



MinSalud
Ministerio de Salud
y Protección Social

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

MANUAL DE GESTIÓN

Presentación

El *manual de gestión*, que en esta sección se presenta, complementa (al igual que el de planificación) los *Lineamientos de política pública para avanzar en la inclusión social de las personas con discapacidad*. Este manual está dirigido a aquellas personas y equipos que, en los niveles nacional, departamental, distrital, municipal o local, tienen la obligación de realizar acciones concretas para operativizar las decisiones tomadas por los equipos de planificación.

Al igual que en el *manual de planificación*, en este manual se asume un esquema sencillo, a partir de preguntas. Tales preguntas están orientadas a facilitar una adecuada gestión de lo planificado.

Se dispone de una guía ordenada para dar respuesta a tres preguntas principales: *¿cuál es la orientación?*, *¿cómo realizarlo?*, y *¿cómo evaluar?* En cada uno de los siguientes numerales se van desarrollando los procesos que permiten responder adecuadamente estas preguntas. Para facilitar la aplicación de este manual, la respuesta a cada una de las preguntas se hará en forma de “*paso a paso*”. Esto significa que, en primer lugar, se expondrá el contenido de cada pregunta y luego se mostrarán cuáles son los pasos que han de seguirse para dar una respuesta adecuada a cada pregunta. Al realizar cada paso se irán generando productos intermedios que además de dar sistematicidad y coherencia a la planificación, también servirán para realizar la gestión del conocimiento de nuestro trabajo.

1. ¿Cuál es la orientación?

Esta pregunta está formulada de manera sintética para que sea fácil recordarla, pero en forma amplia corresponde a: ***¿cuál es la orientación para la planificación que ha de implementarse?*** Para responder a esta pregunta de manera adecuada, no sólo es necesario comprender el mandato de planificación, sino también traducirlo a un esquema de gestión que permita llevarlo a cabo. El proceso completo implica la realización de tres pasos.

1.1. Primer paso: Clara comprensión de la orientación para la planificación



Es importante que el equipo de gestión¹ tenga acceso a todas las matrices elaboradas por el equipo de planificación, así como a todos los documentos e insumos que les permitan comprender cuáles son los fundamentos, el sentido y las especificidades de tal planificación; tanto en el mediano plazo (horizonte de tres años²) como los avances que se esperan lograr para cada año.

La gestión ha de organizarse trabajando en tres frentes: Uno para las unidades territoriales que corresponden a Protección Social Básica -PSB, otro para las que corresponden a Cohesión Social -CS, y otro para las que corresponden a Equiparación para el Desarrollo -EPD³. Se recomienda que, para facilitar la gestión en estos tres frentes, se diseñe una hoja resumen donde se muestren las principales definiciones realizadas durante la planificación. En el siguiente cuadro se muestra cómo puede ser elaborada tal “hoja resumen”.

CUADRO 1. Hoja resumen de la planificación

Grupo de unidades territoriales ⁴	PSB:	CS:	EPD:
Riesgos evaluados			
Posibilidades de realización evaluadas			
Objetivo general de la planificación			
Objetivos específicos de prevención			
Objetivos específicos de habilitación / rehabilitación			
Objetivos específicos de fomento			
Matriz de planificación anual (por tipos de meta y tipos de gestión)			
	Tipos de metas		

¹ El equipo de gestión está conformado por los integrantes del comité departamental o municipal de discapacidad, la secretaria técnica del comité o la red social de apoyo a la gestión de la política pública. Este grupo lo determina la dinámica de cada territorio.

² Este periodo de tiempo puede modificarse de acuerdo a los requerimientos de cada territorio.

³ El número de frentes de gestión, depende de la caracterización realizada en las unidades territoriales. Es posible que en algunos contextos todas las unidades territoriales se clasifiquen en un solo grupo, en otros se pueden realizar dos agrupaciones y, en algunos podrán estar presentes los tres grupos de unidades territoriales.

⁴ En la celda del frente se señala, por ejemplo con una "X", a cual grupo de unidades territoriales se hace referencia. Por supuesto, el resto de datos tendrá que corresponder a los datos que sobre este grupo de unidades territoriales se han producido durante la planificación.



Tipos de Gestión	Metas en PSB	Metas en CS	Metas en EPD
Inversión básica			
Intermediación transparente			
Generación de emprendimientos			

Una vez definidas estas hojas resumen para cada frente de gestión, es importante que el equipo de gestión reflexione colectivamente sobre las implicaciones y los retos que gestionarán en cada frente.

Además de esta hoja resumen, es importante que el equipo de gestión conozca a profundidad cuáles son las iniciativas que se están desarrollando o se han desarrollado en las unidades territoriales. También ha de estar suficientemente informado sobre la presencia de diferentes organizaciones, instituciones o agrupaciones, que trabajen en discapacidad o inclusión social en tales unidades territoriales.

Toda esta información es fundamental, pues para realizar el siguiente paso, el grupo de gestión, tiene que identificar primero: ¿cuáles son las posibilidades de *subsidiaridad*⁵? Y, segundo, ¿cuáles son los requerimientos de *solidaridad*⁶?

1.2. Segundo paso: Definición de proyectos de cambio

El resumen de planificación realizado en el paso previo nos da las directrices sobre hacia dónde ha de orientarse la gestión. Sin embargo estas directrices requieren ser traducidas a un lenguaje de gestión. Como ya ha sido dicho antes, tal traducción requiere que los criterios de *subsidiaridad* y *solidaridad*, sean los que guíen el trabajo. Además de estos, es importante tener en cuenta un tercer criterio: el de *integralidad*⁷.

⁵ El concepto de *subsidiaridad* es muy importante para la gestión. Con éste se hace referencia, fundamentalmente a la adecuada y oportuna confluencia de recursos e iniciativas provenientes de diferentes fuentes. El primer requisito para lograr esta concurrencia es conocer las diversas iniciativas.

⁶ El otro concepto clave para orientar la gestión es el de la *solidaridad*. En primera instancia, esto significa visibilizar aquellas unidades territoriales con mayores necesidades y donde hay poca (o ninguna) presencia de iniciativas. En segundo lugar significa diseñar acciones que permitan orientar un buen caudal de los esfuerzos e iniciativas hacia tales unidades territoriales. Para lograr esto se requiere visibilizar los requerimientos y contrastarlos con iniciativas en marcha en el territorio específico.

⁷ Esto se refiere a que las iniciativas de gestión definidas estén relacionadas de la manera más armónica posible con otras iniciativas de la política social y del plan de desarrollo en el territorio.



El equipo de gestión debe, entonces, asumir el mandato de la planificación y convertirlo en un portafolio de proyectos complementarios, orientado a cumplir las metas de planificación, con la máxima subsidiaridad posible y, principalmente orientados, a disminuir la inequidad.

Para lograr esto se requiere traducir el lenguaje de la planificación (que combina tipos de metas con tipos de gestión) al lenguaje de gestión, que consiste en definir el número suficiente de proyectos o iniciativas para cumplir con las metas anuales de planificación. En este manual se propone que estos proyectos e iniciativas se formulen de la manera más sencilla posible y que, además, se agrupen por áreas de acción (prevención y habilitación/rehabilitación y fomento). Enseguida se proponen dos matrices sencillas para identificar tales *proyectos de cambio*.

MATRIZ⁸ 1. Listado de proyectos de cambio

Nombre	Beneficio concreto a obtener	Cómo contribuye a las metas	Cómo contribuye a los criterios	Breve descripción
Proyecto 1				
Proyecto 2				
Proyecto ... n				

SEGUNDA MATRIZ⁹

Listado de proyectos de cambio organizado por Áreas de acción

Líneas de acción	Posibles proyectos de cambio (título y breve descripción)
Prevención	Proyecto de cambio 1
	Proyecto de cambio 2
	Proyecto de cambio ... n
Habilitación / rehabilitación	Proyecto de cambio 1
	Proyecto de cambio 2
	Proyecto de cambio ... n
Fomento	Proyecto de cambio 1
	Proyecto de cambio 2
	Proyecto de cambio ... n

⁸ Se debe realizar una matriz para cada grupo de unidades territoriales.

⁹ Se debe realizar una matriz para cada grupo de unidades territoriales.



Los proyectos de cambio pueden estar orientados hacia un solo tipo de gestión (inversión básica, intermediación transparente o generación de emprendimientos) o combinar dos o los tres tipos de gestión. Esto es importante explicitarlo en la descripción de cada proyecto de cambio.

1.3. Tercer paso: Definición de roles y funciones

Una vez definidos estos posibles proyectos de cambio, es importante convocar a las demás organizaciones, instituciones y agrupaciones que trabajen en discapacidad o inclusión social en el territorio para presentar la planificación realizada y las iniciativas de gestión que concretan tal planificación. Es muy importante que esta convocatoria se convierta en un proceso de concertación, pero que no se dilate en el tiempo. En tal medida, el equipo de gestión ha de tener disposición tanto para la *escucha*, como para ser muy *asertivos* en la exposición de sus planteamientos. En el mínimo tiempo posible se ha de lograr configurar un portafolio de proyectos de cambio, altamente concurrente (criterio de complementariedad), orientado a la eficacia (cumplimiento de metas planificadas), muy relacionado con la política social y la visión de desarrollo del territorio (criterio de integralidad) y, cuyo eje sea avanzar en lograr mayor equidad en el territorio.

Una vez que tal portafolio ha sido definido, se han de traducir cada uno de los proyectos de cambio en los formatos correspondientes y, principalmente, se ha de visibilizar y formalizar cuáles son los compromisos de las diversas organizaciones, instituciones y agrupaciones en cada una de tales iniciativas. Todo este proceso ha de realizarse de la manera más participativa posible y, logrando, que los niveles de decisión y coordinación definidos en el Sistema Nacional de Discapacidad -SND se fortalezcan.

2. ¿Cómo realizarlo?

Esta pregunta también está formulada en corto para que sea fácil recordarla. Su expresión amplia corresponde a: **¿cómo asegurar que la implementación de la gestión se realice adecuadamente?** Para responder a este reto es necesario realizar dos pasos.

2.1. Cuarto paso: Formulación de una cadena de impactos

Este primer paso es fundamental para asegurar que cada proyecto de cambio no se convierta en una iniciativa aislada de las demás. Sirve para mostrar la interdependencia que existe entre cada proyecto de cambio y el lugar que cada uno de ellos ocupa en la obtención de las metas anuales de planificación.

Se recomienda consultar la herramienta de *cadena de impactos*¹⁰, pues de una manera sencilla permite: Primero, establecer cuáles son los grandes grupos de **actividades** en cada proyecto de cambio. Segundo, definir cuáles son los **servicios** que se le ofrecerán,

¹⁰ Esta es una metodología diseñada y validada, en diversos proyectos sociales, por la Cooperación Técnica Alemana.



destacando que lo ideal es que varios proyectos de cambio¹¹ confluyan hacia un mismo servicio. Tercero, definir quiénes van a usar tal servicio, y cómo ha de realizarse este **uso** para asegurar un verdadero **aprovechamiento**; el cual a su vez ha de contribuir al logro de una o varias **metas** señaladas.

Para facilitar el uso de esta herramienta se ha de realizar una matriz como la que se ilustra a continuación:

TERCERA MATRIZ¹²

Matriz de insumos para establecer “encadenamiento” entre proyectos de cambio

Tipo de entidad territorial ¹³		PSB:	CS:	EPD:	
Identificación del encadenamiento					
Identificación de los proyectos de cambio que contribuyen a la cadena de impactos					
Primer proyecto de cambio ¹⁴					
Segundo proyecto de cambio					
Tercer proyecto de cambio					
n... proyecto de cambio					
Nombre de los servicios ¹⁵	Breve descripción del servicio	Tipo de actividades que contribuyen	Tipo de uso esperado	Aprovechamiento esperado	¿Cómo contribuye al logro de metas?

En el capítulo 4 de la investigación realizada sobre riesgo, prevención y discapacidad en Colombia se hace una exposición más detallada de este proceso. Por ello, se recomienda a los equipos de gestión la consulta de tal material, disponible en la página Web del Ministerio de la Protección Social: www.minproteccionsocial.gov.co.

2.2. Quinto paso: Alineamiento y delegación de responsabilidades.

Esta es la parte más importante de la gestión. Con la realización de los pasos previos se espera que todas las personas involucradas en el proceso de gestión hayan logrado el máximo **alineamiento estratégico** con las definiciones de planificación y gestión definidas. Es importante constatar que tal alineamiento se haya conseguido.

¹¹ Un mismo proyecto de cambio puede contribuir a dos o más cadenas de impacto

¹² Es necesario realizar una matriz de este estilo para cada cadena de impacto identificada. Lo ideal es que para cada agrupamiento de unidades territoriales, se realicen entre tres y cinco cadenas de impacto.

¹³ En la celda del frente se señala, por ejemplo con una “X”, a cual grupo de unidades territoriales se hace referencia.

¹⁴ En esta celda se ha de decir a cuál línea de acción pertenece el proyecto (fomento, prevención o habilitación/rehabilitación) y que número le ha sido asignado. En la celda del frente se escribe el título del proyecto.

¹⁵ Se recomienda definir entre uno y tres servicios por cada cadena de impacto.



Igual de importante es lograr que cada grupo de personas a cargo de cada proyecto de cambio, reciba toda la autonomía para realizar el proyecto que se les ha encomendado. Esto quiere decir que, dentro del marco de las directrices definidas y acordadas, cada equipo recibe la delegación y la responsabilidad para definir la mejor manera, de acuerdo con las especificidades que encuentre, de realizar la iniciativa de cambio.

3. ¿Cómo evaluar?

Esta pregunta, también, está formulada en corto para que sea fácil recordarla, pero en su forma amplia se expresa así: **¿cómo realizar un adecuado monitoreo y evaluación de los proyectos de cambio en marcha?** Para responder a este reto es necesario realizar dos pasos, que se enuncian a continuación, siguiendo la secuencia del proceso.

3.1. Sexto paso: informes periódicos de trabajo.

Los equipos a cargo de cada proyecto de cambio, han de informar de manera ordinaria (se recomiendan informes mensuales) al equipo responsable de la gestión sobre cómo se está desarrollando lo previsto. En este informe han de proponer cambios de rumbo o fortalecimiento de los procesos ya trazados en el territorio y han de solicitar de manera clara las orientaciones que esperan recibir.

A su vez, el equipo de gestión ha de informar ordinariamente (se recomiendan periodos trimestrales) al equipo de planificación sobre el conjunto de la gestión realizada, proponiendo iniciativas de cambio si se amerita y solicitando de manera específica y clara nuevas orientaciones.

En los dos casos los informes han de ser cortos y precisos. Cuando se considere necesario, han de realizarse reportes extraordinarios.

3.2. Séptimo paso: Retroalimentaciones oportunas.

De manera ordinaria y oportuna (máximo tres días después de llegado el reporte de los equipos a cargo de proyectos de cambio), el equipo de gestión, responderá a las evaluaciones enviadas. Así mismo (máximo una semana después) el equipo de planificación responderá a los reportes enviados por el equipo de gestión. Los reportes extraordinarios han de ser respondidos con mayor prontitud. También se recomienda realizar visitas de instrucción, entrenamiento, orientación y seguimiento, así como de auditoría cuando se considere prudente.