



Programa en **Auditoría Gubernamental**

Aplicación del Modelo de
Gestión para Resultados

Sesión 4.

Análisis de alternativas

Script



Te doy la bienvenida a nuestra **cuarta sesión**, “Análisis de alternativas”, de la asignatura Aplicación del Modelo de Gestión para Resultados, perteneciente al programa en **Auditoría Gubernamental**.

Ahora que reconoces la **importancia de la Metodología de Marco Lógico**, así como la identificación de un problema público a partir de sus causas y efectos, es momento de saber cómo se realiza un **análisis de alternativas**.

En general, este tipo de análisis nos permite determinar el **objetivo principal** de un programa, identificando los medios posibles **más adecuados desde sus diferentes factibilidades**. Esto, considerando que un programa público debe lograr un cambio significativo que beneficie al mayor número de personas, por lo que las **soluciones** necesitan considerar **tiempo, esfuerzos, medios, escenarios y todo lo que denote acción hacia el fin que deseamos lograr**.

Pero ¿cómo se realiza este análisis? La función básica del análisis de alternativas es comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no son deseables o **presenten un grado excesivo de incertidumbre, seleccionando la alternativa óptima desde el punto de vista técnico y económico**.

¿El análisis de alternativas tiene etapas? Para responder esta pregunta, iniciaremos con nuestro **primer subtema**, denominado “Valoración y etapas de las alternativas”. Para llegar hasta este punto, se deben cumplir al menos ocho pasos:

Uno: identificar el problema. Para lograr un excelente análisis de alternativas, primero debemos haber identificado la situación actual y el resultado que deseamos lograr.

Dos: la identificación de criterios para tomar decisiones. Este es un momento crucial para determinar los métodos que resultarán relevantes en la solución del problema público.

Tres: asignar ponderaciones a los criterios de solución, priorizando o nivelando los que tienen mayor relevancia, que serán un trampolín indispensable para tomar decisiones.

Cuatro: desarrollar alternativas que ayuden a identificar, obtener y presentar todas las soluciones posibles, a través de una lluvia de ideas.

Cinco: el responsable de tomar decisiones debe **estudiar minuciosamente las alternativas** que se han propuesto. Es importante involucrar a las personas que se relacionan con el problema, por ejemplo, al menos un experto en el tema que se desea resolver.

Seis: la selección de alternativas. Aquí es momento de tomar una decisión según los criterios establecidos y jerarquizados, para lograr resultados óptimos.

Siete: la ejecución. Es indispensable comunicarse con las personas afectadas, dejando claro su compromiso con ellas. Involucrar es lograr, por lo que elegir la mejor alternativa es un trabajo de **planificación, organización, dirección y elección**.

Ocho: finalmente, se debe **evaluar constantemente** la efectividad de la decisión, lo que nos permitirá conocer si vamos por un buen camino o es momento de modificar algo.

Ahora bien, en nuestro **subtema dos** conoceremos los **aspectos que debemos verificar en las propuestas de alternativas**. Lo verdaderamente importante en este punto es el estudio de **diferentes factibilidades**, con la finalidad de evaluar las formas viables para cumplir con los objetivos trazados.

Así, para un buen análisis de alternativas, es indispensable tomar en cuenta las factibilidades **financiera, legal, política, operativa, socioeconómica y técnica**.

En primer lugar, la **factibilidad financiera** debe analizar cómo se cubrirán las necesidades de fondos del programa y conocer si tendrá o no una aceptable capacidad financiera para enfrentar los objetivos que se han planeado.

El análisis del marco jurídico, o sea, la **factibilidad legal**, debe verse desde tres distintos enfoques. Primero, como **marco y causa**, ya que el marco legal vigente es el que puede crear en un inicio el proyecto que se quiere apoyar. Segundo, **como instrumento**, teniendo presentes los aspectos por regular, así como la normatividad vigente, y tercero,

como restricción, ya que se debe analizar la normatividad que pudiera impedir la ejecución del programa.

Por su parte, la **factibilidad política** permite identificar qué tan favorable o adverso será el contexto político en el cual operará el programa. Para realizarse, es necesario **identificar y clasificar a los actores que están a favor y en contra del proyecto**.

La factibilidad operativa significa valorar el plan organizacional del programa o cómo se articula administrativamente. Ésta abarca tanto las funciones como las actividades que se espera que realice el proyecto, así como los recursos **humanos, tecnológicos, físicos y auxiliares necesarios para ese desempeño**.

Por último, la **factibilidad socioeconómica** se refiere a la valoración tanto económica como social de los costos y los beneficios del proyecto o programa. Aquí se priorizan y comparan los beneficios de diferentes alternativas, mostrando si los recursos planeados se utilizarán eficientemente.

Finalmente, en nuestro tercer **subtema**, “Matriz de alternativas”, aprenderemos a clasificar las mejores soluciones en un esquema, incorporando una tabla de medios que derive de un **análisis de objetivos**.

Para realizarla, inicia cambiando aquellas situaciones negativas a condiciones positivas, transformando las **causas en medios** y los **efectos en fines**, para lograr que de un árbol de problemas se genere un **árbol de objetivos**. La importancia radica en que, de este último, se deben **deducir las alternativas de solución para superar el problema**.

En la medida en que las **causas estén correctamente identificadas, las alternativas de solución serán lo más acertadas posibles**, y la Matriz de Alternativas nos servirá como una estructura analítica para ejecutar los medios.

En este proceso se definen acciones concretas. La **identificación de alternativas** dependerá de la creatividad y experiencia de quienes analizan un problema. Es

recomendable contar con un buen número de alternativas, **verificando, también, la coherencia entre causa, medio y acción.**

En esta **Matriz se puede expresar la existencia de un problema**, a partir de explicar la causa que lo provoca. Para solucionarlo, es necesario recurrir a unos medios que eliminan la causa, y, para hacer efectivo este proceso, se debe identificar una acción que lo operacionalice.

En la **Matriz de Alternativas de solución** es indispensable que se tenga coherencia, tomando en cuenta la causa, los medios, los procesos y las factibilidades, para poder ejecutar la mejor opción. Por lo tanto, **es necesario revisar que exista una conexión entre estos elementos, para no caer en inconsistencias que puedan afectar el análisis.**

¿Qué te ha parecido lo relacionado con el análisis de alternativas?

Te recomiendo seguir consultando el material complementario.

Bibliografía

Franco, J. (2020). *Análisis y diseño de políticas públicas*. Puebla: IEXE Editorial.

Ortegón, E. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL.

Urrea, M. (1993). *Los problemas para la definición de problemas en políticas públicas de Bardach a Noël-Roth*. México: Criterio libre jurídico.