



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría General

Secretaría de Gestión
Pública

HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MARCO DE LA POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Matriz de Selección

1. ¿Qué es?

La matriz de selección es una herramienta para planificación y toma de decisiones en equipo, utilizando criterios ponderados y acordados. Esta herramienta se emplea para asignar prioridades a problemas, actividades, alternativas de solución u otras opciones posibles.

Una matriz es una rejilla de líneas horizontales y verticales que permite relacionar visualmente dos tipos de datos.

2. ¿Cuál es el objetivo?

Facilitar la valoración y selección entre varias opciones posibles, conforme a criterios definidos.

3. ¿Cuándo se utiliza?

Cuando se necesita seleccionar y ubicar las opciones en forma prioritaria, así mismo esta herramienta ayuda a REDUCIR el número de opciones, de modo que sea posible tomar decisiones con mayor facilidad.

De igual forma se utiliza en:

- Un proceso de solución de problemas, desde la identificación de oportunidades de mejora, sus causas, el análisis de las alternativas de solución y la elección de la mejor opción.
- Un proceso de planificación avanzada.

4. ¿Cómo se utiliza?

Para efectos prácticos en este documento se mostrarán dos tipos de matrices de selección:

4.1 Diagrama matricial en L

Es el formato más básico y por lo tanto el más utilizado de un diagrama matricial, se utiliza para representar las relaciones existentes entre dos conjuntos de factores distintos, conjunto A y conjunto B en el conocido formato de filas y columnas. Este diagrama matricial en L es de gran utilidad para tener en cuenta:

- Las relaciones entre las necesidades de los clientes o usuarios de los bienes y servicios y las características del bien o servicio.
- Las relaciones entre las características del bien o servicio y las características correspondientes del proceso correspondiente a su producción o prestación.
- Las relaciones entre las características de un bien o servicio y las características que definen su plan de control.

Los pasos a seguir son:

- a) Definir el objetivo del estudio a realizar.
- b) Identificar los tipos de factores a analizar, esto puede ser características del bien o servicio, causas de un problema identificado, alternativas de solución a un problema, etc.
- c) Establecer los criterios con los cuales se va a evaluar los factores.
- d) Dibujar tantas filas (factores) como columnas (criterios) sean necesarias.

- e) Evaluar cada elemento de la fila y se repasa comparándola con cada elemento de la columna, identificando todos los que están relacionados con aquel.
- f) El equipo determina la intensidad de relación, se sugiere la siguiente:

Relación fuerte



Relación débil



No obstante, pueden haber otras formas de relacionar como:

1 = Malo, bajo o poco

2 = Regular o medio

3 = Bueno, alto o mucho.

- g) Ponderar o resumir los factores que presentan mayor relación con los criterios para facilitar la planificación y toma de decisiones.

	A	B	C
1			
2			
3			

4.2 Diagrama matricial de pares

- a) Establecer el objetivo principal a alcanzar y las opciones que ayuden a lograrlo, para la determinación de las opciones se puede utilizar la herramienta Lluvia de Ideas.
- b) Determinar los criterios de priorización por los que serán juzgadas las opciones. Es posible obtener los criterios utilizando la herramienta Lluvia de Ideas.

- c) Evaluar cada criterio contra los demás, para esto se crea una matriz de pares, es decir se hace una tabla en la que se nombren las filas y las columnas con cada uno de los criterios y se compara la importancia de cada uno de ellos contra los demás. Se puede utilizar el método para determinar la importancia contestando la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante es A con respecto a B? Para ello se puede utilizar la siguiente escala:

Respuesta	Peso
Igualmente importante	1
Más importante	5
Mucho más importante	10
Menos importante	1/5
Mucho menos importante	1/10

- d) Sumar los valores de las filas de cada criterio para llegar a un total, luego se obtiene el factor de ponderación para cada criterio, dividiendo la suma entre el total. Si el factor de ponderación de un criterio es muy pequeño es posible eliminarlo.
- e) Comparar cada opción contra todas las demás, es decir construir una matriz de pares de opciones y hacer la comparación utilizando la pregunta ¿Qué tan importante es A con respecto a B?, para ello también se utiliza la siguiente escala:

Respuesta	Peso
Igualmente importante	1
Más importante	5
Mucho más importante	10
Menos importante	1/5
Mucho menos importante	1/10

Calcular los totales y porcentajes del mismo modo que en el literal d).

- f) Construir la matriz final, es decir etiquetar las filas con las opciones y las columnas con los criterios.
- g) Multiplicar el factor de ponderación por el peso de la opción respectivo, luego sumar cada fila para obtener el puntaje final para cada opción. Finalmente seleccionar la opción de mayor puntaje.

Matriz de comparación de criterios / opciones

	A	A	A	Suma	Factor
A					
A					
A					

Matriz final

	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Puntaje Final
Opción A				
Opción B				
Opción C				

5. Ventajas

- Identifica focos vitales de una gran cantidad de elementos, actividades, opciones, etc. que afectan a una situación bajo estudio.
- Ayuda a identificar la secuencia en la cual debe ejecutarse un conjunto de actividades (priorizadas).
- Permite la asignación de recursos (limitados) a través de identificar las actividades prioritarias.

6. Relación con otras herramientas

- Lluvia de Ideas
- Diagrama de Afinidad
- Diagrama de Pareto



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría General

Secretaría de Gestión
Pública

Referencias:

- www.Fundibeq.org
- <https://books.google.com.pe/books>. LAS SIETE NUEVAS HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD. José Francisco Vilar, Fermín Gómez, Martín Tejero.
- <https://prezi.com/mwpwfj2wn628/matriz-de-priorizacion/>