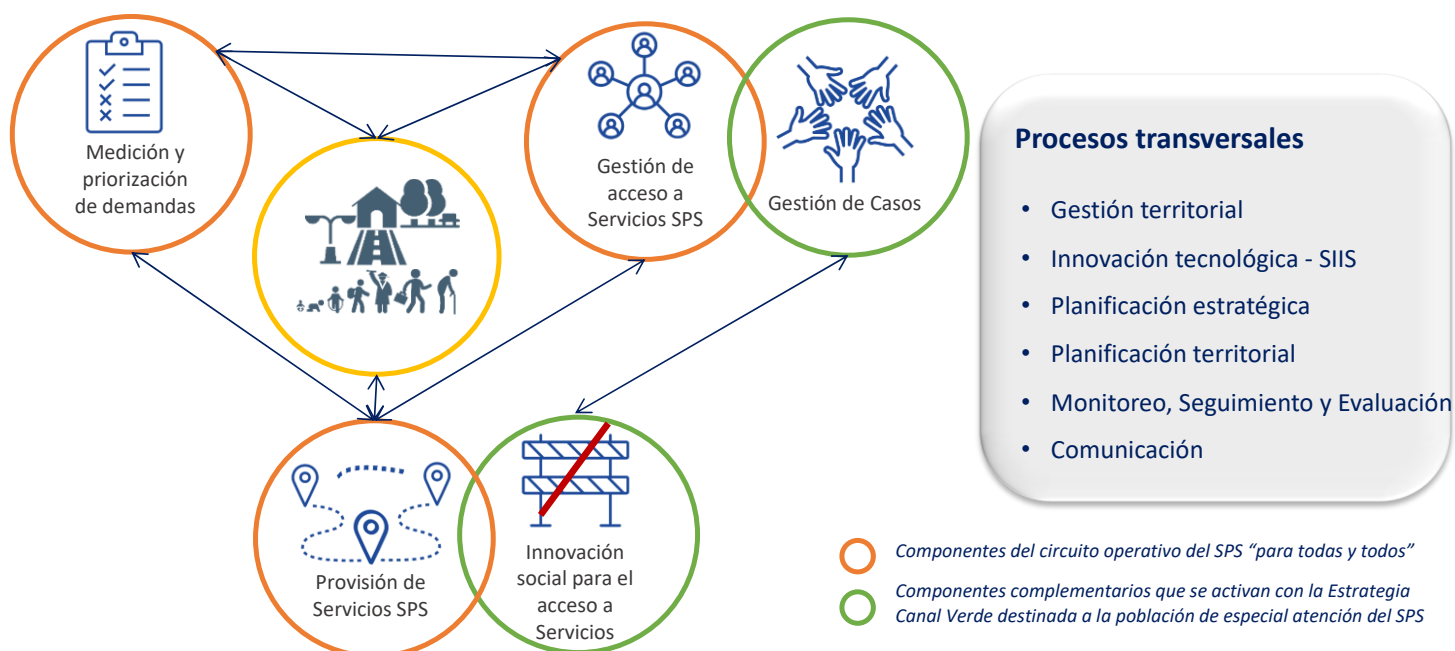


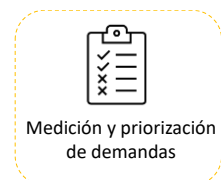
Figura N° 7. Componentes del dispositivo de atención del SPS

Los objetivos de cada uno de los componentes son los siguientes:

- El componente de **“medición y priorización de demandas”** tiene el objetivo de estimar la **demanda de servicios** de la población, de los hogares y del entorno de las comunidades, para la clasificación e identificación según su estatus de protección social y su correspondiente priorización”.
- El componente de **“gestión de acceso a Servicios del SPS”** tiene el objetivo de implementar mecanismos que **aceleren la conexión** entre la demanda y la oferta de servicios, vía sistemas de reporte nominalizado y supervisión de cobertura de protección;
- El componente de **“gestión de casos”** -previsto para la estrategia Canal Verde-, tiene el objetivo de implementar mecanismos diferenciales de **derivación y priorización** de personas, hogares y comunidades para su atención prioritaria por parte de los Servicios hasta la constatación de su protección efectiva;
- El componente de **“innovación social para el acceso a Servicios”** -previsto para la estrategia Canal Verde-, tiene el objetivo de proveer servicios complementarios e innovadores que permitan a la población conectarse a la Red de Servicios, eliminando las **barreras de acceso** existentes por territorio.
- El componente de **“provisión de Servicios SPS”** tiene el objetivo de proveer de manera **concurrente** los Servicios de los Paquetes a las personas, hogares y comunidades según sus requerimientos.

A continuación, se amplía información sobre los componentes, incorporando el mapeo de procesos identificados y modelados y la documentación que los contiene.

a) *Componente de Medición y priorización de Demanda*



“**CONECTAR** las demandas o necesidades de protección de las personas, los hogares y las comunidades, a un conjunto articulado de Paquetes de Servicios por categorías”, implica como precondition **CONOCER** dichas necesidades por cada persona y/u hogar y las condiciones en las comunidades. La determinación de la demanda al SPS en lo que respecta a las personas y los hogares serán determinadas en función a los Servicios que componen los Paquetes y los que el Gabinete Social disponga a futuro en el marco de la Estrategia Canal Verde. Al aplicarlo a la categoría de entorno, esta definición surge como resultado de la priorización referencial que se realiza con la comunidad, con base a sus necesidades más sentidas.

Con base a estas definiciones, el estatus de protección/desprotección se establece respecto al acceso o no a dichos Servicios en tiempo y forma.

“El componente de **“medición y priorización de demandas”** tiene el objetivo de estimar la **demanda de servicios** de la población, de los hogares y del entorno de las comunidades, para su clasificación e identificación según su estatus de protección social y su correspondiente priorización”.

Al analizar las condiciones y viabilidad para disponer de información nominalizada y georreferenciada del conjunto de la población relacionada con su nivel de protección respecto a los servicios del Paquete Núcleo, ya sea a través de información capturada con anterioridad con instrumentos de relevamiento, o por medio de registros administrativos de las diferentes instituciones, se determina la necesidad de avanzar en el desarrollo de instrumentos que releven por primera y única vez el estatus de protección de cada uno de los miembros de los hogares, se constituya en línea de base para la implementación, y se actualice de manera permanente vía cruce con registros administrativos y/o nuevos procesos que establezca el Sistema.

Para cumplir con el objetivo de este componente se ha modelado **4 procesos claves** (UTGS, 2020h):

- 1. Instalación y funcionamiento del Equipo Técnico Interinstitucional para el desarrollo del proceso**, cuyo objetivo es conformar el Equipo Técnico de medición y priorización de demandas del SPS, para la efectiva articulación interinstitucional.
- 2. Desarrollo de instrumentos de captación de demandas e instalación de procesos de actualización**, con el objetivo de diseñar instrumentos que permitan captar la demanda de servicios de la población.
- 3. Recolección de demandas en territorio**, con el objetivo de obtener información que permita captar la demanda de servicios de la población.
- 4. Clasificación del estatus de protección y desprotección social para las unidades de análisis (personas, hogares, entorno)**, con el objetivo de determinar el estatus de protección y desprotección social por medio del cual se pueda identificar y clasificar a la población (personas, hogares, entorno).

b) **Componente de Gestión de acceso a Servicios del SPS**

Una vez identificadas las necesidades de las personas, los hogares y las comunidades por parte del Estado, el Sistema debe **“CONECTARLAS”** a la oferta pública de Servicios que pone a disposición para hacer efectivo el ejercicio de los derechos.



“El componente de **“gestión de acceso a Servicios del SPS”** tiene el objetivo de implementar mecanismos que **aceleren la conexión** entre la demanda y la oferta de servicios, vía sistemas de reporte nominalizado y supervisión de cobertura de protección”.

Son 4 los mecanismos que el Sistema contempla para operativizar este componente:

- i. La “Referencia”, que se constituye en la derivación de las personas, hogares y/o comunidades con desprotecciones identificadas conforme a los parámetros que establece el Sistema, a los Servicios que permitan su atención;
- ii. La “Contra referencia”, entendida como la comunicación que realiza el Servicio correspondiente una vez que haya sido entregada la prestación del Servicio, que permita la actualización permanente del estatus de protección/desprotección y la trazabilidad del contacto del SPS con las personas en el SIIS;
- iii. El establecimiento de “Rutas de Servicios” por cada categoría, entendida como el itinerario o recorrido que debe realizar el usuario para acceder de manera oportuna a los servicios contenidos en los Paquetes, que permita en primer lugar desarrollar los mecanismos de articulación entre Servicios, para guiar al usuario a través de la Red. De ser necesario activar la estrategia Canal Verde, ello supone, además la vinculación a rutas preestablecidas por Protocolos que atienden los casos específicos de emergencia;
y
- iv. La instalación del servicio “ORIENTACIONES del SPS” desarrollado por el Sistema e incluido dentro de los Paquetes Núcleo para cada categoría del ciclo de vida, como mecanismo de comunicación permanente desde una nueva concepción de relacionamiento bidireccional entre los habitantes y el Estado.

Para cumplir con el objetivo de este componente se ha modelado **4 procesos claves** (UTGS, 2020d):

- 1. Procedimientos para la Referencia**, con el objetivo de establecer procedimientos eficaces de identificación de posibles vulnerabilidades de cada individuo.
- 2. Procedimientos para la Contra referencia**, con el objetivo de lograr la adecuada comunicación entre los actores mediante la información que proporcione la referencia de vulnerabilidades, a fin de garantizar la atención integral de los individuos.
- 3. Definición de Rutas de Servicios para Usuario Final**, con el objetivo de determinar la trayectoria referencial de los usuarios por la red de servicios de acuerdo con la categoría en la que se encuentran.
- 4. Instalación y funcionamiento del dispositivo de contacto "ORIENTACIONES SPS" - Modalidad en línea**, con el objetivo de brindar asesoría especializada acerca de los Servicios de la Red para facilitar su acceso a los mismos.

c) *Componente de Gestión de Casos (CV)*

El Sistema de Protección Social reconoce las necesidades de las poblaciones vulnerables para acceder a los Servicios que el Estado pone a su disposición.



“El componente de **“gestión de casos”** – previsto para la estrategia Canal Verde- tiene el objetivo de implementar mecanismos diferenciales de **derivación y priorización** de personas, hogares y comunidades para su atención prioritaria por parte de los Servicios hasta la constatación de su protección efectiva”.

Este componente se activa con la implementación de la estrategia Canal Verde. La Mesa de Protección Social a nivel territorial se identifica como el espacio natural para el abordaje de los temas complejos que requieren el concurso de diferentes actores, por lo que una de las primeras definiciones involucra a esta instancia como receptora de los reportes de referencia con la distinción de las poblaciones objetivo de esta estrategia.

La activación de este componente podría requerir la complementación con el de Innovación social para el acceso a Servicios que se tratará en el siguiente punto.

Para cumplir con el objetivo de este componente se ha modelado **3 procesos claves** (UTGS, 2020e):

1. **Diseño de mecanismos para la Gestión de Casos**, con el objetivo de establecer un diseño de la Gestión de Casos y los mecanismos para su aplicación en el marco de la implementación del SPS en territorio.
2. **Divulgación del mecanismo de Gestión de Casos**, con el objetivo de diseñar e implementar estrategias de divulgación del mecanismo de Gestión de Casos del SPS en territorio.
3. **Puesta en funcionamiento del mecanismo de Gestión de los Casos**, con el objetivo de gestionar las actividades requeridas para el efectivo funcionamiento del mecanismo de gestión de casos en el territorio.

d) **Componente de Innovación social para el desarrollo de servicios (CV)**



Este es el segundo componente del SPS que se desarrolla de manera complementaria a los previstos para el conjunto de la población, el cual se activa preferentemente para la población objetivo-incluida en la estrategia Canal Verde. Las barreras al acceso a los Servicios se acentúan cuando se trata de poblaciones en situación de vulnerabilidad.

“El componente de **“innovación social para el acceso a Servicios”** – previsto para la estrategia Canal Verde - tiene el objetivo de proveer servicios complementarios e innovadores que permitan a la población conectarse a la Red de Servicios, eliminando las barreras de acceso existentes por territorio”.

Con este componente se explicita la intencionalidad del Sistema de buscar soluciones efectivas para eliminar esas barreras y el reconocimiento del aporte significativo que pueden realizar los demás sectores al desarrollo de soluciones innovadoras, de rápida implementación y, que contribuyan a la instalación de políticas públicas locales, una vez probada su efectividad.

Para el caso de iniciativas de innovación que requieran uso intensivo de conocimiento y tecnologías, se promueve la participación de instituciones y/u organizaciones como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Laboratorios de innovación, entre otros.

Para cumplir con el objetivo de este componente se han modelado **3 procesos claves** (UTGS, 2020g):

- 1. Identificación de las barreras de acceso a servicios que están presentes en el territorio;** con el objetivo de realizar un diagnóstico para la identificación de las barreras que existen en el territorio para el acceso de la población a los servicios de la red integrada de servicios del SPS.
- 2. Diseño de facilitadores de acceso a servicios por territorio;** con el objetivo de identificar soluciones innovadoras que permitan a la población superar las barreras de acceso a los servicios del SPS en cada territorio.
- 3. Seguimiento y consolidación de mecanismos;** con el objetivo de aplicar un proceso de seguimiento y evaluación de las soluciones implementadas, de modo a identificar las mejores prácticas y consolidarlas adoptándolas como política pública.

e) **Componente de Provisión de Servicios de la Red Integrada**

El estatus de “protección” de las personas, hogares y comunidades, en lo que hace a la implementación territorial, está directamente relacionado con el acceso efectivo a los Servicios del Paquete Núcleo, según el requerimiento que se haya levantado previamente.



“El componente de **“provisión de Servicios SPS”** tiene el objetivo de proveer de manera **concurrente** los Servicios de los Paquetes a las personas, hogares y comunidades según sus requerimientos”.

Los Paquetes de Servicios Núcleo constituyen el conjunto básico de servicios de corte universal, que el Estado pretende asegurar de forma concurrente, a las personas, hogares y comunidades. Es un esfuerzo de priorización política, técnica y presupuestaria, destinado a delinear el contenido del SPS para su implementación territorial en las primeras fases, que se irá ampliando hasta llegar a nivel nacional a medida que se fortalezcan las capacidades de las Entidades, en forma gradual, progresiva y sostenible financieramente.

En los procesos de definición de la composición de Servicios para los diferentes Paquetes, las instituciones rectoras velarán por la inclusión de aquellos que se constituyen en compromisos asumidos en las instancias sectoriales, acorde a las normativas correspondientes.

Parte fundamental de los trabajos de los equipos técnicos interinstitucionales de la Mesa Técnica de Servicios Nacional y de las Mesas de Protección Social territoriales, se centra en el fortalecimiento de la capacidad de atención y provisión de los Servicios, a partir de la construcción y aplicación de instrumentos que promuevan la integración y articulación de Servicios.

Para cumplir con el objetivo de este componente se han modelado **5 procesos claves** (UTGS, 2020i):

1. **Definición de mecanismos de articulación de Servicios**, con el objetivo de favorecer la sinergia entre instituciones involucradas para una gestión y provisión de servicios de manera integrada.
2. **Determinación de la composición de los Paquetes Núcleo, Ampliado y Diferencial**, con el objetivo de organizar la oferta pública mediante la integración de Servicios para cada etapa de la vida.
3. **Definición del Catálogo de Servicios para el "usuario final"**, con el objetivo de proporcionar información sencilla y clara a las personas que residen en el territorio nacional para el acceso a Servicios del SPS.
4. **Fortalecimiento de la capacidad de atención y provisión de Servicios**, con el objetivo de mejorar las capacidades de los prestadores de Servicios en la atención y provisión de la oferta pública.
5. **Provisión de Servicios de los Paquetes Núcleo, Ampliado y Diferencial**, con el objetivo de operacionalizar la entrega oportuna de Servicios mediante la integración de la oferta pública.

3.2.4. Ciclo operativo del dispositivo de atención SPS en territorio

Se describe en este apartado las interconexiones entre los componentes y procesos del dispositivo de atención del SPS en territorio, con diversas alternativas que pueden ser consideradas a la hora de la implementación conforme a las decisiones, disponibilidad de recursos y acuerdos a los que se arribe con los diferentes actores.

Tomando como base la presentación de componentes del dispositivo de atención del SPS que se muestra en la Figura N°7, a continuación, se describe el despliegue paso a paso con apoyo de la Figura N°8 que se muestra en la siguiente página. Abarca desde el momento de identificación de demandas/necesidades en forma nominalizada, que se considera el ingreso al dispositivo (Paso 1), hasta el momento en que los Servicios reportan la entrega efectiva del Servicio que actualiza el estatus de protección de las personas, hogares o comunidades (Paso 5). Se acompaña este recorrido con un relato guiado

Paso 1: la recolección de información en territorio se realizará sobre dos universos: **por hogares y por comunidad.**

En el caso de hogares el escenario deseable es realizar un levantamiento tipo censal (a todo el territorio).

1A y 1B. La opción óptima es la **“Aplicación de la FIPS”** ya sea por cuenta de la UTGS o por otras instituciones parte del Sistema, pudiendo ser estas últimas implementadoras de Programas Selectivos tales como, el MINNA/Abrazo, MH/Pensión Alimentaria y/o MDS/Tekoporã; las de corte universal como por ejemplo el MSPBS a través de sus Unidades de Salud de la Familia (USF). La información de la FIPS se alojará y actualizará de manera permanente en el SIIS, a través de procesos de interoperabilidad vía el Sistema de Intercambio de Información (SIIS) de MITIC, o, en su defecto de la actualización de la integración de los registros administrativos relacionados con los Servicios.

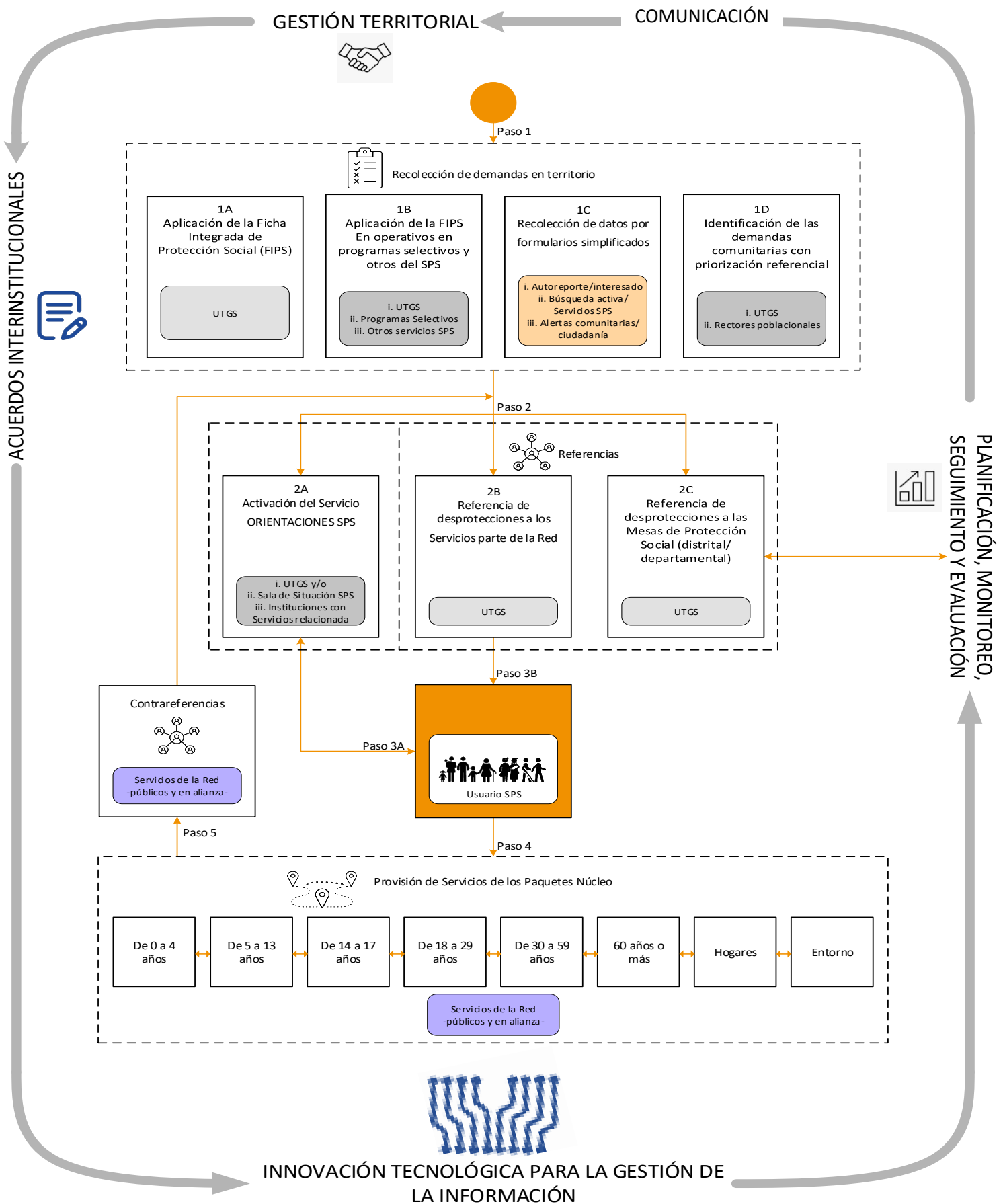
- Si el levantamiento lo realiza la UTGS, se realizará mediando responsabilidad de su Coordinación de Información Social, ya sea con equipos propios de encuestadores, o por contratación de servicio externo, en cuyo caso, la precondition es fortalecer las capacidades de supervisión de la UTGS. Para dicha tarea se dispone de un aplicativo.
- En el caso que lo realicen otras entidades del Sistema, les será proveído el aplicativo, se dispondrá la capacitación correspondiente al personal designado y el protocolo correspondiente para la integración de los registros al SIIS.

Se habilita además una opción **1C** para la **“recolección de datos por formularios simplificados”**.

- Si este fuera el caso, estos formularios contendrán información base que permita capturar la composición de los hogares y su ubicación geográfica. Idealmente la aplicación debe estar disponible en línea para el auto empadronamiento de la población.
- Contando con esta información básica, existen condiciones para aplicar la FIPS en un segundo momento.

Con relación al **universo de Entorno**, se aplica el proceso **1D. “identificación de las demandas comunitarias con priorización referencial”** en el marco de la participación ciudadana donde el resultado esperado sería una priorización referencial realizada con las comunidades, a efectos de identificar las acciones en proceso de ejecución y las que deban ser iniciadas con el financiamiento de recursos asignados en el Presupuesto General de la Nación y como referencia para la orientación de recursos, principalmente de Fuente 10 desde el Estado - en los distintos niveles. Esta actividad deberá ser realizada en estrecha coordinación con los gobiernos sub nacionales.

Figura N° 8. Ciclo operativo del dispositivo de atención SPS



Paso 2: Con el resultado que arroja el paso anterior, se inician 3 procesos en paralelo:

2A. Activación del servicio “ORIENTACIONES SPS” en línea, este es un nuevo Servicio propuesto en el marco de la implementación del Sistema.

Aunque el alcance esperado para este servicio es mayor, en la primera etapa se brindará un servicio de asesoría especializada en oferta SPS habilitando un canal de comunicación directa y permanente con la ciudadanía, que se refleja en el flujo bidireccional con el Usuario **(4)**.

A este servicio se lo ubica en el nivel nacional, pero es deseable que se disponga a nivel local, vinculándolo en red a otros de similares características, con atención a temas específicos, como por ejemplo violencia o emergencias.

Para activar este Servicio se requiere contar con la Guía de Servicios y especializar a las personas que estarán en contacto con el usuario en cuanto a la oferta pública disponible.

2B. En paralelo la UTGS remite a cada una de las Instituciones parte de la red, el reporte de **referencia de desprotecciones** que guarda relación con el Servicio a su cargo y sus competencias. Con esto se pretende acelerar la conexión de las necesidades de la población con la oferta disponible. Activar este proceso demanda estrictos cuidados con respecto a los niveles de permiso de acceso y uso de la información privada de las personas. Se acordará con las instituciones rectoras poblacionales, el alcance de la información a ser suministrada.

2C. El tercer proceso en paralelo tiene lugar cuando la información de desprotección clasificada es puesta al servicio de la Mesa de Protección Social Distrital.

Paso 3: Las personas se convierten en el centro de la Política de Protección Social.

De la misma manera que con el proceso **3A** se buscar un nuevo relacionamiento habitante/Estado, con este proceso **3B** se pretende generar las condiciones para que las instituciones responsables puedan acercarse ellas mismas a la población que requiere sus servicios, generando así un cambio en su dinámica de contacto con los Usuarios por las vías que tengan acceso, cambiando a bidireccional el flujo que hasta aquí es unidireccional, donde la persona busca el Servicio.

Paso 4: El Usuario accede a los Servicios de la Red Integrada. Una red de Servicios que los busca, los recibe y guía su itinerario por una ruta referencial. En esta primera fase los esfuerzos de integración de Servicios se centran en principio en los Paquetes Núcleo, y esa integración implica un cambio en la forma de trabajar de las personas y las instituciones. Acordar metas compartidas, mecanismos de operación conjunta y la puesta a punto de los servicios, requiere de un proceso adecuado de instrumentalización de los acuerdos y compromisos.

- Para impulsar ese proceso de cambio se plantea la habilitación de los “Espacios SPS” (nombre genérico) con las características requeridas para generar coordinación entre los servidores públicos y aliados estratégicos, y donde sea el lugar de encuentro de los miembros de la Mesa de Protección distrital y sede del Servicio “ORIENTACIONES SPS”. Es deseable que estos espacios se habiliten en alianza con los gobiernos sub-nacionales, sin que ello restrinja las posibilidades de instalarlos en alianza con otros sectores.

Paso 5: Contra referencias. Bajo el supuesto de que la provisión de servicios de la red fue exitosa, se realiza a través de este proceso el reporte de Contra referencia al SIIS desde el propio punto de entrega en línea, notificando de que el Servicio fue efectivamente prestado.

Con este proceso en el SIIS se actualiza la información acerca del estatus de protección y el ciclo vuelve a comenzar.

Nota: En esta versión no se profundiza sobre los demás procesos relacionados transversalmente con el ciclo descrito: planificación; monitoreo, seguimiento y evaluación; comunicación

3.2.5. La Gestión Territorial en el SPS

Para el SPS, la llegada a territorio comienza antes de que se concrete la primera Misión. Los acuerdos con los gobiernos subnacionales y la identificación de oportunidades con los actores institucionales a nivel nacional exigen una preparación adecuada que permita avanzar en diálogos generativos y acuerdos para la implementación. Gestionar el SPS en territorio implica antes que nada “gestionar el cambio”.

“Tiene por objetivo definir las acciones y mecanismos de coordinación para la implementación del SPS en territorio, garantizando la participación de todos los agentes y actores relevantes”.

Generar las condiciones para poner en marcha e implementar el dispositivo de atención del SPS en territorio con todos sus componentes, demanda una gestión permanente que asegure el adecuado relacionamiento, la participación de los diversos actores en territorio, la maximización del uso de recursos disponibles, a la par que a nivel nacional se concluye con los trabajos de preparación.

La instancia que tiene la responsabilidad sobre estos procesos es la Coordinación para la Implementación territorial del SPS dependiente de la UTGS, la cual se apoya en los Equipos Territoriales que se conformen en cada caso. Según cada caso, podrán integrar este espacio los responsables de las áreas de coordinación territorial de las diferentes instituciones parte del Sistema.

En lo que respecta a la habilitación de los denominados “Espacios SPS”, es altamente recomendable considerar para ello la infraestructura disponible en los territorios, ociosa o subutilizada, o, potenciar mecanismos institucionales habilitados con los cuales se pudiera sinergiar esfuerzos hacia objetivos compartidos.

En todos los casos, y en especial en aquellos que guarden relación con la gestión de la “participación ciudadana” será importante considerar la experiencia de instituciones que trabajan con ese enfoque y cuentan con instrumentos, mecanismos, metodologías ya desarrolladas, orientadas a su población objetivo.

La vocación del SPS se orienta a la descentralización -mejor llamada desconcentración- de los Servicios, y en esa línea se hace imprescindible trabajar desde el primer día con los gobiernos subnacionales, en el fortalecimiento de sus competencias para asumir el desafío de coordinación territorial una vez que se den las condiciones para ello.

En ese contexto se han identificado y desarrollado **6 procesos de apoyo** para el cumplimiento del objetivo propuesto (UTGS, 2020f):

1. **Preparación de la llegada territorial del SPS por cada territorio seleccionado**, con el objetivo de organizar y ejecutar actividades para generar las condiciones para el primer acercamiento y la llegada a los territorios priorizados por el SPS.
2. **Contacto y gestión de acuerdos con actores locales**, con el objetivo de identificar actores locales y oportunidades de colaboración y establecer y formalizar acuerdos de colaboración para impulsar la implementación del SPS en el territorio.

3. **Instalación y funcionamiento de la Mesa de Protección Social por territorio**, con el objetivo de definir formalmente la conformación de la Mesa, junto con sus integrantes, objetivos y plan de acción para la implementación del SPS.
4. **Instalación de los "Espacios SPS"**, con el objetivo de disponer de un espacio físico de trabajo integrador para los referentes del dispositivo de atención en territorio.
5. **Gestión de la Participación Ciudadana a nivel local**, con el objetivo de generar espacios de participación ciudadana que involucre a los actores sociales con la finalidad de incidir en las decisiones y gestión del SPS.
6. **Fortalecimiento de los Gobiernos subnacionales en competencias SPS**, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora para el fortalecimiento de capacidades de gestión de los gobiernos subnacionales que posibiliten una transferencia de competencias para la implementación del SPS en territorio a través de su dispositivo de atención.

3.2.6. Acuerdos de gestión interinstitucionales

Los acuerdos a los que se arribe con los diversos actores en el marco de la implementación del Sistema de Protección Social serán formalizados a través de “convenios interinstitucionales” o instrumento similar según se defina (Decreto N° 4775/2021).

En ellos deberán establecerse al menos:

- Los acuerdos funcionales y operativos con base a las definiciones del modelo de gestión del SPS;
- Los arreglos internos que las instituciones se comprometen a realizar a fin de incorporar las actividades previstas en el marco del Sistema, como parte del Plan de Trabajo individual y colectivo;
- Los acuerdos de gestión con base a las metas compartidas del conjunto de instituciones parte de la Red de Servicios y las específicas de cada Servicio.

4. Articulación sistémica de la “gestión” con los otros elementos del SPS

4.1. Planificación para resultados y Presupuesto por Resultados

El Marco Estratégico de Objetivos y Acciones del SPS constituye el punto de partida de la planificación plurianual del Sistema, como primer elemento del SPS desde la Gestión para Resultados. (Decreto N° 4775/2021).

La Mesa Técnica de Planificación Estratégica es la instancia del MdG vinculada directamente con los procesos que se generan. Cuenta con una Comisión Permanente constituida por el MH, la STP y la UTGS (que la coordina), además de las demás instituciones que la integran.

En ese marco se identifican **4 procesos principales** que harán posible el logro de los objetivos propuestos en esta línea, a citar (UTGS, 2021c):

1. **Definición del Marco Estratégico del SPS**, que tiene por objetivo desarrollar los diagnósticos principales y con base a ellos definir el marco estratégico general de SPS que oriente su planificación estratégica.
2. **Instalación y puesta en funcionamiento de la Mesa Técnica de Planificación**, cuyo objetivo es definir actores clave, conformar y poner en funcionamiento la Mesa Técnica de Planificación de nivel central del SPS
3. **Planificación plurianual del Sistema de Protección Social**, con el objetivo de definir en conjunto con las instituciones claves de la política social, la planificación plurianual del SPS manteniendo una alineación con la visión estratégica del país
4. **Actualización de la planificación del SPS**, que tiene el objetivo de definir e implementar un proceso participativo de revisión y actualización de la programación del SPS, aplicado cada 3 años

A nivel territorial es la Mesa de Protección Social la instancia del MdG vinculada directamente con estos procesos, que los lleva adelante conforme se hayan validado los instrumentos, indicadores y metodologías a nivel nacional. Es responsable de la misma, la Coordinación para la implementación territorial.

Para cumplir con los objetivos en términos de planificación territorial se identifican los siguientes **3 procesos principales** (UTGS, 2021d):

1. **Diseño metodológico y de instrumentos para la planificación territorial**, cuyo objetivo es definir y validar con los actores vinculados, los principales lineamientos, el diseño metodológico y los instrumentos requeridos para la planificación territorial del SPS
2. **Programación de la planificación estratégica del SPS a nivel territorial**, que tiene por objetivo definir la planificación plurianual del SPS a nivel de territorio, con base a los paquetes de servicios definidos y manteniendo una alineación con la planificación estratégica a nivel nacional.
3. **Costeo de metas del SPS a nivel territorial**, con el objetivo de definir el costo de la implementación de las acciones a nivel territorial según el alcance previsto en la planificación del SPS

4.2. Sistema integrado de información para la gestión

La herramienta central para la gestión de la información del SPS es el Sistema Integrado de Información Social (SIIS) creado por Decreto N° 4509 del 2 de diciembre del 2015 en el seno del Gabinete Social y administrado por la Unidad Técnica del Gabinete Social de la Presidencia de la República (UTGS). El SIIS tiene como función la gestión de datos e informaciones sociales para la toma de decisiones estratégicas, la gestión de la red de servicios, el monitoreo y la evaluación del SPS. Otra herramienta fundamental para la focalización de los programas es la Ficha Integrada de Protección Social (FIPS). El funcionamiento de estas herramientas claves para el sistema de protección social requiere de un adecuado flujo de información entre instituciones por lo que es necesario avanzar hacia la instalación de sistemas y bases de datos interoperables que permitan contar con datos de calidad en forma oportuna y protegida.

Dada la envergadura del SPS, el SIIS requiere de ajustes orientados a coadyuvar en la gestión del SPS a nivel nacional y territorial, con énfasis en la mejora de la gestión de la información social. En otras palabras, se requiere fortalecer el SIIS actual (versión 1.0) con miras a disponer de un instrumento fundamental de gerencia de la política de protección social en el marco del SPS que facilite la toma de decisiones basada en evidencias, la gestión articulada y una atención integral de la población, así como el seguimiento y evaluación de las acciones en los niveles nacional y territorial, contribuyendo a la mejora de la eficiencia de la inversión social y fortaleciendo los procesos de transparencia y rendición de cuentas (Decreto N° 4775/2021).

La Mesa Técnica de Información Social, co-liderada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC) y la Unidad Técnica del Gabinete Social, es la instancia del MdG vinculada directamente con los procesos que se generan.

Para generar las condiciones de implementación del SPS se han desarrollado **3 procesos claves** (UTGS, 2021a):

1. **Instalación y funcionamiento de la Mesa Técnica Interinstitucional para el desarrollo del proceso**, con el objetivo de definir formalmente la conformación de la Mesa, junto con sus integrantes, objetivos y plan de acción;
2. **Fortalecimiento del Sistema Integrado de Información Social (SIIS)**, con el objetivo de Identificar y desarrollar adecuaciones al Sistema Integrado de Información Social que permitan el logro de la gestión eficiente de información para el SPS; y
3. **Expansión del SIIS para la gestión del SPS en el plano territorial**, con el objetivo de dotar de las funcionalidades requeridas para la operación del dispositivo de atención del SPS en territorio.

4.3. Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

Por Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del SPS se entiende como el conjunto de criterios e instrumentos que llevan efectivamente a la práctica y son capaces de constatar la implementación de la GpR; es decir que permite comprobar los resultados demostrables de la implementación y el desempeño del SPS. Este se constituye en el elemento final de la Gestión para Resultados (UTGS, 2020j) (Decreto N° 4775/2021).

El Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del SPS se conforma mediante tres componentes: el de monitoreo, el de seguimiento y el de evaluación, los cuales poseen conexiones lógicas entre sí; además de operar en la escala nacional y territorial. A continuación, se describen las definiciones conceptuales de cada una, puesto que implican determinaciones distintas en el plano operativo, aunque comparten aspectos organizacionales y ejecutivos que interactúan y se retroalimentan constantemente.

- i. El **monitoreo** es entendido como proceso continuo de observación acerca del estado de avance de acciones estratégicas, metas, actividades o cobertura de prestaciones, según los indicadores definidos en la planificación previa, de conformidad a registros y cortes temporales establecidos de corto plazo;
- ii. El **seguimiento** se entiende como proceso de sistematización descriptiva en torno al avance de acciones estratégicas, metas, actividades o cobertura de prestaciones, que incorpora el análisis de los factores que las propician u obstaculizan, las condiciones de contexto y las características del proceso orientado a la generación de evidencia enriquecida para la toma de decisiones.
- iii. La **evaluación** es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la posterior toma de decisiones” (PNUD, 2009). La evaluación comporta un esfuerzo investigativo concentrado que abarca el desarrollo de una etapa donde pueden identificarse tendencias tanto en relación con el cumplimiento de las metas, el desempeño general del SPS y sus efectos, resultados e impactos en el desarrollo social en el mediano y largo plazo.

La Mesa Técnica de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación es la instancia del MdG vinculada directamente con los procesos que se generan. Cuenta con una Comisión Permanente constituida por el MH, la STP y la UTGS (que la coordina), además del pleno que la integra.

A fin de generar condiciones de implementación se identifican 5 procesos principales que permitirán el logro de los objetivos del SME, a citar (UTGS, 2021b):

1. **Instalación y puesta en funcionamiento de la Mesa Técnica de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación**, que tiene por objetivo diseñar el esquema de funcionamiento y designar a los integrantes de la Mesa Técnica de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del SPS.
2. **Diseño metodológico de las funciones de monitoreo, seguimiento y evaluación del SPS**, cuyo objetivo es acordar el alcance, objetivos y diseño metodológico específico para aplicar a las funciones de monitoreo, seguimiento y evaluación del SPS tanto a nivel nacional como territorial.

3. **Monitoreo a nivel nacional y territorial del SPS**, con el objetivo de realizar el monitoreo del SPS según los niveles y objetos definidos en su diseño metodológico, apoyado en los instrumentos de monitoreo desarrollados.
4. **Seguimiento a nivel nacional y territorial del SPS**, que tiene por objetivo desarrollar informes de seguimiento del SPS a nivel nacional y territorial que den cuenta de los avances en su implementación, conforme al diseño metodológico acordado.
5. **Evaluación del SPS**, cuyo objetivo es realizar los diferentes tipos de evaluación conforme a las necesidades que se identifiquen ante la implementación del SPS, aplicando el diseño metodológico definido.

4.4. Comunicación

La “comunicación” para el Sistema de Protección Social constituye un elemento central para la instalación, puesta en marcha e implementación del SPS, tanto a nivel nacional como territorial. Considerando las características propias del proceso, la nueva concepción del desarrollo, los nuevos paradigmas que se plantean, el amplio alcance propuesto, la multiplicidad de actores de diversos sectores y sobre todo la necesidad de gestionar el cambio, ha sido incluida como el sexto elemento del SPS en el marco de la Gestión para Resultados.

La estrategia de comunicación y su respectivo plan de implementación definirán la ruta a seguir en esta línea para coadyuvar a la implementación del SPS.

La Mesa Técnica de Comunicación, co-liderada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC) y la Unidad Técnica del Gabinete Social, es la instancia del MdG vinculada directamente con los procesos que se generan.

Las instituciones/organizaciones vinculadas al SPS deberán considerar en todo momento:

- Los lineamientos con respecto a la centralidad de las “personas” como el centro de esta Política;
- El enfoque inclusivo de los mensajes y los formatos de presentación que posibilite el acceso a la información de las personas según su condición;
- La adecuada utilización de la marca VAMOS! Sistema de Protección Social, según lo establezca su Manual de Uso;
- La atención a los lineamientos y recomendaciones brindadas con respecto a la utilización del lenguaje según el código comunicacional del SPS;
- La coordinación para la mejor utilización de los medios y recursos disponibles, considerando con especial énfasis las campañas comunicacionales vigentes que se alineen al Plan de Comunicación del SPS; y
- Los demás lineamientos que se establezcan en el plan estratégico comunicacional.

5. Factores de éxito para la implementación del SPS

La complejidad que revisten procesos de esta naturaleza, la puesta en marcha e instalación de un Sistema de Protección Social de amplio alcance como el definido por Paraguay y la cobertura para todos los habitantes del país, impone un gran desafío a la gestión pública paraguaya. La multiplicidad de actores que participan en los diferentes niveles de gobierno, desde el mismo colegiado que conforma el órgano rector, los gobiernos subnacionales, los órganos de consulta con otros sectores, los aliados estratégicos nacionales e internacionales, la nueva configuración prevista para la entrega de los Servicios, y la ciudadanía en general, en un contexto como el que vive el Paraguay, resulta indispensable garantizar determinados acuerdos para que el modelo de gestión del SPS pueda implementarse adecuadamente y logre resultados.

Es necesario consignar que la formulación de un Modelo de Gestión y su esquema de gobernanza no puede responder, sobre todo en su fase de puesta en marcha, a una normativa rígida que impida su flexibilidad para ser revisado conforme dicte la experiencia. De igual forma, este modelo flexible también necesita de una base normativa sólida respecto al proceso básico, en este caso el propio SPS. Tomando en cuenta este balance, parece útil considerar algunas lecciones aprendidas en materia de gestión y gobernanza. A continuación, se mencionan algunos factores que pueden favorecer el éxito de este tipo de procesos.

- ***Voluntad política de las máximas autoridades***

Además de que la arquitectura institucional y el esquema de gobernanza sean adecuados, el flujo de actividad operará con mayor efectividad en tanto las máximas autoridades de los diferentes niveles de gobierno, coloquen entre sus prioridades el ejercicio de su potestad para impulsar las acciones de una determinada política pública, como el SPS. Es necesario que las máximas autoridades acompañen el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos adoptados en las instancias de coordinación institucional, como es el caso del Gabinete Social de la Presidencia de la República.

- ***Control y delimitación de roles al interior de la administración pública***

Esto se relaciona directamente con el punto anterior, en cuanto al uso de la potestad de las máximas autoridades políticas, en particular del Presidente de la República, para controlar y reducir las normales competencias políticas que tienen lugar en el seno del Gobierno, cuando éstas supongan obstáculos que impidan la coordinación entre instituciones.

- ***Suficiente respaldo normativo***

Se consolida el Modelo de Gestión de una política si ésta posee un respaldo normativo básico, además de otras normas conexas ya existentes. En esa línea, el Decreto N° 4775/2021 emitido por el Poder Ejecutivo constituye un importante avance para fortalecer la lógica de su Modelo de Gestión siempre dentro del enfoque de Gestión para Resultados. El siguiente paso hacia la consolidación del proceso como política de Estado constituiría una Ley sobre el SPS.

- ***Creación de protocolos e instructivos en los niveles operativos***

Para complementar el respaldo normativo del Modelo de Gestión resulta conveniente formalizar protocolos e instructivos que dejen patente la forma de operación que ha sido acordada por los actores, máxime considerando que se constituyen en nuevos procesos antes no existentes. Tampoco es necesario emitir un protocolo sobre cualquier micro-proceso, sino de saber cuándo es conveniente crearlo para facilitar la memoria sobre los procedimientos claves a seguir.

- ***Aseguramiento de la solidez técnica***

El Modelo de Gestión de una política pública debe basarse en la correspondiente consistencia técnica de sus elementos, la vinculación y articulación de éstos, desde la planificación hasta los sistemas de información, monitoreo y seguimiento. Ello implica poseer los recursos tecnológicos y humanos que reúnan los perfiles adecuados para participar en los diferentes espacios de construcción, operativización y monitoreo, pero también dotar a su gestión de entidades que apoyen esa solidez técnica, algo que suele poder lograrse mediante instancias de coordinación a nivel de Viceministerios, ejemplo de ello es el Consejo Nacional de Coordinación de las Políticas Sociales del Uruguay, y en el modelo de gestión del SPS se incorpora la instancia del Comité de Gestión a nivel de Viceministras/os.

- ***Suficientes y adecuados recursos de operación***

El recurrente problema de los recursos para el funcionamiento de cualquier órgano o procedimiento, tiene en este caso, cuando se trata de impulsar un cambio paradigmático de políticas, un énfasis tanto en el necesario alineamiento conceptual como en la actualización tecnológica. Se hace necesario proveer al SPS de talento humano, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, lo que significa un esfuerzo especial en procesos de selección y capacitación. Por otro lado es importante mencionar la importancia que reviste la adecuada complementación y articulación de recursos entre los diferentes niveles de gobierno.

- ***Incentivos a la coordinación en las instituciones implicadas***

Toda la literatura existente sobre la gestión pública en la región alude a la enorme dificultad para lograr que las diferentes instituciones se coordinen y/o articulen en la ejecución de políticas para la atención de problemáticas comunes. Es un dato que las instituciones prefieren trabajar de forma unilateral, incluso cuando participan de una política de carácter sistémico, como es el SPS. Pero con frecuencia se percibe que las entidades públicas tienen pocos incentivos para trabajar conjuntamente y que más bien tienen más incentivos para operar de forma individual. Para ello es necesario no sólo dotarlas de recursos adicionales sino, sobre todo, de cambiar su forma de ser evaluadas y rendir cuentas. Si los planes institucionales -estratégicos y operativos- de una institución no contemplan las acciones de coordinación con otras entidades, resulta lógico que se preocupen fundamentalmente por cumplir con esos planes por los que serán evaluadas. Ello no disminuye el hecho de que siempre es posible encontrar resistencia al cambio en el interior de las entidades, sobre lo cual también es necesario trabajar. Otro elemento que fortalece la coordinación interinstitucional refiere a un alineamiento entre las entidades que poseen alguna competencia coordinadora (en Paraguay, el Ministerio de Hacienda, la STP y el MDS).

- ***Evitar la inclinación a concentrarse en un aspecto temático u operacional***

Especialmente en las políticas o programas que persiguen actuaciones en diferentes campos, es necesario poner atención en que el Modelo de Gestión no se oriente hacia una sola dirección. En la región, ello se ha producido con frecuencia en relación con el sector salud, pero en cuanto a las políticas sociales selectivas ello se suele producir en torno a la desprotección por privación, es decir alrededor de la acción contra la pobreza. Esta concentración temática suele producir una

reorientación del Modelo de Gestión en orden a facilitar la actuación especialmente en ese ámbito, restándole vocación sistémica al SPS concebido para toda la población.

- ***Superar el clientelismo asistencial de los partidos políticos***

Este problema, que refiere a una antigua tradición latinoamericana, cobra mayor relieve en países donde la presencia de los partidos políticos es tan relevante como en Paraguay. Todos los estudios sobre los partidos políticos paraguayos señalan la importancia que éstos conceden a las funciones asistenciales para con sus partidarios, así como para atraer nuevos miembros a su organización partidarias. La respuesta ante un accidente o una enfermedad sigue siendo una función asumida por los principales partidos en Paraguay a través de sus seccionales, comités u organizaciones similares. Eso opera, junto al tema de la corrupción, en una dirección divergente a la configuración de un SPS sobre la base de un enfoque de derechos.

- ***Asentamiento del concepto fundacional de “protección/desprotección” en la sociedad.***

El Modelo de Gestión se facilita considerablemente si el concepto clave de todo el sistema es asumido e interiorizado por toda la sociedad en la que opera. Ello quiere decir que sea asumido tanto por la administración pública como por la sociedad civil. Esto es algo especialmente importante cuando se plantea un nuevo concepto de la política social, como es el referido al binomio protección/desprotección, dado que amplios sectores sociales asocian política social con la acción contra la pobreza y no perciben directamente que la falta de seguridad social o la informalidad laboral sean graves causas de desprotección social. En este contexto, cobra particular importancia las acciones de sensibilización, divulgación e información pública y, por tanto, el papel principal que juegan al respecto la comunicación como elemento transformador al interior del sistema como a la sociedad en general, en este último caso a través de los medios de comunicación social.

- ***Flexibilidad en la coordinación técnica territorial.***

En el plano territorial este aspecto es especialmente importante, puesto que es en la operación de campo donde aparecen aspectos imprevistos o bien considerablemente específicos de un determinado territorio.

- ***Aseguramiento de la participación de los destinatarios de las acciones en el MdG.***

Este factor de éxito es crucial en la operación en los territorios, dada la proximidad de los destinatarios con las instituciones ejecutoras y las particularidades culturales de cada distrito. Por ello será especialmente importante que las instancias coordinadoras locales encuentren incentivos que faciliten la participación de la población en cada distrito. En este sentido cobra relevancia el rol de los Gobiernos locales y el establecimiento de mecanismos que promuevan el control ciudadano y la adecuada rendición de cuentas.

- ***Aseguramiento de la adecuada gestión del cambio***

En procesos de esta naturaleza este factor es crítico, dado que el modelo de gestión que se plantea conlleva a una serie de cambios en el modo de hacer las cosas en los diferentes ámbitos. El trabajo coordinado entre instituciones, sectores y niveles de gobierno, con la adopción de nuevos instrumentos, herramientas, metodologías, entre otros, demanda la incorporación de nuevas competencias en el ámbito de lo que se denominan las competencias blandas. Esto no quita, sino que refuerza la necesidad de fortalecer a los equipos técnicos en las competencias técnicas requeridas para el cumplimiento de las funciones claves involucradas en cada etapa del proceso.

Bibliografía

- García López, R. y García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). *Informe Panorama Social de América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/noticias/cepal-promueve-enfoque-ciclo-vida-revertir-desigualdades-determinadas-la-edad-personas>
- Congreso de la Nación Paraguaya (2020). *Ley N° 6650/2020. Que aprueba el convenio de financiación entre la Unión Europea y la República del Paraguay para el "Programa de Apoyo al Sistema de Protección Social Vamos!", y sus anexos*. Asunción: Congreso de la Nación Paraguaya. Disponible en: <http://silpy.congreso.gov.py/expediente/121986>
- Presidencia de la República (2018). *Decreto N° 376/2018. Por el cual se reorganiza el Gabinete Social de la Presidencia de la República y se modifica el Decreto N° 751/2013, "que reestructura el Gabinete Social de la Presidencia de la República y se establecen sus funciones, atribuciones y autoridades"*. Asunción, 05 de octubre de 2018: Presidencia de la República. Disponible en: https://www.presidencia.gov.py/archivos/documentos/DECRETO376_3ai60bfu.PDF
- Presidencia de la República (2021). *Decreto N° 4775/2021. Por el cual se establece el «Sistema de protección Social del Paraguay "Vamos"», se aprueban el «marco estratégico de objetivos y acciones» y la «priorización de acciones estratégicas para la planificación plurianual 2019-2023», se lo declara de interés nacional y se dispone su implementación*. Asunción, 22 de enero de 2021: Presidencia de la República. Disponible en: https://www.presidencia.gov.py/archivos/documentos/DECRETO4775_zzzlkfex.PDF
- Gabinete Social (2019a). *1er. grupo de Acciones Estratégicas (AE) priorizadas a partir de su vinculación con la propuesta de Paquetes de Servicios Núcleo*. En reunión del Gabinete Social de la Presidencia de la República del 20 de Noviembre de 2019. Asunción: Gabinete Social. Disponible en: <https://www.gabinetesocial.gov.py/seccion/105-.html>
- Gabinete Social (2019b). *Marco Estratégico de Objetivos y Acciones del Sistema de Protección Social del Paraguay (2019-2023)*. Asunción: Gabinete Social. Disponible en: <https://www.gabinetesocial.gov.py/seccion/148-.html>
- Gabinete Social (2019c). *Nota técnica 1. Definición de prioridades territoriales. Hacia la Implementación del Sistema de Protección Social de Paraguay en Territorio*. En reunión del Gabinete Social de la Presidencia de República del 10 de diciembre de 2019. Asunción: Unidad Técnica del Gabinete Social. Disponible en: <https://www.gabinetesocial.gov.py/seccion/106-.html>

- Gabinete Social (2019d). *Presentación estructurada de la Propuesta general del Sistema de Protección Social del Paraguay*. En reunión del Gabinete Social de la Presidencia de la República del 08 de mayo de 2019. Asunción: Gabinete Social. Disponible en: <https://www.gabinetesocial.gov.py/seccion/73-.html>
- Gabinete Social (2019e). *Propuesta general de diseño del SPS en 3 pilares*. En reunión del Gabinete Social de la Presidencia de la República del 17 de enero de 2019. Asunción: Gabinete Social. Disponible en: <https://www.gabinetesocial.gov.py/seccion/64-.html>
- Gabinete Social (2020). *Paquetes de Servicios Núcleo. Priorización técnica, política y presupuestaria para la implementación en territorio*. En reunión del Gabinete Social de la Presidencia de la República del 05 de agosto de 2020. Asunción: Gabinete Social. Disponible en: <https://www.gabinetesocial.gov.py/seccion/133-.html>
- Ministerio de Hacienda (2018). *Guía Metodológica. Diseño y formulación de programas presupuestarios. Dirección General de Presupuesto, Subsecretaría de Estado de Administración Financiera*. Asunción: Ministerio de Hacienda. Disponible en: <https://ppr.hacienda.gov.py/wp-content/uploads/2019/09/Guia-metodol%C3%B3gica-MH.pdf>
- Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) de Costa Rica (2016). *Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: marco teórico y práctico*. San José de Costa Rica: MIDEPLAN. Disponible en: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdI8Q
- Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP) (2013). *Modelo de Gestión articulada en el territorio. Desarrollo social articulado en el territorio*. Asunción: STP. Disponible en: <https://www.stp.gov.py/v1/wp-content/uploads/2019/02/Vol-1.-Modelo-de-Gestion-para-la-Articulaci%C3%B3n-de-Pol%C3%ADticas-Sociales-en-el-Territorio.pdf>
- Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP) (s.f). *Guía para la planificación y gestión por resultados*. Asunción: STP. Disponible en: <https://www.stp.gov.py/v1/guia-gpr/>
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020a). *Cronograma para el diseño del Modelo de Gestión del SPS y llegada a territorio, 1ª. Fase*. Enero 2020. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020b). *El Modelo de Gestión del Sistema de Protección Social en el plano territorial. Versión 0.2*. Setiembre de 2020. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020c). *Modelo de Gestión del Sistema de Protección Social Vamos! del Paraguay. Versión 0.2*. Noviembre 2020. En reunión del Gabinete Social. 30 de noviembre de 2020. Asunción: UTGS. Disponible en: <https://www.gabinetesocial.gov.py/seccion/166-.html>
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020j). *Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Sistema de Protección Vamos!. Versión 0.2*. 10 de noviembre de 2020. En reunión del Gabinete Social de la Presidencia de la República. 30 de noviembre de 2020. Asunción: UTGS. Disponible en: <https://www.gabinetesocial.gov.py/seccion/166-.html>

- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020d). *Procesos de Gestión de Acceso a Servicios. Versión 0.2.* Agosto de 2020. Asunción: UTGS
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020e). *Procesos de Gestión de Casos. Versión 0.2.* Agosto de 2020. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020f). *Procesos de Gestión Territorial. Versión 0.2.* Agosto de 2020. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020g). *Procesos de Innovación Social para el Acceso a Servicios. Versión 0.2.* Agosto de 2020. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020h). *Procesos de Medición y Priorización de Demandas. Versión 0.2.* Agosto de 2020. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2020i). *Procesos de Provisión de Servicios de la Red. Versión 0.2.* Agosto de 2020. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2021a). *Procesos de Innovación Tecnológica para la Gestión de Información. Versión 0.21.* Marzo de 2021. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2021b). *Procesos de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. Versión 0.2.* Marzo de 2021. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2021c). *Procesos de Planificación Estratégica Nacional. Versión 0.2.* Marzo de 2021. Asunción: UTGS.
- Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS) (2021d). *Procesos de Planificación Territorial. Versión 0.2.* Marzo de 2021. Asunción: UTGS.