



FICHA N° 18

EL CONCEPTO DE OPERACIÓN

PROBLEMAS, PLANES Y OPERACIONES

La planificación no es más que la forma en que organizamos nuestra práctica para enfrentar problemas que consideramos relevantes y sobre los que tenemos alguna gobernabilidad. Un plan es el conjunto organizado de acciones que permiten a un actor enfrentar los problemas que lo distancian de la situación objetivo que él ha definido.

Las operaciones son los "módulos de acción" básicos y fundamentales de un plan. Constituyen la referencia central del proceso de planificación. Podemos definir una operación como:

UN CONJUNTO COHERENTE DE ACCIONES DESTINADAS A
ALTERAR UNO O VARIOS NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS COMO FRENTES DE ATAQUE

Las selección de operaciones de un plan, no sólo deben ser coherentes en sí mismas, también deben serlo entre sí. La solidez y consistencia del plan es la que permite construir este segundo tipo de coherencia. Un plan no es un agregado casual de operaciones sino el resultado de una selección adecuada e inteligente de las mismas para modificar la situación que se ha definido como problemática, es decir, para realizar su apuesta estratégica. .

LAS OPERACIONES COMO "COMPROMISOS DE ACCIÓN"

Las operaciones no son declaraciones de intenciones, ni aspiraciones, ni deseos, ni órdenes, ni objetivos. ***Son compromisos de acción concretos.*** Estos compromisos deben, además, ser ***comunicables.*** Esto debe quedar claramente expresado en el nombre que se le asigna a la operación que debe precisar, ante otros, ***qué nos comprometemos a hacer, realizar o producir.***

"Sensibilizar al personal sobre las desigualdades de género" no es un nombre correcto para un operación. Es más bien un objetivo o un propósito, no un compromiso de acción. "Realizar talleres de sensibilización sobre género con el personal de tal organismos" o "Desarrollar una campaña de sensibilización en tal organismo", sí son denominaciones de operaciones que expresan compromisos de acción. El nombre de cualquier operación debería poder ser reemplazado por la siguiente frase:

"Me comprometo a (x)"

Donde (x) podría ser reemplazado por una acción concreta.

Como todo compromiso de acción, **toda operación debe tener un responsable claramente identificado**, alguien que "responda por" el compromiso que ella expresa.

OPERACIONES Y DEMANDAS DE OPERACIONES

Cuando un actor se compromete a una acción debe antes saber qué control tiene sobre las variables que esa acción combina. Un actor puede comprometerse a realizar una campaña de sensibilización en un organismo, pero debe pensar bien antes de comprometerse a realizar una campaña masiva de sensibilización a través de los medios de comunicación. En el segundo caso, muy probablemente, habrá muchas variables fuera de su control y tendrá que analizar si tiene influencia sobre quienes las controlan para asumir el compromiso.

Al primer tipo de compromisos, aquellos en los cuales el actor tiene control sobre las variables implicadas, las denominamos **Operaciones (OP)**. Al segundo tipo de compromisos, aquellos en los cuales el actor no tiene control pero sí alguna influencia sobre las variables implicadas, las denominamos **Demandas de Operación (DOP)**. Si no se tiene influencia sobre las variables el actor debe debemos excluirlas de su plan (al menos hasta que consiga alguna influencia). Los planes, cuando son interesantes, suelen combinar ambos tipos de operaciones.

LAS OPERACIONES COMO RELACIONES ENTRE RECURSOS, PRODUCTO Y RESULTADOS

Las operaciones también pueden concebirse como intervenciones de un actor que utiliza en las que se emplea una variedad de **recursos** escasos para gestar un determinado tipo de **productos** que impactarán sobre determinados **resultados**. Puesto en otros términos, una operación siempre pone en relación recursos, productos y resultados.

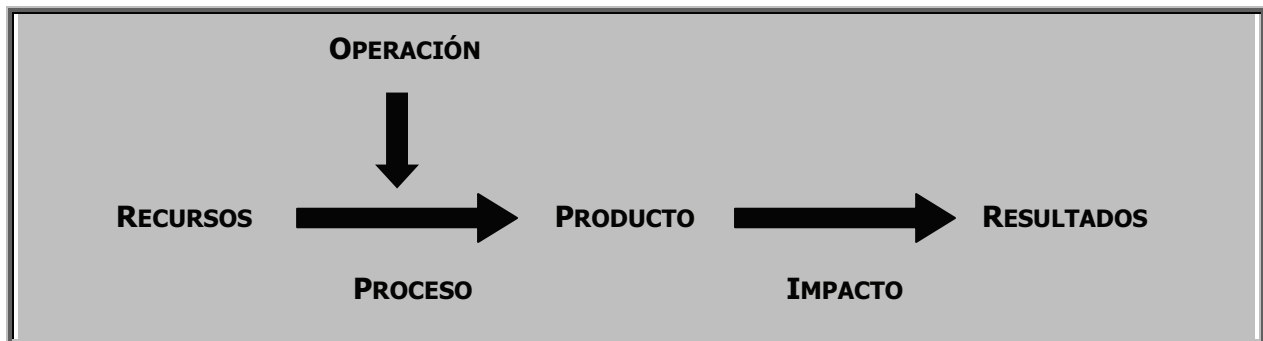


Gráfico II: Las operaciones como relaciones entre recursos, producto y resultados

RECURSOS

Las operaciones (o demandas de operaciones) más frecuentes e interesantes suelen combinar recursos de naturaleza diversa. En el siguiente cuadro se presenta una clasificación posible de los distintos tipos de recursos y algunos ejemplos posibles para ilustrar el significado de cada uno.

Es posible analizar las distintas operaciones a partir de los recursos críticos que ellas emplean. Los recursos son variables claves sobre las cuales el actor puede tener control o sólo influencia.

TIPO DE RECURSO	EJEMPLO
<i>Financiero</i>	Dinero para contratar un espacio televisivo
<i>Físico</i>	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de talleres de capacitación
<i>Humano</i>	Personal para relevar datos a través de una encuesta
<i>Cognitivo</i>	Experto o materiales adecuados para desarrollar talleres de capacitación
<i>Organizativo</i>	Capacidad logística para organizar un acto importante con altos/as funcionarios/as
<i>Político</i>	La decisión de una autoridad legítima para cambiar una norma
<i>Movilización social</i>	El apoyo manifiesto de un grupo de beneficiarias para cambiar una norma

Gráfico III: Tabla de ejemplos de tipos de recursos

PRODUCTOS

También los productos de las operaciones están expresados en sus denominaciones y pueden ser de diferentes naturaleza. Una campaña de sensibilización; talleres de capacitación; reforma de normativas; tal acto público realizado; tal servicio implementado; etc. Pueden formularse indicadores de logro para productos de las operaciones. Por ejemplo:

OPERACIÓN/ DEMANDA DE OPERACIÓN	EJEMPLOS DE INDICADORES DEL PRODUCTO
Realización de una campaña de sensibilización en el organismo	Cantidad de afiches colocados en las carteleras de la institución. Cantidad de folletos entregados a los usuarios. Cantidad de participantes en los eventos organizados Número de funcionarios del organismo involucrados en la campaña de sensibilización
Realizar talleres de capacitación en género para funcionarios medios del organismo	Cantidad de talleres realizados Cantidad de participantes que terminaron los talleres Cantidad de personas que desarrollaron las competencias Porcentaje de evaluaciones positivas
Reforma de los procedimientos sobre evaluación de proyectos	Criterios de género incluidos en los procedimientos. Instancias de participación del MG-PIOM previstos en los procedimientos.
Obtener apoyo político para institucionalizar la participación de la Oficina de la mujer en las actividades de evaluación de los servicios de orientación.	Decisión política favorable del director del organismo Aceptación formal del equipo de evaluación para incorporar dos técnicas designadas por la Oficina de la Mujer Disposición favorable de al menos dos tercios de los miembros del equipo de evaluación a incorporar los aportes de las dos técnicas

Gráfico IV: Tabla de ejemplos de indicadores de producto

Resultados

Los productos de las operaciones deben impactar sobre los problemas definidos como Frentes de Ataque para modificar la situación en la dirección de los Resultados (Rx) definidos en las Apuestas Estratégicas (Aex). Los productos de distintas Operaciones pueden impactar sobre un mismo resultado. El producto de una misma Operación puede impactar sobre más de un resultado. En conjunto ellas deben permitir al actor modificar la situación que produce el problema focal.

La relación entre operaciones y resultados puede ser reflejada y analizada utilizando una matriz de operaciones y problemas.

APUESTAS ESTRATÉGICAS Y RESULTADOS		OP1	OP2	DOP3	OP4
AE1	R1	++	-	-	-
	R2	++	-	-	-
	R3	+	+	++	-
AE2	R1	-	++	+	++
	R2	-	++	+	+
	R3	+	+	-	+
	R4	-	-	+	+
AE3	R1	-	-	++	+
	R2	-	-	++	+
	R3	-	+	-	++

Gráfico V: Ejemplo de matriz de operaciones y apuestas estratégicas
(++) Alto impacto; (+) Bajo impacto; (-) Ningún impacto

EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES

La eficiencia de una operación remite a la relación entre los recursos que empleo y el producto que genera. Su eficacia se mide por la relación entre el producto de la operación y el impacto que ella produce sobre el problema que estamos atacando (resultado).



Gráfico VI: Eficacia y eficiencia de las operaciones