



FICHA N° 19

MATRICES DE OPERACIONES

Las operaciones o demandas de operaciones pueden tener, de acuerdo a las características del plan en el que se inscriben, diferentes niveles de complejidad. Quien se compromete con su realización deberá manejar esta complejidad y organizarse para gestionarla. Las matrices de planificación, cuando se usan de manera flexible y razonable, son un instrumento útil y poderoso para este propósito.

MATRICES CENTRADAS EN LAS ACTIVIDADES

Quien se hace responsable de una operación debe tener claro, en primer lugar, cuál es el producto que se espera de la operación y los indicadores de logro de ese producto. Algunas operaciones son muy simples y la sola denominación de la misma alcanza para identificar lo que se espera de ella y apenas requieren de indicadores que el significado del compromiso asumido. Pero otras se prestan a más de una interpretación y requieren de una mayor **especificación del producto** a obtener y de la formulación de **indicadores** de logro. A veces el producto se enuncia en términos de objetivo de la operación. Como ya se indicó, el actor del plan espera que el producto obtenido impacte positivamente en los **resultados** de una o más de sus apuestas estratégicas. El responsable de la operación debe conocer los resultados sobre los que se busca impactar.

Las operaciones de cierta complejidad suponen el desarrollo de una variedad de actividades que se encadenan entre sí en el tiempo para lograr el producto comprometido. El responsable de su ejecución debe, en estos casos, identificar (y coordinar) **actividades** y **plazos**.

Cada actividad, para desarrollarse de manera adecuada, demanda determinados **recursos** de distinto tipo. Para el responsable de la operación es importante detallar el conjunto de los recursos a emplear. No sólo los recursos críticos sino también los que no lo son. El nivel de detalle con que se especifiquen los recursos y la clasificación que de ellos se haga, dependen también de la complejidad de la operación y la naturaleza de las actividades involucradas.

Además, y -de nuevo- cuando la complejidad de la operación lo requiere, las actividades deben ser asignadas a un **responsable** claramente identificado. Muchas veces, este responsable debe especificar, para la actividad a su cargo, el producto que se espera de él, las tareas y plazos que involucra su producción y los recursos.

Resulta útil reunir y sintetizar los componentes la operación que se diseña en matrices de planificación. Un ejemplo de una posible matriz de planificación que contempla lo antes señalado es el siguiente.

CÓDIGO DE LA OPERACIÓN:					
DENOMINACIÓN DE LA OPERACIÓN:					
RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN					
PRODUCTO U OBJETIVO	INDICADORES DE LOGRO	ACTIVIDADES	PLAZOS	RECURSOS	RESPONSABLES

Gráfico VII: Matriz de Planificación

Esta matriz debe tomarse sólo como ilustración. Las matrices pueden adoptar diversas formas que deben adecuarse a las operaciones que se diseñan y a sus características. Por ejemplo, para algunas operaciones, puede tener sentido añadir columnas para incluir **destinatarios** y/u objetivos más específicos de las actividades o abrir la comuna de recursos en financieros y humanos (u otra clasificación más compleja); para identificar el lugar de realización de la actividad o alguna otra variable que se considere relevante. Por el contrario, otras operaciones (por ejemplo Demandas de Operación) no permiten una clara desagregación de actividades y plazos o no tiene sentido detallarlos.

Este tipo de matrices tienden a poner el centro en la descripción de las actividades que la operación requiere para generar el producto esperado. Las tres últimas columnas (plazos, recursos y responsable se ordenan según la columna de actividades.

DIAGRAMAS DE GANTT

Pero también es posible construir matrices que tengan como variable central el tiempo. El "Diagrama de Gantt" es un ejemplo clásico de este tipo de matrices.

CÓDIGO DE LA OPERACIÓN:

DENOMINACIÓN DE LA OPERACIÓN:

RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN

TIEMPO ACTIVIDAD	ABRIL					MAYO			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
ACTIVIDAD 1	■	■	■						■
ACTIVIDAD 2			■	■	■				
ACTIVIDAD 3						■	■	■	
ACTIVIDAD 4						■	■	■	

Gráfico VIII: Diagrama de Gantt

También esta matriz puede complejizarse o simplificarse de acuerdo a las características de la operación y los propósitos con los que se la elabore. Es posible, por ejemplo, añadir columnas para indicar los responsables de las actividades o incorporar otras formas de graficación además de las líneas que identifiquen los productos de las actividades en fechas más o menos precisas.

Los diagramas tipo Gantt brindan una información menos detallada de los componentes de una operación pero seleccionan información muy poderosa para monitorear su desarrollo general y detectar atrasos o inconsistencias entre ellas para intervenir rápidamente.