

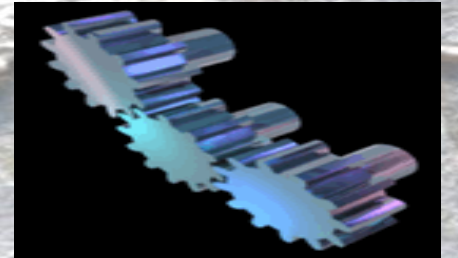


# LA DIMENSIÓN OPERACIONAL

*La mediación entre el conocimiento y la acción*

# LO TÁCTICO - OPERACIONAL

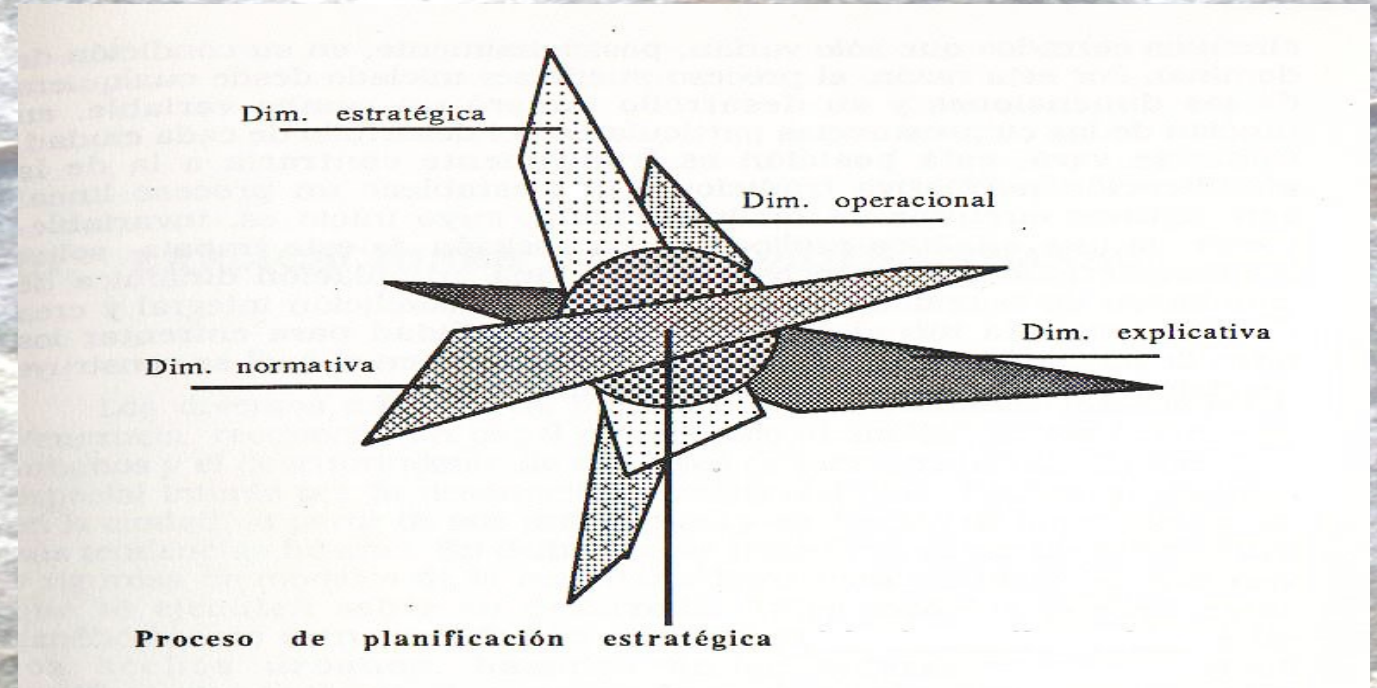
El esfuerzo sostenido en explicar la realidad, diseñar su futuro y crear condiciones para su suceso sólo serán relevantes si se traducen en **acciones concretas** para modificar la realidad en una dirección determinada



Operar **cotidianamente** sobre la realidad del objeto de planificación, **decidiendo**, **gestionando** y **ejecutando** continuamente acciones en el presente, es la mecánica de la dimensión operacional del proceso de planificación institucional

Hacer operativo lo planificado requiere, por una parte, de revisar continuamente las explicaciones situacionales en cada momento de su trayectoria hacia la situación-objetivo y, por otra, de afrontar los problemas detectados como relevantes con **operaciones** y **acciones estratégicas** ajustadas a las circunstancias coyunturales de su aplicación

En la actuación en el presente convergen todas las dimensiones de la planificación estratégica institucional



# TOMA DE DECISIONES

Todo proceso de toma de decisiones coyunturales comprende: la **percepción** de la **necesidad** de **cambio** hacia la situación-objetivo; la **explicación** de la **situación** sobre la que se va a decidir (identificación de aspiraciones, intereses y urgencias de los actores involucrados) y, finalmente, el establecimiento de **objetivos decisionales**.



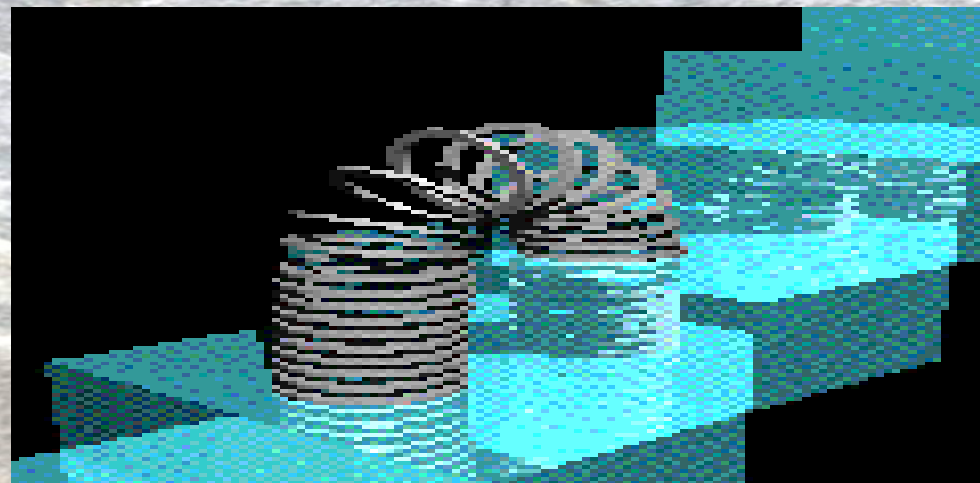
Los objetivos decisionales toman forma en un conjunto de condiciones normativas y restrictivas adoptadas por quién toma la decisión para permitirle realizar un compromiso razonable entre las demandas inmediatas y potenciales que se le han hecho por sus demandantes directos e indirectos

# TIPOLOGÍA DE DECISIONES

Las decisiones en la coyuntura pueden ser clasificadas en función de diversos criterios; sin embargo, para efectos de la planificación urbana se pueden clasificar, por un lado, de acuerdo a su **impacto sobre el proceso de planificación** y, por otro, según sus propias **características de su naturaleza**

Atendiendo al criterio de su impacto sobre el proceso pueden ser de:

- **Alto nivel operacional**
- **Medio nivel operacional**
- **Bajo nivel operacional**



# NIVELES OPERACIONALES



Tipos de decisión según @laprestampa

Alcance	Situación informativa del decisor	Grado de programación	Objetivo perseguido y Respuesta dada	Nivel de la Dirección
Estrategica	Incertidumbre	No programada	Innovadora	Alta dirección (Habilidades conceptuales)
Táctica	Riesgo	Programada	Adaptativa	Dirección Media (Habilidades Humanas)
Operativa	Certeza	Programada	Rutinaria	Mandos operativos (Habilidades técnicas)

# ALTO NIVEL OPERACIONAL

Este tipo está relacionado con la misión de **garantizar la direccionalidad** del proceso de cambio hacia la situación-objetivo, compromiso con la gestión de gobierno de la ciudad.

Son de grandes proyecciones y consecuencias, que implican averiguar su situación, posibilidades, recursos disponibles, ejemplo: las decisiones del gobierno municipal como el aumento de los impuestos municipales o grandes obras de infraestructura o decisiones institucionales como una reestructuración organizacional y/o administrativa de cualquier dependencia o de determinados procedimientos administrativos del ente de gobierno local.

# ALTO NIVEL OPERACIONAL (Estratégico)

Su relevancia para el proceso las convierte en **decisiones estratégicas**, propias del nivel de la alta dirección del gobierno municipal.

Son de naturaleza no programable, discontinua en el tiempo y, generalmente, no repetitiva. Se presentan debido a condiciones de entorno de la ciudad de alta incertidumbre.





## MEDIO NIVEL OPERACIONAL (Táctico)

Este tipo incluye toda decisión referida a **procesos estructurados de gestión** capaz de ser normalizada procedimentalmente y coordinada por una estructura burocrática piramidal.

Son tomadas de acuerdo a la especialización funcional y sectorial por los diversos niveles de la administración municipal.

Este tipo de decisiones está referido pertenece al ámbito de los **problemas y operaciones** institucionales estructurados, pero que requieren adaptabilidad a situaciones inesperadas.



## BAJO NIVEL OPERACIONAL (Operativo)

Este tipo incluye toda decisión referida a **procesos estructurados de gestión** capaz de ser normalizada procedimentalmente y coordinada por una estructura burocrática piramidal.

Son las decisiones rutinarias, que se repiten con frecuencia, que no afectan la organización, ejemplo: escribir una correspondencia, transferir un empleado problema, etc.

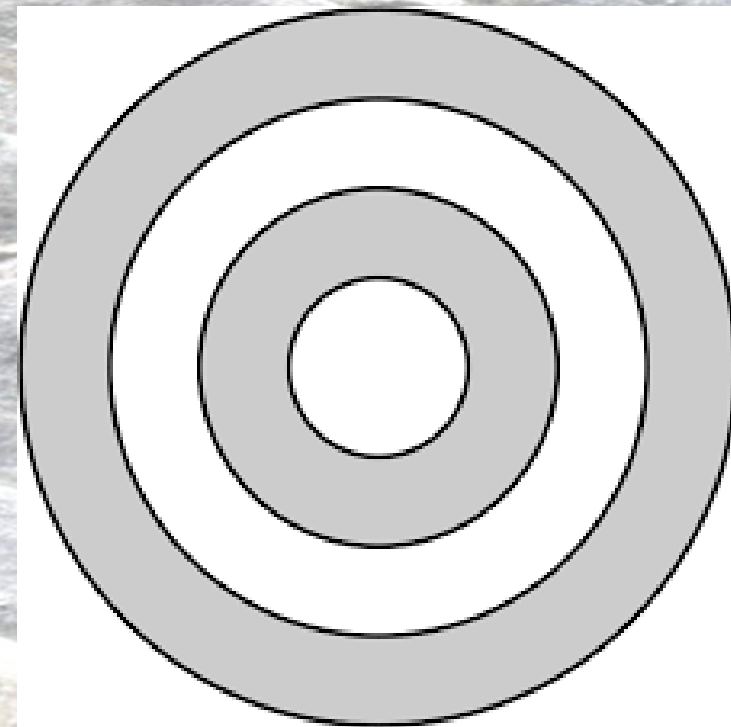
Son de naturaleza programable, continua en el tiempo y rutinaria. Se presentan debido a condiciones de entorno institucional de alta certidumbre



# TIPOLOGÍA DE DECISIONES

## ANILLO CERRADO

Se pueden presentar tanto en **ambientes** de decisión **estables**, bajo condiciones de suficiente disposición de tiempo y otros recursos como en entornos de **incertidumbre elevada**.



Por lo general son **irreversibles** en su naturaleza por lo que no son pertinentes mecanismos de retroalimentación.

Este tipo supone el análisis exhaustivo de todas las opciones decisionales antes de poner en marcha las acciones correspondientes.

La **irreversibilidad** de su naturaleza así como la **imposibilidad** de **experimentación** y, por consiguiente la **inexistencia** de mecanismos de **retroalimentación**, son rasgos que muestran lo sensible de este tipo de decisiones.



# TIPOLOGÍA DE DECISIONES

## ANILLO ABIERTO

A este tipo pertenecen aquellas decisiones cuyos resultados reales son **susceptibles** de ser **evaluados** contra los esperados, por medio de la experimentación.

Por lo tanto, admiten procesos de **retroalimentación** que alimentan las capacidades de corregir el rumbo de las decisiones tomadas.

Son, ocasionalmente, empleadas como **“ensayo”** para observar la respuesta del entorno y enmendar rumbos hacia la situación-objetivo.



# EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DECISIONAL

**Toma de decisiones entre cuatro opciones de cruce peatonal sobre avenida intenso flujo vehicular**

Opciones de solución del P.A. CRUCE PEATONAL SEGURO	ATRIBUTOS DE OPCIONES DE SOLUCIÓN					VALORACIÓN. SUMAPRODUCTO(C5:G5,\$C\$9:\$G\$9)
	< Costo/obra ( a )	< Tiempo/obra ( b )	> Eficacia/uso ( c )	< Costo/mantenimiento ( d )	> Seguridad ( e )	
CRUCE PEATONAL SIN DETENCIÓN	18	34	2	25	1	<b>792</b>
CRUCE PEATONAL CON DETENCIÓN	14	14	8	15	6	<b>682</b>
CRUCE PEATONAL AÉREO	6	6	12	3	17	<b>516</b>
PASO PEATONAL SUBTERRÁNEO	2	2	18	7	30	<b>658</b>
Pesos (f)	20	4	20	10	6	<b>60</b>
Pesos (%)	33.3	6.7	33.3	16.7	10.0	<b>100.0</b>
Sumatoria de valores absolutos de atributos	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	