

Herramientas para la toma de decisiones en proyectos

Autor: Orlando Ponce Polanco

04-09-2012

Una decisión es una elección entre distintas opciones o posibilidades, que se toman para resolver problemas o aprovechar oportunidades. “Problema”, “Oportunidades de Mejora”, “Problemática”, “Proceso”, se refieren en cualquier caso a lo que vamos a analizar y decidir. Para simplificar el entendimiento lo llamaremos “Proyecto” bajo el enfoque “Problema-Solución”. Recomendamos seguir un proceso:

Definir: Formular el Proyecto.

Implica definir los objetivos del proyecto en base a un modelo preliminar del problema que contemple las siguientes actividades:

- Definir al equipo de Trabajo.
- Recolectar necesidades y expectativas de los involucrados.
- Identificar problemas u oportunidades de Mejora.
- Establecer objetivos preliminares, plazos y costear actividades.

Herramientas recomendadas:

- Ficha del Proyecto, para consolidar Objetivos, Plazos, Costos.
- Cuadro Bidimensional, para Rankear Nivel de Importancia vs Nivel de Satisfacción.
- Diagrama de Caracterización, para entendimiento general del sistema.
- Tormenta de Ideas combinada con Diagramas de Afinidad y Grupo Nominal, para seleccionar ideas más importantes.

Medir: Establecer Sistema de Medición

Medir la frecuencia y posibilidades de errores para establecer metas en base a recolección de información numérica interna y de la competencia. Actividades sugeridas:

- Establecer el Flujo del Proceso.
- Establecer elementos claves del problema.
- Definir Indicadores relevantes.

- Recolectar información numérica.
- Validar el Sistema de Medición para emplearlo en fases siguientes.

Herramientas recomendadas

- Fichas de Indicadores para precisar las mediciones y las fuentes de los mismos
- Flujograma de Procesos, para Identificar elementos claves.
- **Benchmarking**, para definir metas realistas y relevantes.

Analizar: Estructurar Problema y Soluciones

Profundizar en las causas que determinan los errores y definir oportunidades de mejora priorizándolas. Actividades sugeridas:

- Analizar relaciones Causa - Efecto
- Validar relaciones en base a los Indicadores
- Definir alternativas de solución.

Herramientas recomendadas

- Diagramas Causa-Efecto para identificar elementos determinantes de las salidas.
- Tormenta de Ideas combinada con Diagramas de Afinidad y Grupo Nominal para seleccionar ideas más importantes

Implantar: Seleccionar y Aplicar Soluciones

Definir los elementos específicos que serán cambiados y las metas finales. Desarrollar el proyecto de cambio. Actividades sugeridas:

- Seleccionar alternativas a Implantar
- Plan definitivo del Proyecto
- Implantar soluciones

Herramientas recomendadas:

- Reporte de Gestión para hacer un seguimiento sistemático del proyecto.
- Diagrama de Pareto para seleccionar las soluciones que aportan mayor valor

Controlar: Asegurar Mejora Continua

Implantar un Sistema de Monitoreo para prevenir que se retorne prácticas anteriores y se identifique problemas adicionales.

- Monitorear el proceso para identificar intentos de “volver al pasado”
- Identificación de problemas adicionales

Herramientas recomendadas

- Tablero de Control, para establecer sistemas de incentivos para los involucrados.
- Benchmarking, para mantener el proceso dentro de parámetros competitivos.
- Definir roles y responsabilidades en las actividades de mejoramiento.

Para tomar decisiones en ambientes de certidumbre, riesgo e incertidumbre, la materia prima fundamental es la información formal.