



# 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 eliminen 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.