
MÉTODO DECISION MAKING: herramienta de análisis y evaluación para toma de decisiones

V edición_ Kit de herramientas



2024

FUNDACIÓN ECONOMISTAS SIN FRONTERAS

Índice

Introducción	2
PASO 1. ¿Sobre qué decidimos? Elección del objeto, definición de la cuestión a abordar.	3
PASO 2: Recopilamos información sobre la cuestión a abordar.	3
PASO 3. Ordenar la información	4
PASO 4. Análisis. Revisión de opciones y comentarios: pros y contras. “No hay una solución absoluta y única al problema”	5
PASO 5: Prioriza la elección elegida y traza un plan de como implementarla.	6
PASO 6. Evaluación del plan de puesta en marcha.	7
Conclusiones.....	8



Introducción

El objetivo de la presente guía es facilitar el poder realizar el proceso de toma de decisiones sobre un aspecto en concreto: desde listar el objeto sobre el cual queremos decidir, recabar información, analizar los pros y contras de las distintas opciones, elegir las y evaluarlas. Cabe mencionar que todo proceso en este sentido conlleva priorizar y ordenar para finalmente decidir.

Cuando definimos “decidir”, según la RAE (Real Academia Española) “1. tr. Formar juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable.” Por tanto, decidir, conlleva obtener información, ordenarla y priorizarla para posteriormente formar un juicio. En ese sentido y aplicando al marco de los proyectos de emprendimiento en general y de Economía Social y Solidaria en particular, vamos a proponer un proceso para poder tomar decisiones en 6 pasos.

¿Quiénes somos?

En Economistas sin Fronteras (EsF), nuestro objetivo principal es contribuir a generar cambios que permitan alcanzar unas estructuras económicas y sociales justas y solidarias, basadas en los derechos humanos. Apostamos por un modelo de desarrollo que, además de garantizar el disfrute pleno de los derechos humanos, promueva la sostenibilidad de la vida.

Buscamos una economía basada en la solidaridad que no destruya la naturaleza, que cuide. Una economía que sirva para la transformación social. EsF posee más de 15 años de experiencia en el ámbito de asesoramiento, información, orientación y formación a proyectos para que sean sostenibles a nivel económico, social y ambiental basándose en los valores de la Economía Social y Solidaria. Acompañando desde fases iniciales de puesta en marcha a fases más avanzadas de consolidación y reconversión.



PASO 1. ¿Sobre qué decidimos? Elección del objeto, definición de la cuestión a abordar.

Consiste, en un primer lugar en listar todos aquellos problemas, temas que queremos resolver; formulándolas con claridad.

Para posteriormente consensuar la cuestión a resolver si es un proyecto colectivo, como si es individual : priorizar de todas las cuestiones y definir cuál es la principal.

Algunas preguntas que nos podrían ayudar (**Preguntas inspiradoras**):

- ¿Qué problema hay que resolver?
- El objeto (el qué) ha de estar relacionado con ¿Cuál es el objetivo que piensas alcanzar con la implementación de esta decisión?

Con todo ello elaboramos un ejemplo para ilustrar esta información:

¿Qué forma jurídica vamos a elegir si estamos comenzando? Ahora tendríamos que relacionarlo con un objetivo, por ejemplo, tener una estructura organizativa adecuada.

PASO 2: Recopilamos información sobre la cuestión a abordar.

Consiste en obtener toda la información sobre el objeto a estudiar. Ayuda mucho establecer los subtemas sobre los que se quiere analizar para poder comparar entre distintas alternativas.

Las fuentes de información internas y externas al proyecto:

- **Internas al proyecto:** buscando información previa sobre datos al respecto o similares, si se intentó abordar la cuestión sobre la que queremos tomar una decisión y cuál fue el proceso y el resultado.
- **Externas al proyecto:** por un lado, a modo comparativo, cómo lo están abordando otras organizaciones que ventajas e inconvenientes han encontrado. Esto incluye **el nivel de marco legal y contexto;** cual es la normativa/limites sobre lo que



podemos hacer. En este paso, no haríamos valoraciones, simplemente obtendríamos la información que necesitamos.

Preguntas inspiradoras:

- ¿Qué información necesito? ¿De qué fuentes puedo obtenerla? ¿Cuál será el tiempo de indagación y búsqueda de esa información? (interna para organizarme)
- ¿Se intentó abordar antes desde el proyecto? Si fue así, ¿cómo fue el proceso y el resultado? Indagar a personas que estuvieron antes en el proyecto o yo misma si tengo información.
- ¿Cómo lo están haciendo otros proyectos? ¿Qué problemas y soluciones están encontrando? Buscar información pública (en su web por ejemplo) incluso preguntarles directamente (elaborar un guion antes).
- ¿Hay alguna normativa que lo regule? Buscar marco legal.

Volviendo al ejemplo... ¿Cómo aplicamos las preguntas inspiradoras en el proceso?

- ¿Se intentó abordar anteriormente desde la organización tener una forma jurídica concreta? ¿Qué ocurrió a nivel de procesos y resultados?
- Organizaciones que nos inspiran ¿Qué forma jurídica tienen? ¿Por qué la eligieron?
- ¿Qué dice la normativa respecto a las distintas formas jurídicas que valoramos?
- ¿Qué forma jurídica vamos a elegir si estamos comenzando? Ahora tendríamos que relacionarlo con un objetivo, por ejemplo, tener una estructura organizativa adecuada.

PASO 3. Ordenar la información

Crear un documento o varios donde se vaya volcando la información. Si lo que vamos recopilando no es fácil de entender (muy extenso, poco claro) no nos va a ayudar a solucionar el problema, tomar la decisión.

Pregunta inspiradora:

- ¿Dónde y cómo vamos guardando la información?



Volviendo al ejemplo....

Podemos elaborar una tabla como esta:

Objeto:								
Forma jurídica	Número de socios	Reparto de Beneficios	Trámites de constitución	Coste Económico del cambio	Empresa/proyecto con esta forma jurídica	Pros de esta opción (+)	Contras de esta opción (+)	Decisión (++)

Tabla 1. Decision Making. Fuente: Elaboración propia (EsF, 2024). Nota: Por ahora no completaríamos estas columnas: (+) y (++).

PASO 4. Análisis. Revisión de opciones y comentarios: pros y contras. “No hay una solución absoluta y única al problema”

Repasando la tabla que hayas elaborado, revisa cuales de las opciones solucionarían el problema. Y que ventajas e inconvenientes valoras sobre cada una de ellas. No hay una sola, en caso de que no se pueda realizar o no se pueda consensuar entre las distintas personas del proyecto: no se resolvería la cuestión. Por tanto, es conveniente pensar en varias soluciones.

Es importante informar del proceso de análisis a todas las áreas afectadas por si quieren aportar más información.

Pregunta inspiradora:

- De las opciones que he investigado y pienso que podrían resolver el problema ¿Cuáles elijo?



Volviendo al ejemplo...

- Completa las columnas (+) de “pros y contras”, prioriza cuales serían las adecuadas (al menos dos de las propuestas) a veces puede ser una combinación de varias alternativas, en nuestro ejemplo de lección de forma jurídica esto sería más complejo por la normativa legal, pero en otros casos suele ser una opción válida.

PASO 5: Prioriza la elección elegida y traza un plan de como implementarla.

Habrà que decidir que solución es la primera elegida ¿Quién toma esta decisión? En proyectos colectivos es muy importante tener claro quien lo decide y porqué. ¿Es una decisión que afecta a toda la organización? ¿Qué va a suponer? Es importante antes de decir QUE solución implementar, QUIEN lo va a decidir y en QUE fecha.

Paralelamente, recuerda : aunque se priorice una solución, llamémosla A, se puede pensar en una solución B, que se adapte a la realidad del proyecto el cual permita avanzar a pasos mínimos para lograr el cambio en caso de que la solución A no se pueda llevar a cabo.

Una vez que las responsables de decidir sobre la cuestión eligen la solución hay que realizar un plan de puesta en marcha: definiendo plazos, acciones a realizar y responsables. Así como definir quién va a supervisar de manera general las acciones y que indicadores se crearan para medirlo. Es decir, todo esto debe estar por escrito con sus indicaciones, tiempos y objetivos, de esta forma no habrá confusión de los pasos a seguir.

Preguntas inspiradoras:

- ¿Quién decide la solución a implementar? ¿Cuándo es la fecha límite para tomar la decisión?



- ¿Quién, como, cuando va a implementar la solución? ¿Quién va a supervisar el plan?

Volviendo al ejemplo...

- Completa la columna (++), de decisión en nuestro ejemplo de lección de forma jurídica esto sería más complejo por la normativa legal, pero en otros casos suele ser una opción válida.
- Paralelamente habría que hablar con todas las partes de la organización afectadas en la toma de decisión, elegir una fecha límite y de ahí trazar acciones y tareas modo “cuenta atrás” para poder alcanzar el objetivo.
- También, igual de importante, valorar y decidir quién va a supervisar cada una de las acciones y quien velará por el objetivo final.

Por lo tanto, después de la toma de la decisión como resultado se tendría un plan de acción¹ para llevarla a cabo.

PASO 6. Evaluación del plan de puesta en marcha.

Una vez que se arranque el plan de puesta hay que monitorear que ese conjunto de acciones logre alcanzar la solución.

Preguntas inspiradoras

- ¿Se resuelve la cuestión que se planteaba inicialmente? Si en el paso anterior, no se crearon unos indicadores adecuados, es difícil responder de una manera objetiva.
- ¿La decisión afectó al equipo de manera positiva o negativa? (podríamos hacer una encuesta de satisfacción o reunión para analizar a cómo está el equipo con el cambio).

¹ Un plan de acción es un documento detallado que establece las acciones específicas que una organización llevará a cabo para lograr sus objetivos. Aquí nos referimos a un plan de acción ESPECÍFICO para ese objetivo a alcanzar. Muestra el camino que deben seguir para ejecutar sus estrategias y alcanzar los resultados deseados. Establece objetivos, desglosa acciones concretas y abarca diversos aspectos, como recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos, y define plazos y responsabilidades para cada tarea. Esto garantiza que todos los miembros del equipo comprendan sus roles y contribuciones en la ejecución del plan.



- Mas allá del equipo ¿Quiénes se beneficiaron con esta decisión? ¿Qué otras personas se vieron afectadas de forma negativa? Para que una decisión sea válida debe tener más beneficios que inconvenientes.

Volviendo al ejemplo...

- Nos replantearíamos si se resolvió la elección de la forma jurídica.
- Analizaríamos de todas las partes implicadas quien se benefició/perjudicó (normalmente estas respuestas no son absolutas y conviene valorarlas con calma).

Conclusiones.

Para poder elaborar un proceso de toma de decisiones, conviene:

- Plantearse adecuadamente el objeto sobre el que se tomará la decisión.
- Buscar información de manera sistemática, ordenarla y priorizarla.
- Decidir una de las opciones (o una combinación de estas), fijar un proceso para la toma de decisiones que incluya acciones y fecha final.
- Supervisar y evaluar la decisión tomada. Definir fecha de revisión y evaluación.

