

CAPÍTULO 9

Integración del modelo de marco lógico y el cumplimiento (*Compliance*): optimizando la planificación y ejecución de programas

Yeison Muñoz Londoño

Introducción

En un entorno cada vez más complejo y regulado, la eficaz planificación, implementación y seguimiento de programas se ha vuelto crucial para organizaciones y entidades. Este artículo se sumerge en la convergencia estratégica del modelo de marco lógico y el cumplimiento (*Compliance*), explorando cómo su integración puede potenciar significativamente la gestión de programas. Analizaremos cómo esta sinergia no solo fortalece la base conceptual de los programas, sino que también agrega capas de robustez a través del cumplimiento normativo.

El análisis del marco lógico tiene sus raíces en las disciplinas de ingeniería y gestión empresarial, y fue utilizado por primera vez en el desarrollo internacional por USAID en la década de 1970 (McEvoy et al., 2016). La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta analítica y de planificación que se ha convertido en un pilar fundamental para la gestión de proyectos y programas en diversos ámbitos, desde el desarrollo internacional hasta la ejecución de proyectos locales. Concebida en la década de 1960 por expertos en evaluación de proyectos, esta metodología ha evolucionado y ganado reconocimiento mundial debido a su eficacia en mejorar la eficiencia, la transparencia y la efectividad de las intervenciones.

El propósito fundamental del Marco Lógico es estructurar y facilitar la toma de decisiones en cada etapa del ciclo de vida de un proyecto. Desde su concepción hasta su implementación y posterior evaluación, esta metodología ofrece una estructura lógica y coherente que guía a los actores involucrados en el proceso.

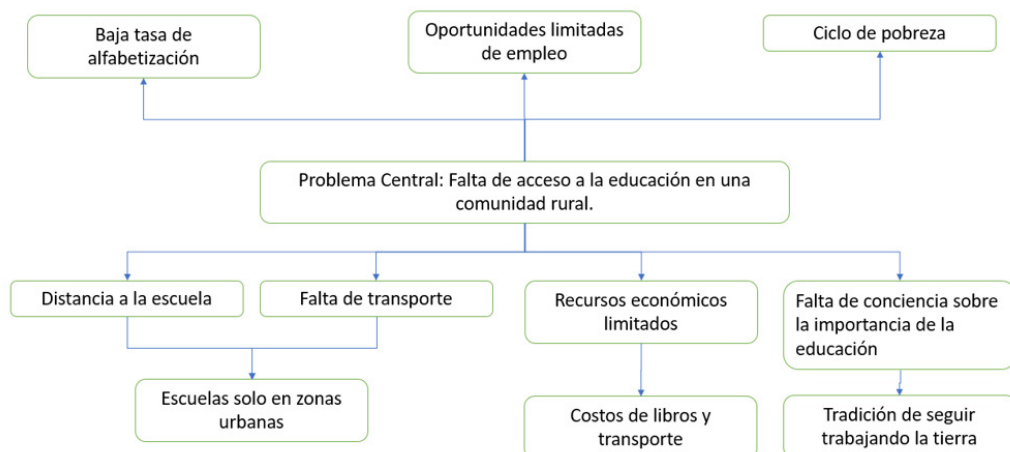
Uno de los elementos clave de la Metodología de Marco Lógico es el uso de un enfoque participativo, que involucra a todas las partes interesadas desde las primeras etapas de diseño del proyecto. Esto garantiza una comprensión

común de los objetivos, actividades, resultados esperados y supuestos subyacentes que rodean la intervención propuesta. A través de un proceso inclusivo, se identifican los problemas, las causas raíz y las soluciones, lo que conduce a la formulación de una cadena de resultados lógicos y jerárquicos.

“Es útil hacer una distinción entre lo que se conoce como el Enfoque del Marco Lógico (LFA) y la Matriz del Marco Lógico (LFM). El enfoque implica el análisis de problemas, el análisis de las partes interesadas, el desarrollo de una jerarquía de objetivos y la selección de una estrategia de implementación preferida. El producto de este enfoque analítico es la MATRIZ (el Marco Lógico), que resume lo que el proyecto intenta hacer y cómo, cuáles son los supuestos clave y cómo se monitorearán y evaluarán los productos y resultados.” (MEA, 2020)

Un componente esencial de la Metodología de Marco Lógico es el Árbol de Problemas, que permite visualizar las relaciones causales entre los problemas y sus causas subyacentes. Mediante este análisis estructurado, se pueden identificar las áreas clave de intervención y se elaboran estrategias para abordarlas de manera efectiva. La metodología del marco lógico, en particular los árboles de problemas y los árboles de objetivos, se utiliza comúnmente en la planificación y evaluación de proyectos. Estos árboles son herramientas visuales que ayudan a identificar y organizar los elementos clave de un problema u objetivo.

El siguiente ejemplo presenta un árbol de problemas de acuerdo con lo establecido en la metodología de marco lógico:



Problema central: Falta de acceso a la educación en una comunidad rural.

Causas principales:

Distancia a la escuela: la escuela más cercana se encuentra a una distancia considerable de la comunidad pues las escuelas se encuentran en zonas urbanas.

Falta de transporte: no hay un medio de transporte seguro y confiable para que los estudiantes lleguen a la escuela.

Recursos económicos limitados: muchas familias en la comunidad no pueden pagar los costos asociados con la educación, como uniformes y materiales escolares, así como el transporte para llegar a las aulas.

Falta de conciencia sobre la importancia de la educación: En la comunidad, no existe una comprensión sólida de los beneficios de la educación.

Efectos principales:

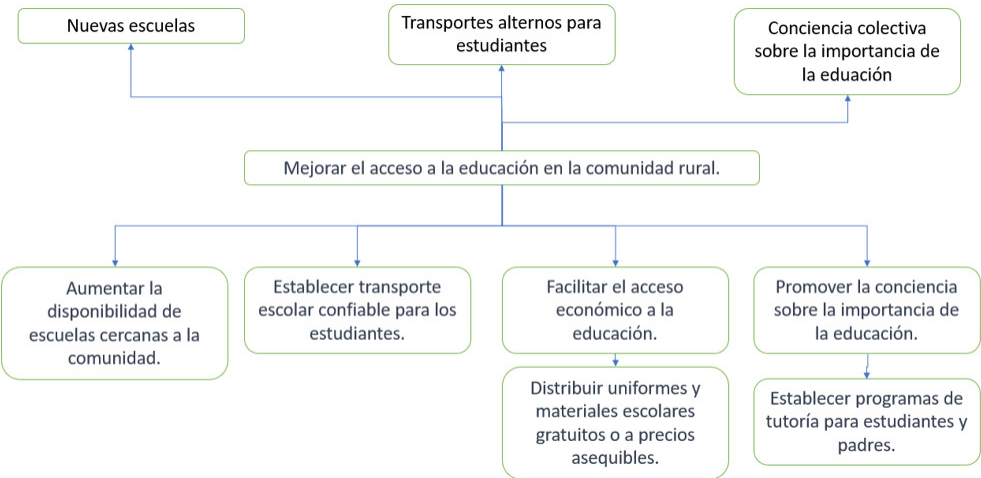
Baja tasa de alfabetización: debido a la falta de acceso a la educación, la tasa de alfabetización en la comunidad es muy baja.

Oportunidades limitadas de empleo: la falta de educación reduce las oportunidades laborales y el potencial de ingresos de los residentes de la comunidad.

Ciclo de pobreza: la falta de acceso a la educación perpetúa el ciclo de pobreza en la comunidad, ya que las futuras generaciones enfrentan las mismas barreras educativas.

Este árbol de problemas simplificado destaca el problema central (falta de acceso a la educación) y desglosa las causas principales que contribuyen a ese problema, así como los efectos que resultan de él. Este análisis ayuda a identificar las áreas clave en las que un proyecto podría intervenir para abordar el problema y sus causas subyacentes. En este caso, un proyecto podría centrarse en mejorar el acceso a la educación, abordando las causas identificadas, como la distancia a la escuela, la falta de transporte y los recursos económicos limitados.

Ahora veamos cómo sería un árbol de objetivos para poder tratar la problemática:



Este “Árbol de Objetivos” presenta el objetivo central de mejorar el acceso a la educación en la comunidad rural y desglosa los objetivos específicos y los resultados esperados (indicadores) que ayudarán a alcanzar ese objetivo central. Cada objetivo específico se acompaña de acciones concretas que pueden implementarse como parte de un proyecto o programa destinado a abordar la problemática de la falta de acceso a la educación en la comunidad. Estos objetivos y resultados esperados proporcionan una estructura lógica y planificada para la intervención en esta problemática.

Compliance público

El “*Compliance público*» se refiere a la gestión y el cumplimiento de normas, regulaciones y leyes en el ámbito del sector público. Implica asegurarse de que las entidades gubernamentales, las organizaciones gubernamentales y los funcionarios públicos cumplan con las leyes y regulaciones aplicables en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

Los planes de cumplimiento normativo se basan en la gestión de riesgo para su elaboración. “Son los gestores los que, en base al conocimiento de la organización y la información de que disponen de las distintas fuentes a su alcance, deben apreciar los distintos factores de riesgo y la identificación y valoración de estos. La evaluación de riesgos compete por lo tanto a las propias organizaciones públicas”. (Campos, 2020), es importante presentar modelos que sean más preventivos que correctivos, pero para lograrlo se requiere del apoyo de todos los stakeholders.

Jefrey K. Liker en su libro los 14 principios gerenciales del mayor fabricante mundial, haciendo alusión a Toyota, expone que las entidades deben estar orientados a la calidad desde el principio. “Construya una cultura orientada a «dejar de arreglar problemas». Cree una cultura orientada a conseguir calidad desde el origen”. Y en términos prácticos es lo que buscan los modelos de *Compliance* prevenir, involucrando a los equipos de trabajo en la resolución de problemas asociados al cumplimiento normativo.

Marco lógico Vs Compliance público

¿Ahora, como cobra importancia el MML en el momento de hablar de *Compliance*? Si evaluamos el MML y lo comparamos con la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo encontramos una estrecha relación, entonces podemos hablar de una serie de pasos que permitan su integración de forma sencilla y permita a los actores poder facilitar el proceso de análisis de los riesgos y su impacto en cada una de las áreas de la entidad.

Para entender mejor la correlación entre el MML y el *Compliance*, se presenta un cuadro comparativo entre las dos metodologías para poder determinar cómo pueden interactuar y generar sinergia para trabajar sobre los problemas y riesgos en las entidades públicas.

Metodología de Marco Lógico	Matrices de Riesgo en <i>Compliance</i>
Enfoque en la planificación y evaluación de proyectos.	Enfoque en la identificación y gestión de riesgos de cumplimiento normativo.
Utiliza árboles de problemas y árboles de objetivos para analizar y establecer los elementos clave de un problema u objetivo.	Utiliza matrices de riesgo para identificar y evaluar los riesgos de cumplimiento normativo.
Ayuda a comprender las causas subyacentes de un problema y establecer objetivos específicos para abordarlo.	Ayuda a identificar y evaluar los riesgos inherentes asociados con el cumplimiento normativo.
Se enfoca en la evaluación de la severidad del problema en términos de sus efectos negativos potenciales sobre los objetivos del proyecto u organización.	Se enfoca en la evaluación del impacto negativo potencial del incumplimiento normativo en la organización, incluyendo consecuencias legales, financieras y reputacionales.
Diseña actividades para alcanzar los objetivos establecidos y abordar las causas subyacentes del problema.	Diseña actividades y controles para mitigar los riesgos de cumplimiento normativo identificados, reduciendo así el riesgo inherente.
Permite evaluar el impacto positivo resultante de la implementación de actividades en términos de la reducción del riesgo residual.	Permite evaluar la eficacia de los controles y actividades implementadas para gestionar los riesgos de cumplimiento y lograr un riesgo residual aceptable.

Este cuadro comparativo destaca cómo ambas metodologías se complementan entre sí. El marco lógico proporciona una estructura para comprender los problemas y establecer objetivos, mientras que las matrices de riesgo en *Compliance* ayudan a identificar y evaluar los riesgos específicos asociados con el cumplimiento normativo. Al integrar estos enfoques, es posible diseñar actividades y controles efectivos para mitigar los riesgos identificados y lograr un riesgo residual aceptable en el contexto del cumplimiento normativo.

Del anterior análisis se establece una integración de estos para poder crear un nuevo modelo con los siguientes pasos:

Pasos:

1. Identificación del problema o riesgo inherente: Utilizar el árbol de problemas para analizar y comprender el problema o riesgo que desea abordar en términos claros y específicos. Identificar las causas subyacentes del problema y organízasalas en el árbol de problemas.
2. Evaluación de la severidad: La severidad del problema se puede considerar como el impacto negativo potencial que puede tener sobre los objetivos del

proyecto o la organización. Se asigna una medida de severidad a cada uno de los efectos identificados en el árbol de problemas. Entonces se incluyen componentes adicionales al árbol de problemas para poder cuantificar la magnitud del problema en términos de riesgo.

3. Definición de los objetivos: Utilizar un árbol de objetivos para establecer los objetivos ideales que deseas lograr en relación con el problema o riesgo identificado. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés).

4. Diseño de las actividades: Definir las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Estas actividades deben estar diseñadas de manera que reduzcan o mitiguen el riesgo inherente identificado en el árbol de problemas. Considerar cómo cada actividad contribuirá a la reducción del riesgo y cómo se relaciona con los objetivos.

5. Evaluación del impacto positivo: Una vez se hayan implementado las actividades para gestionar el riesgo, evaluar el impacto positivo resultante en términos de la reducción del riesgo residual. El riesgo residual se refiere al riesgo que aún existe después de aplicar las actividades de mitigación.

Es importante que se vea la gestión de riesgo no solamente como un control sino como un impulso para premiar las buenas prácticas.

Ahora a la identificación del problema o riesgo podemos incluir la metodología de los cinco porque para poder establecer a la causa raíz del problema. Retomando el caso de éxito de Toyota, se expone que para poder entender la causa del problema es necesario realizar preguntas poderosas como son los cinco por qué. Principio 12: Vaya a verla por sí mismo para comprender a fondo la situación (genchi genbutsu). Lo que el modelo Toyota requiere es que los empleados y directivos entiendan profundamente los procesos de flujo, trabajo estandarizado, etc., así como la habilidad de valorarlos críticamente y analizar lo que está sucediendo. Además, han de saber cómo encontrar las causas originales de los problemas que observan y comunicárselas efectivamente a otros. Llevemos esto al tema del plan de cumplimiento normativo. Se deben entender bien las causas originales del problema con la técnica de los cinco porque y estas causas deben ser comunicadas objetivamente y con claridad.

Hemos expuesto que el problema es el riesgo inherente, pero debemos llegar a la causa del problema para no aplicar soluciones que no resuelvan el problema en su totalidad, así que si hablamos de corrupción debemos encontrar la fuente de la misma y una vez clara la fuente poder comunicarla de manera eficiente a través del árbol de problemas que posteriormente se convertirá en un árbol de objetivos.

Para entender la relación entre el Marco Lógico (MML) y el *Compliance*, y cómo se pueden utilizar en conjunto, se toma como ejemplo el proceso de gestión de riesgos y cumplimiento normativo en una entidad pública. Aquí hay un escenario hipotético que ilustra esta relación:

Supongamos que una entidad gubernamental está preocupada por el riesgo de corrupción en sus operaciones y desea implementar un plan de cumplimiento normativo sólido para abordar este problema. En este contexto, podemos ver cómo el MML y el *Compliance* pueden interactuar de la siguiente manera:

1. Identificación del problema o riesgo inherente:

- Utilizando el enfoque del Marco Lógico, se realiza un análisis estructurado de los problemas relacionados con la corrupción en la entidad.
- Se utiliza el Árbol de Problemas para visualizar las relaciones causales entre la corrupción y sus causas subyacentes. Esto ayuda a comprender las dimensiones del problema y sus raíces.

2. Evaluación de la severidad:

- En este paso, se evalúa la severidad del problema de corrupción en términos de su impacto negativo potencial en la entidad.
- Se asigna una medida de severidad a cada uno de los efectos identificados en el Árbol de Problemas. Esta severidad será la base para poder desarrollar indicadores que permitan medir el impacto de las soluciones que se promuevan.

3. Definición de los objetivos:

- Utilizando el Árbol de Objetivos, se establecen objetivos específicos relacionados con la reducción de la corrupción en la entidad.
- Estos objetivos son SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.

4. Diseño de las actividades:

- Se diseñan actividades concretas que contribuyen a la reducción de la corrupción. Estas actividades pueden incluir capacitación en ética, implementación de controles internos y procesos de denuncia de irregularidades. Las actividades deben llevar a que se mejoren los indicadores propuestos en la severidad.
- El diseño de estas actividades se basa en el análisis realizado en los pasos anteriores y busca abordar las causas subyacentes de la corrupción.

5. Evaluación del impacto positivo:

- Una vez que se han implementado las actividades de cumplimiento, se evalúa el impacto positivo resultante en términos de la reducción del riesgo residual de corrupción.

- El riesgo residual es el riesgo que todavía existe después de aplicar las actividades de mitigación.
- Se pueden promover acciones para premiar las buenas prácticas con eso se pasan a formar ciclos virtuosos alrededor del *Compliance*.

En este ejemplo, vemos cómo el MML proporciona una estructura lógica y coherente para comprender y abordar el problema de la corrupción en la entidad pública. Ayuda a identificar las causas subyacentes, establecer objetivos claros y diseñar actividades efectivas. Por otro lado, el cumplimiento normativo se enfoca en identificar y gestionar los riesgos específicos relacionados con la corrupción y en asegurar el cumplimiento de las normativas y regulaciones pertinentes.

La integración de ambas metodologías permite a la entidad pública trabajar de manera sistemática en la prevención y mitigación de la corrupción, alineando sus esfuerzos con sus objetivos estratégicos y reduciendo los riesgos asociados con el incumplimiento normativo. Esta sinergia entre el MML y el *Compliance* ayuda a promover la transparencia, la eficiencia y la efectividad en la gestión pública. Es importante que se promuevan este tipo de herramientas visuales para poder promover la cultura de riesgo al interior de las organizaciones, que las matrices de riesgo no se archiven, sino que pasen a formar parte del ADN de cada una de las entidades públicas.

Conclusiones

Al explorar la integración del modelo de marco lógico y el cumplimiento (*Compliance*) como estrategia para optimizar la planificación, implementación y seguimiento de programas, se han revelado perspectivas cruciales que merecen consideración. Estas conclusiones destacan el valor agregado y la sinergia generada al combinar estos enfoques estratégicos:

1. Fortalecimiento conceptual:

La integración del modelo de marco lógico con el cumplimiento refuerza la base conceptual de los programas. Al unir la estructura lógica del modelo con las prácticas normativas del *Compliance*, se establece una plataforma sólida que orienta cada fase del programa, desde la planificación hasta la ejecución y el monitoreo.

2. Efectividad operativa mejorada:

La combinación de estos enfoques no solo aporta una comprensión más profunda y estructurada a la gestión de programas, sino que también mejora la eficacia operativa. La rigurosidad del modelo de marco lógico, al alinearse con las normativas de *Compliance*, permite una ejecución más eficiente y minimiza los riesgos operativos.

3. Adaptabilidad a entornos cambiantes:

La integración propuesta no solo mejora la eficiencia en condiciones estables, sino que también fortalece la adaptabilidad frente a entornos dinámicos y cambiantes. La flexibilidad inherente al modelo de marco lógico, reforzada por las directrices de *Compliance*, permite ajustes estratégicos en tiempo real para enfrentar desafíos emergentes.

4. Cumplimiento normativo como garante de calidad:

La incorporación del cumplimiento como parte integral del modelo de marco lógico actúa como un garante de calidad en la ejecución del programa. La adhesión a las regulaciones y estándares éticos no solo mitiga riesgos legales, sino que también construye la confianza de los *stakeholders* al demostrar un compromiso firme con la responsabilidad y la transparencia.

5. Sinergia entre objetivos y resultados medibles:

La sinergia creada por la fusión del modelo de marco lógico y el cumplimiento permite una alineación más estrecha entre los objetivos del programa y los resultados medibles. La claridad conceptual proporcionada por el modelo se combina con la orientación normativa del *Compliance*, facilitando la evaluación y medición efectiva del éxito del programa.

Así las cosas, la integración del modelo de marco lógico y el cumplimiento no solo representa una convergencia estratégica, sino una evolución en la gestión de programas. Este enfoque no solo optimiza las operaciones actuales, sino que también prepara a las organizaciones para enfrentar futuros desafíos con resiliencia y responsabilidad. Al adoptar esta sinergia, las entidades pueden construir programas más efectivos, éticos y adaptables en un panorama dinámico y regulado.

Referencias

- Campos Acuña, C. (Dir.). (2020). *Guía práctica de Compliance en el sector público*. Wolters Kluwer España. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/129214?page=90>
- Cárdenas Torrado, L., Cruz Casallas, N. E. y Álvarez Cardona, N. (2022). Revisión del Marco Lógico: Conceptualización, Metodología, variaciones y aplicabilidad en la Gerencia de Proyectos y programas. *Inquietud Empresarial*, 22(1), 117-133. <https://doi.org/10.19053/01211048.13408>
- Doig, A. (s.f.). Cumplimiento y el Sector Público: una evaluación crítica del entorno regulatorio internacional y nacional.
- Flaherty, D. B. (s.f.). Marco de Cumplimiento del Sector Público: Guía para Profesionales". (s.d.).

- Levin, L. S., y Matlis, D. R. (s.f.). Cumplimiento regulatorio: estrategias y mejores prácticas para el éxito". (s.d.).
- Liker, J. K. (2021). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw Hill Education.
- Marling, R. L. (s.f.). *Gestión del Cumplimiento para Organizaciones del Sector Público, Privado o sin Fines de Lucro*. (s.d.).
- McEvoy, P., Brady, M., y Munck, R. (2016). Capacity Development Through International Projects: A Complex Adaptive Systems Perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 528-545.
- Ministry of Economic Affairs, Malaysia. (2020). *Handbook for Logical Framework Analysis*. <https://www.ekonomi.gov.my/sites/default/files/2020-02/Handbook%20For%20Logical%20Framework%20Analysis.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results.