

La aplicación del Enfoque del Marco Lógico en proyectos académicos de posgrado sobre patrimonio arquitectónico y desarrollo sostenible

Laura Gilabert Sansalvador^a y Andrea Peiró Vitoria^b

^aDepartamento de Composición Arquitectónica de la Universitat Politècnica de València (laugisan@upv.es).

^bInstituto Universitario de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la Universitat Politècnica de València (anpeivi@upv.es).

Abstract

The Logical Framework Approach (LFA) is an analytical methodology for project design and formulation that has been widely used in the field of development cooperation. Its main advantages are, firstly, that it assists in the analysis and diagnosis of complex real situations and, secondly, that it provides an effective tool for the monitoring and evaluation of projects eligible for funding. This paper presents the teaching methodology and the results obtained in the subject Sustainable Development and Heritage of the Management speciality of the Master's Degree in Preservation of Architectural Heritage (Universitat Politècnica de València). It is based on the application of the LFA method to design heritage and development projects, and also on a simulation of a real process of application for project funding.

Keywords: *architecture, heritage, management, sustainable development, methodology, formulation, financing, projects, skills.*

Resumen

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es una metodología analítica para el diseño y la formulación de proyectos que ha sido ampliamente utilizada en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Sus principales ventajas son que facilita el análisis y el diagnóstico de situaciones reales complejas y, sobre todo, que ofrece una herramienta eficaz para el seguimiento y la evaluación de proyectos susceptibles de obtener financiación. En este trabajo se expone la metodología docente y los resultados obtenidos en la asignatura *Desarrollo Sostenible y Patrimonio* de la especialidad de Gestión del Máster en Conservación del Patrimonio Arquitectónico de la Universitat Politècnica de València, basada en la aplicación del método EML para el diseño de proyectos de patrimonio y desarrollo y en la simulación de un proceso real de solicitud de financiación de proyectos.

Palabras clave: *arquitectura, patrimonio, gestión, desarrollo sostenible, metodología, formulación, financiación, proyectos, competencias.*

1. Introducción

El concepto de patrimonio cultural, desde sus orígenes en el siglo XVIII, tiene cada vez más importancia en nuestra sociedad, como herencia cultural y parte de nuestra memoria colectiva. En el ámbito de la arquitectura, la conservación y restauración de los edificios históricos garantiza, no sólo su permanencia como bienes culturales, sino también la vida en los centros históricos y la identificación de la población con el patrimonio construido. Sin embargo, en muchas ocasiones los proyectos de restauración del

patrimonio arquitectónico se han planteado como intervenciones puntuales de recuperación material del edificio en sí, pero sin contemplar su nuevo uso o las futuras necesidades de mantenimiento. Estas intervenciones aisladas y de corto plazo han provocado que en muchos casos los edificios recién restaurados se encuentren infrautilizados o incluso cerrados, debido a la falta de gestión y planificación, lo que supone un desaprovechamiento injustificable de la inversión financiera realizada, en muchos casos proveniente de fondos públicos. En este sentido, la Carta de Cracovia (2000) indica que el objetivo de una intervención en un bien patrimonial debe ser, no sólo el conservar su autenticidad, sino también su apropiación cultural por parte de la comunidad. Añade, además, que la conservación del patrimonio cultural “puede contribuir al desarrollo sostenible, cualitativo, económico y social de esta comunidad”.

El concepto de desarrollo sostenible fue definido en 1992 por la Comisión Brundtland y acordado multilateralmente por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La cuestión de cómo traducir este ideal genérico en la práctica ha sido respondida a lo largo de los últimos años de diferentes maneras. La Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002 (Johannesburgo) introdujo la noción de los tres pilares del desarrollo sostenible (fig. 1): el desarrollo ecológico, social y económico, considerados como factores interdependientes (UNESCO, 2015). En la actualidad, la Agenda 2030, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, integra el papel de la cultura, a través del patrimonio cultural y la creatividad, como facilitadora del desarrollo sostenible en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015).

Hoy en día cualquier intervención en un edificio patrimonial debe perseguir no sólo su conservación y restauración, sino también que ésta genere a largo plazo un beneficio en la sociedad vinculada a dicho bien cultural. La intervención debe diseñarse como una oportunidad para generar un desarrollo sostenible en su entorno. Por ello, resulta imprescindible que además de la intervención material del bien, se lleve a cabo una eficaz gestión del elemento patrimonial, que persiga su correcta utilización, puesta en valor, difusión y mantenimiento a largo plazo, teniendo en cuenta las necesidades socioeconómicas y medioambientales de su entorno (Noguera Giménez, 2002). Hoy en día, los profesionales dedicados al patrimonio arquitectónico, y prioritariamente los especialistas en su gestión, deben diseñar proyectos con esta visión y, además, ser capaces de formular adecuadamente las propuestas para poder obtener la financiación necesaria.



Fig. 1. Los tres pilares del desarrollo sostenible (elaboración propia).

Una de las metodologías más utilizadas para la identificación, la formulación y el seguimiento de proyectos es el Enfoque del Marco Lógico, una herramienta analítica muy extendida para la elaboración de propuestas de proyectos susceptibles de obtener financiación pública (Sainz Ollero y Gómez Galán, 2003; Ferrero y de Loma Osorio, 2010). Esta metodología ha sido ampliamente utilizada en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo, como instrumento para realizar un seguimiento de los proyectos financiados y evaluar sus resultados.

1.1. El ciclo del proyecto de desarrollo y el Enfoque del Marco Lógico

En el contexto de la cooperación al desarrollo, un proyecto es la unidad básica de intervención, que permite la definición de objetivos específicos y resultados alcanzables. Tiene como finalidad satisfacer un conjunto de necesidades concretas a través de la realización de una serie de actividades que ponen en juego un determinado número de recursos (Camacho et al., 2001: 14). Debe diseñarse con una gestión de los recursos disponibles eficaz y debe permitir comprobar y evaluar el uso que de éstos se hace.

Se conoce como ciclo de vida del proyecto a las diferentes fases temporales que se suceden en una actuación (fig. 2). Estas etapas no siguen una secuencia lineal, sino que interactúan entre sí y se retroalimentan continuamente, de ahí su carácter de ciclo (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 50).

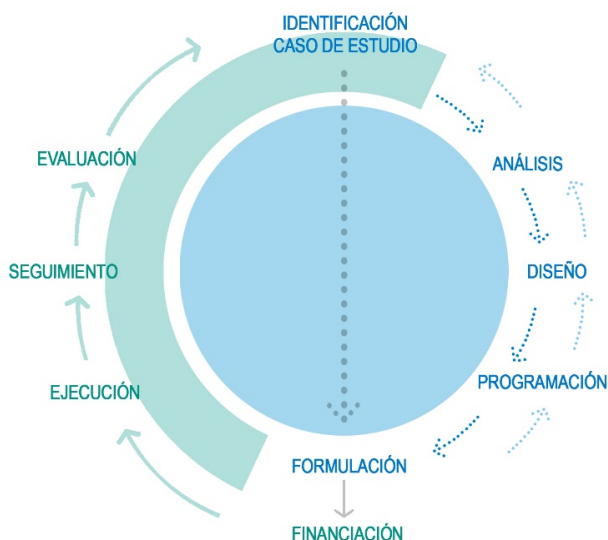


Fig. 2. El ciclo del proyecto de desarrollo (elaboración propia).

El Enfoque del Marco Lógico (EML), o *Logical Framework Approach* en su denominación en lengua inglesa, es una herramienta metodológica para la gestión de este ciclo del proyecto. Desde su aparición hace más de cincuenta años, el EML es el método más utilizado por la mayor parte de las agencias de cooperación internacional para la planificación y gestión de proyectos de desarrollo. Cada vez en mayor medida, las agencias de numerosos países (Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania, España, Reino Unido, Bélgica, Noruega, Suecia, Dinamarca, Finlandia, Suiza, Italia, Francia, Grecia, Austria) y los organismos de cooperación bilateral y multilateral (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, Banco Iberoamericano de Desarrollo BID, Banco Asiático de Desarrollo BAsD, Banco Africano de Desarrollo BAFD, entre otros) utilizan este método como herramienta de identificación, formulación y gestión del ciclo del proyecto (Camacho et al., 2001: 8). Se ha convertido por tanto en un referente obligado para los

profesionales de la planificación de proyectos de cooperación y en requisito indispensable para la obtención de financiación de distintas agencias y organismos.

Los orígenes de esta herramienta metodológica utilizada en la Planificación de Proyectos Orientada por Objetivos se sitúan en la elaboración de proyectos estratégicos estadounidenses de gran envergadura (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 61). El EML fue desarrollado por primera vez por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) a finales de los años 60 (NORAD, 2012: 17). La agencia alemana de cooperación (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ) introdujo el EML en el ámbito europeo, siendo adoptada con posterioridad por otras entidades internacionales (de la Torre Cruz et al., 2016: 133).

El objetivo del EML es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 61). Ofrece una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos, de ahí su nombre, entre los ingresos previstos, las actividades planteadas y los resultados esperados (NORAD, 2012: 17). Su flexibilidad facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los proyectos (Gasper, 1999). La principal ventaja de su aplicación en los proyectos de cooperación al desarrollo es que, además de que permite diagnosticar la situación y diseñar la intervención más adecuada, ofrece las herramientas a la entidad promotora o financiadora para el seguimiento y la evaluación del éxito del proyecto.

1.2. Contexto de la innovación educativa

La presente comunicación expone la metodología docente aplicada en la asignatura *Desarrollo Sostenible y Patrimonio* de la especialidad de Gestión del Máster Universitario en Conservación del Patrimonio Arquitectónico de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universitat Politècnica de València (<http://www.upv.es/titulaciones/MUCPA>), cuyo responsable es el Dr. Gaspar Muñoz Cosme, profesor Catedrático del Departamento de Composición Arquitectónica de la UPV. Se trata de una asignatura obligatoria de 4 créditos que se desarrolla en el segundo y último semestre del programa académico.

El número medio de alumnos que cursan la asignatura desde su inicio en el curso 2011-2012 es de 12,55. Los alumnos que cursan esta especialidad de Gestión provienen de diferentes titulaciones, siendo las más frecuentes: arquitectura, historia, historia del arte y restauración de bienes culturales. Suelen ser un grupo de alumnos de diferentes nacionalidades, lo que se ha acentuado especialmente en los últimos cursos, con hasta seis nacionalidades distintas en una misma clase. La mayoría de los alumnos extranjeros provienen de países de América Latina como Ecuador, Colombia, Perú, México, República Dominicana, Panamá, Guatemala, Honduras o Chile. En aproximadamente un 40% de los casos, especialmente los alumnos extranjeros, tienen experiencia previa en temas de patrimonio o han trabajado en administraciones locales o regionales de su país de origen. Sin embargo, en prácticamente ningún caso están familiarizados con el ámbito de la cooperación y el desarrollo sostenible.

El principal objetivo de la asignatura es que los alumnos adquieran la capacidad de identificar y formular proyectos de desarrollo vinculados al patrimonio arquitectónico. Para ello, desde el inicio se introdujo el aprendizaje del Enfoque del Marco Lógico como método, y la asignatura simula un proceso real de solicitud de financiación de proyectos. La aplicación de esta metodología docente es una innovación didáctica en el ámbito de la arquitectura y, en concreto, en el del patrimonio arquitectónico y su gestión, ya que, a pesar de que en otros ámbitos como el de la cooperación su uso está muy extendido, en nuestro ámbito disciplinar los alumnos no están habituados a este enfoque. Durante los sucesivos cursos hemos ido adecuando y ajustando la metodología docente en un proceso interactivo y de retroalimentación para poder optimizar los resultados. En este trabajo se expone cómo se aplica esta metodología a la asignatura y qué resultados hemos obtenido.

2. Objetivos

El objetivo general de esta metodología docente es el contribuir a la formación integral y competencial del alumno a través del aprendizaje en el diseño y la formulación de proyectos de desarrollo y patrimonio arquitectónico.

Los objetivos específicos responden a los siguientes resultados de aprendizaje:

- Identificar posibles proyectos de desarrollo vinculados al patrimonio arquitectónico.
- Conocer y aplicar una metodología ampliamente utilizada por diferentes organismos internacionales.
- Analizar y diagnosticar situaciones reales.
- Diseñar un proyecto complejo aplicable a una situación real.
- Sintetizar una propuesta de proyecto y formular una solicitud de subvención real.

Esta metodología docente ofrece al alumno una herramienta muy útil para la vida profesional y contribuye a la adquisición de las competencias transversales establecidas por la UPV para la adecuada inserción laboral de los alumnos, especialmente de las siguientes:

- *Diseño y proyecto* (CT-05): Diseñar, dirigir y evaluar una idea de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto.
- *Responsabilidad ética, medioambiental y profesional* (CT-07): Actuar con responsabilidad ética, medioambiental y profesional ante uno mismo y los demás.
- *Conocimiento de problemas contemporáneos* (CT-10): Identificar e interpretar los problemas contemporáneos en su campo de especialización, así como en otros campos del conocimiento, prestando especial atención a los aspectos relacionados con la sostenibilidad.
- *Instrumental específica* (CT-13): Utilizar las técnicas, las habilidades y las herramientas actualizadas necesarias para la práctica de la profesión.

3. Desarrollo de la innovación y metodología docente

La aplicación del EML para la formulación y el diseño de un proyecto consiste en la consecución de una serie de fases en la que vamos respondiendo a una serie de preguntas del proyecto que definen la actuación a realizar (Camacho et al, 2001; Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 58). En cada una de las fases del proyecto se utilizan diferentes herramientas gráficas analíticas y de diseño, y al final del proceso la formulación del proyecto se plasma, de forma sintética, en la Matriz de Planificación del Proyecto (fig. 3).

Las herramientas gráficas del EML (fig. 4), especialmente los árboles y la matriz, reflejan su principio fundamental: la lógica de la intervención, por la que toda “causa” provoca un “efecto”. Se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 63).

A continuación se describen los principios y el proceso a seguir en cada una de las fases del EML y cómo lo hemos aplicado en el desarrollo de los proyectos de nuestra asignatura.

FORMULACIÓN Y DISEÑO DE UN PROYECTO

herramientas

IDENTIFICACIÓN

¿DÓNDE vamos a actuar? Objeto de estudio
 ¿A QUIÉN se dirige? Beneficiarios. Oportunidades de desarrollo sostenible

FASE DE ANÁLISIS

¿CON QUIÉN se va a contar? Análisis de participación
 ¿POR QUÉ se va a actuar? Análisis de problemas (causas/efectos)
 ¿PARA QUÉ se va a actuar? Análisis de objetivos (medios/fines)

Árbol de problemas

Árbol de objetivos

FASE DE DISEÑO

¿QUÉ se va a hacer? Diseño de estrategias y actividades
 ¿CÓMO se va a hacer? Recursos humanos y técnicos

FASE DE PROGRAMACIÓN

¿CUÁNDO se va a hacer? Tiempos
 ¿CUÁNTO va a costar? Costes
 ¿QUÉ factores externos condicionan el proyecto? Riesgos

Cronograma

Presupuesto

Hipótesis

FASE DE EVALUACIÓN

¿CÓMO se va a comprobar el éxito del proyecto?

Indicadores

Fuentes de verificación

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Fig. 3. Mapa conceptual del Enfoque del Marco Lógico: fases del método y herramientas de aplicación (elaboración propia).

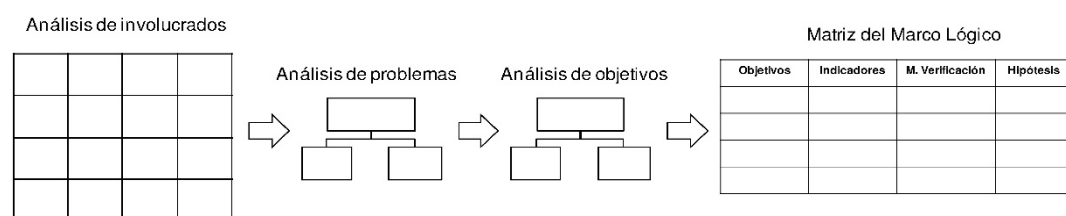


Fig. 4. Estructura metodológica del EML a través de sus herramientas gráficas. Modificado de Crespo (2011: 11).

3.1. Identificación del caso de estudio

La identificación es la fase inicial del proyecto. Consiste en el estudio y la caracterización de la realidad, del lugar donde se realizarán las acciones (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 51). En esta primera fase los alumnos eligen un bien patrimonial arquitectónico sobre el que actuar (¿dónde vamos a actuar?). Los requisitos que debe tener el edificio elegido como caso de estudio son:

- Valores patrimoniales evidentes y objetivables.
- El edificio debe tener una clara problemática actual (por ejemplo: situación de abandono, infrautilización, mal estado de conservación, etc.) Este problema es el planteamiento inicial y el punto de partida del proyecto.
- En el entorno del bien debe haber una población o comunidad vinculada que pueda beneficiarse de las acciones que se lleven a cabo en el edificio (*¿a quién se dirige?*).
- El edificio debe tener una escala adecuada para poder abarcar el diseño del proyecto en todas sus fases durante el desarrollo del curso académico.
- Los alumnos deben contar con suficiente documentación e información previa para partir desde el suficiente conocimiento del bien.

En la primera sesión práctica de la asignatura, cada uno de los alumnos expone sus ideas y posibles casos de estudio mediante una presentación con imágenes. Algunos casos de estudio elegidos son, por ejemplo, antiguas estaciones de tren, edificios industriales que han quedado obsoletos, edificios de tipología arquitectónica de carácter rural en desuso (alquerías, masías, casas en la huerta...), etc. Después de cada exposición generamos un debate mediante la realización de preguntas que ayudan al enfoque del proyecto: ¿qué problema tiene este edificio? ¿cuáles son sus valores?; si se rehabilita, ¿qué nuevo uso podría albergar? ¿quién se beneficiaría de esta actuación? Al final de la clase o en la siguiente sesión, el caso de estudio de cada alumno queda asignado.

3.2. La fase de análisis

Durante la fase de análisis se diagnostica la situación existente, con el objetivo de determinar la “situación deseada” y poder establecer las estrategias que se llevarán a cabo para conseguirla (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 58). Para ello, se realizan cuatro tipos de análisis: de participación, de problemas, de objetivos y de estrategias (NORAD, 2012: 40).

3.2.1. Análisis de la participación

En primer lugar, es necesario obtener una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas en el proyecto (NORAD, 2012: 41; Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 70): *¿con quién se va a contar?*

En nuestra asignatura, debido a la limitación del tiempo disponible, resulta inviable poner en práctica el proceso de participación ciudadana que sería necesario llevar a cabo en la realidad. En clase se aportan nociones, principios, ejemplos prácticos y experiencias de procesos y metodologías participativas, y esto se aplica al proyecto de cada alumno de forma hipotética.

En su trabajo los alumnos identifican todos los grupos sociales o instituciones que pueden estar implicados y sintetizan en una tabla sus intereses, su relación con el proyecto, sus problemas y sus potencialidades. Es importante asimismo que analicen los conflictos existentes y que prevean los posibles conflictos que la actuación podría generar en un contexto real, y los consideren de forma hipotética. Todo ello para obtener una visión panorámica de todos los actores que están implicados y qué tipo de apoyo o participación puede tener cada uno de ellos en el proyecto. En una situación real, las siguientes fases de análisis (problemas, objetivos, estrategias) se someterían a procesos y talleres participativos con los agentes identificados.

3.2.2. Análisis de los problemas

En el análisis de los problemas se identifican los aspectos negativos de la situación existente. La herramienta gráfica que se utiliza en este análisis es el árbol de problemas (fig. 5), cuyo objetivo es establecer las relaciones causa-efecto entre los problemas existentes (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 75). Entre los problemas detectados se selecciona un “problema focal” o punto de partida, que describe la esencia de la situación general y responde a la pregunta *¿por qué se va a actuar?*

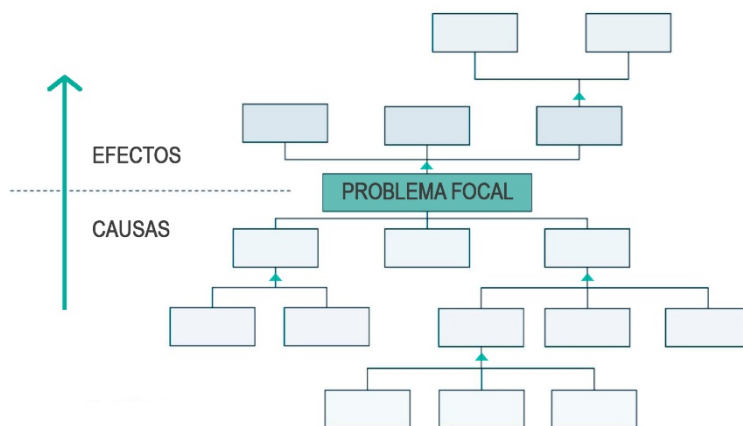


Fig. 5. Esquema del árbol de problemas. Modificado de Ferrero y de Loma Osorio (2010: 75).

La aplicación de este análisis a su caso de estudio permite a los alumnos pasar de analizar los problemas de conservación del edificio patrimonial, a lo que están acostumbrados, a analizar la situación social, política y económica en la que el problema de conservación (problema focal) se contextualiza. La elaboración del árbol de problemas mediante notas autoadhesivas les permite identificar cuáles son las causas y cuáles las consecuencias (efectos) de la situación actual, obtener una visión completa de la situación de partida y diagnosticar y jerarquizar los problemas sobre los que tendrán que actuar.

3.2.3. Análisis de los objetivos

El propósito de esta fase del análisis es caracterizar la situación deseable que se quiere alcanzar en el futuro (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 78). Normalmente el árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos (fig. 6), es decir, futuras soluciones de dichos problemas (NORAD, 2012: 52) y se identifican las relaciones lógicas directas “medio-fin” entre los objetivos, siendo un “medio” una actuación a llevar a cabo y el “fin” el resultado obtenido.

En esta fase los alumnos identifican cuál o cuáles van a ser los objetivos específicos de su proyecto (*¿para qué se va a actuar?*), definidos como respuesta al diagnóstico realizado sobre los problemas existentes.

3.2.4. Análisis de las estrategias

Una vez definidos los objetivos, se comparan diferentes alternativas u opciones posibles de actuación, que gráficamente son diferentes ramas medio-fin en el árbol de objetivos realizado (fig. 6). Se valoran las posibilidades de llevarlas a cabo y se elige una estrategia de proyecto, teniendo en cuenta las prioridades de actuación, las limitaciones de una actuación concreta y la viabilidad de la intervención (fig. 7).

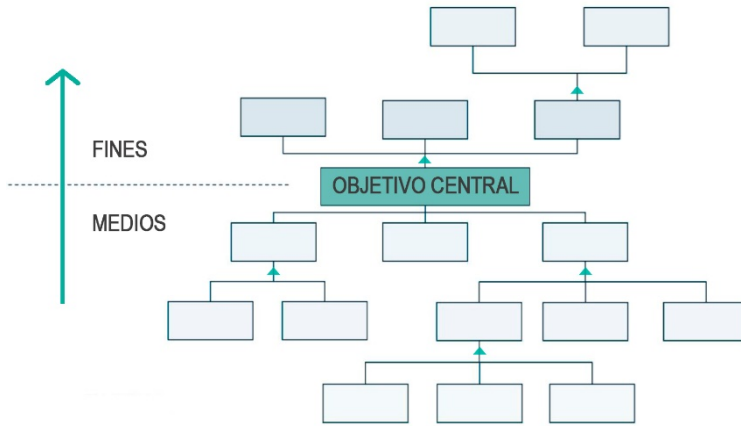


Fig. 6. Esquema del árbol de objetivos. Modificado de Ferrero y de Loma Osorio (2010: 75).

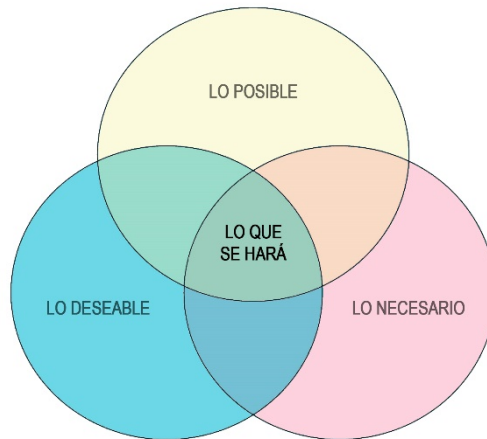


Fig. 7. Los límites del proyecto. Modificado de Ferrero y de Loma Osorio (2010: 52).

3.3. Diseño y programación

En la fase de diseño se determina *¿qué se va a hacer?*, es decir, se concretan las actuaciones y actividades que es necesario llevar a cabo para la consecución de los objetivos planteados, y se especifican los recursos humanos y técnicos que se necesitan (*¿cómo se va a hacer?*).

La programación establece tiempos y costes de las diferentes actividades propuestas a través de la elaboración de un cronograma y un presupuesto estimativo, que diferencia entre los medios o insumos con los que ya contamos (por ejemplo, recursos humanos propios) y las contribuciones externas de financiación (costes) que necesitaríamos para llevar a cabo el proyecto. El análisis de la viabilidad del proyecto permite detectar errores y reajustarlo, haciendo alusión a su carácter cíclico (fig. 2).

En el estudio de la viabilidad es necesario considerar asimismo los posibles riesgos externos. El grado de éxito de un proyecto depende de la gestión del mismo, pero también de una serie de factores externos que escapan al control directo del proyecto (NORAD, 2012: 21), por ejemplo, desastres naturales, posibles situaciones de conflicto, emergencias sanitarias o cambios en la situación política que se podrían dar en el

contexto donde se desarrollará el proyecto. Por ello, los alumnos deben establecer unas hipótesis de partida en sus proyectos, que se reflejan, como veremos a continuación, en la Matriz de Planificación del Proyecto. Dichas hipótesis serán las condiciones externas deseables que deben cumplirse para garantizar el éxito del proyecto (Sainz Ollero y Gómez Galán, 2003: 21).

Otro aspecto que debemos considerar durante la planificación del proyecto planteado, especialmente teniendo en cuenta que éste será (hipotéticamente) financiado por un organismo externo, es *¿cómo se medirá el éxito del proyecto?* En la fase de diseño deben establecerse los indicadores que, por un lado, permitan el seguimiento del proyecto durante su ejecución y, por otro lado, faciliten la evaluación de éste en fases intermedias o una vez finalizado. Los indicadores son las medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha alcanzado un resultado o un objetivo esperado (NORAD, 2012: 29). Como veremos a continuación, en la Matriz de Planificación del Proyecto se recogen los indicadores de cada uno de los resultados y los objetivos previstos, junto con las fuentes de verificación, que muestran dónde y en qué forma puede encontrarse la información pertinente para verificar el cumplimiento de dichos indicadores (Ferrero y de Loma Osorio, 2010: 93).

3.4. La Matriz de Planificación del Proyecto

La Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) es la culminación del EML. Es una herramienta gráfica que sintetiza la planificación del proyecto y expone los criterios para su seguimiento y evaluación (Gasper, 1999; Gracia Villar et al., 2009). Se trata de una tabla resumen del proyecto (tabla 1) que incluye:

- las actividades o acciones a realizar, considerando los medios propios de los que se dispone y los externos que se necesitan (costes)
- los resultados previstos y las herramientas para su evaluación (indicadores y fuentes de verificación).
- el objetivo específico que se pretende alcanzar y las herramientas para su evaluación.
- el objetivo general al que se pretende contribuir y las herramientas para su evaluación.
- las hipótesis de partida que deben cumplirse en cuanto a los factores externos para garantizar la viabilidad del proyecto.

Tabla 1. Resumen de los contenidos de la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP).

Objetivo general	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo específico	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
Resultados	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
Actividades	Medios	Costes	Hipótesis

La lógica de la intervención, plasmada en la MPP, supone que, partiendo de las condiciones previas, si se consiguen los recursos (costes), y siempre que se mantengan las hipótesis, las actividades se realizarán. Si las actividades se realizan (y considerando que se mantienen las hipótesis), se producirán los resultados. Si los resultados se consiguen (y se mantienen las hipótesis) se logra el objetivo específico. Con ello, se contribuirá al objetivo general, de nuevo siempre que se mantengan las hipótesis previstas (Sainz Ollero y Gómez Galán, 2003: 19).

3.5. Cumplimentación de una solicitud de financiación real

En muchos casos, y especialmente en el ámbito de la cooperación al desarrollo, las entidades financiadoras solicitan la MPP como parte de la formulación del proyecto: en primer lugar, para evaluar y, en su caso, conceder la financiación al proyecto; en segundo lugar, como instrumento para el seguimiento del proyecto y para la evaluación durante su ejecución, una vez finalizado y también después de un tiempo, para medir su repercusión a largo plazo (European Commission, 2004: 18). Esta exigencia hace hincapié en la necesidad de aplicar la metodología del EML en el diseño, la planificación y la ejecución de los proyectos.

En nuestra asignatura, les pedimos a los alumnos que, una vez han diseñado su proyecto, cumplimenten una solicitud de financiación real. De forma ficticia preparan una solicitud para la convocatoria de *Subvenciones a organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), para la financiación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, a ejecutar en países y poblaciones estructuralmente empobrecidos* que convoca anualmente la Generalitat Valenciana a través de la Conselleria de Transparència, Responsabilitat Social, Participació i Cooperació. Dicha convocatoria exige, para la definición del proyecto, la cumplimentación de una MPP, por lo que la propuesta debe haberse diseñado aplicando el Enfoque del Marco Lógico.

Esto obliga a los alumnos a ponerse en una situación muy cercana a la realidad. En primer lugar, deben familiarizarse con la página web de la convocatoria, leer la resolución publicada en el DOGV, examinar las condiciones de presentación de solicitudes y cumplimentar los modelos y formularios proporcionados.

4. Resultados

Las clases de la asignatura son sesiones teórico-prácticas en las que los alumnos van desarrollando sus proyectos individuales. Se establecen dos puntos de control intermedios a lo largo del curso en los que los alumnos exponen en clase los avances de sus trabajos, lo que permite que todos conozcan los proyectos de sus compañeros y se intercambien opiniones, dudas y puntos de vista sobre el proceso de análisis y diseño.

Al final de la asignatura, cada alumno entrega un dossier digital explicativo de su proyecto individual (de una extensión máxima de 10 páginas tamaño A4) y la solicitud de la subvención cumplimentada. Utilizamos ambos documentos como instrumentos de evaluación de asignatura. En el dossier incluyen todo el trabajo realizado a través de la aplicación del EML para el diseño del proyecto, con todas las fases del método y las correspondientes herramientas gráficas, analíticas y de programación (fig. 3).

Al tratarse de un grupo de alumnos con diferentes perfiles y nacionalidades, obtenemos como resultado una gran variedad de propuestas de proyectos sobre patrimonio arquitectónico y desarrollo sostenible. Cada año se trabaja sobre casos de estudio de diferentes países y de muy diversa índole, con contextos culturales y socioeconómicos muy distintos, lo que otorga una gran riqueza al proceso de aprendizaje. La figura 8 muestra imágenes de un mapa online que hemos creado con Google Maps ([enlace al mapa](#)), en el que se registran todas las localizaciones de los edificios casos de estudio de los proyectos de los alumnos, clasificados por cursos.

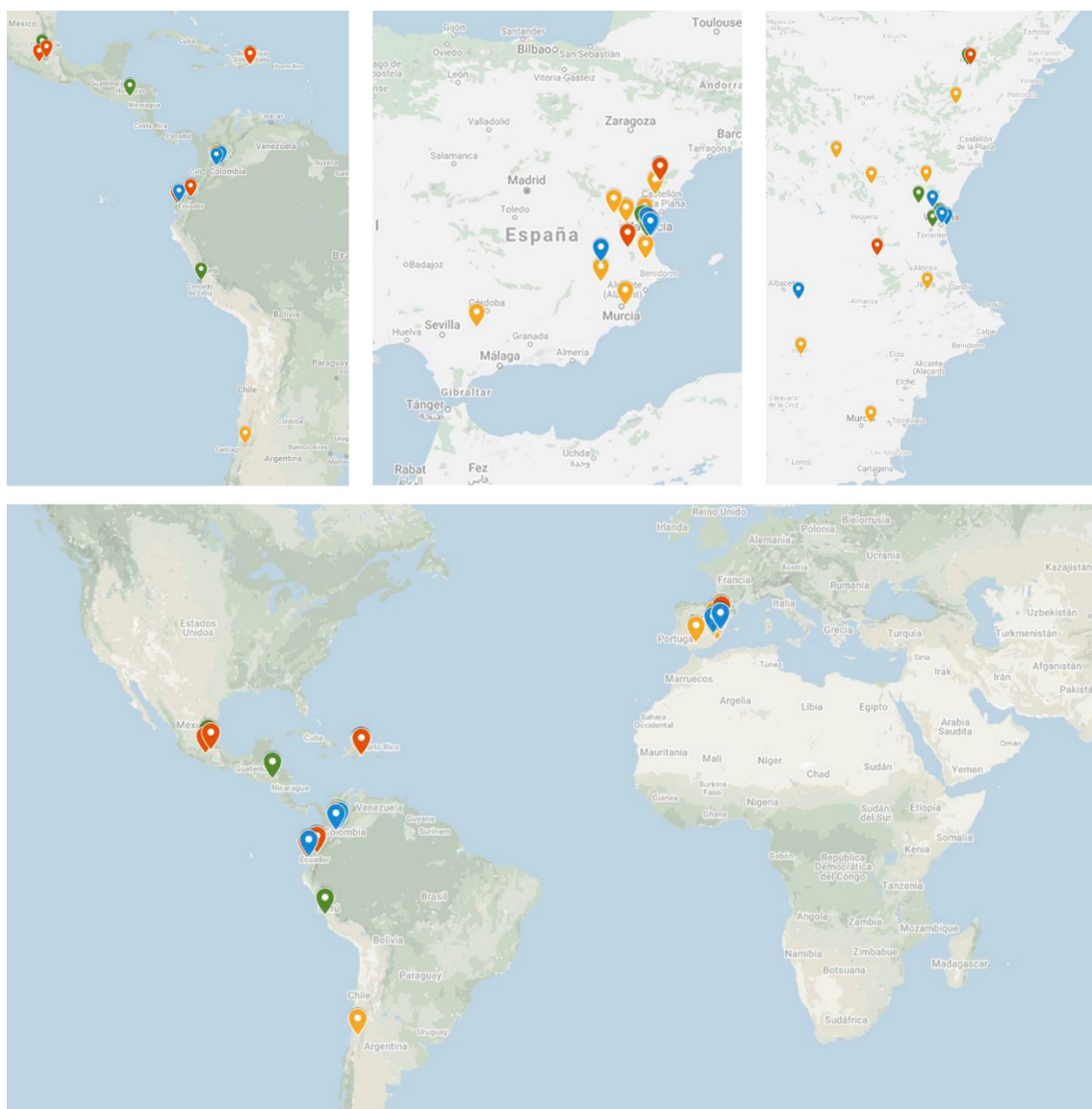


Fig. 8. Imágenes del mapa online que recoge las ubicaciones de los proyectos de los alumnos (elaboración propia).

5. Conclusiones

La aplicación del Enfoque del Marco Lógico (EML), como metodología de diseño y formulación de los proyectos de la asignatura de posgrado *Desarrollo Sostenible y Patrimonio*, nos ha permitido enriquecer el proceso de aprendizaje de los alumnos, al proporcionarles una herramienta práctica de gran valor didáctico, pues ayuda a organizar las ideas y estructurar los planteamientos ante una situación real compleja. El aprendizaje de esta metodología utilizada internacionalmente ofrece a los alumnos una herramienta muy útil para el desarrollo futuro de su profesión como gestores del patrimonio cultural. Se trata de un método de enfoque práctico que, además, pueden extrapolar a otros ámbitos y contextos.

A través de la experiencia de varios años en la asignatura, hemos probado la eficacia de esta metodología docente, que ofrece a los alumnos una visión nueva que les resulta muy útil, tanto para afrontar su Trabajo Final de Máster como en su carrera profesional, que muchos de ellos dedican al sector público. Les aporta un enfoque al que no están acostumbrados y les sitúa en una práctica muy cercana a la realidad cuando deben formular el proyecto en una solicitud de financiación real. La elaboración de una propuesta de proyecto real sobre casos de estudio de sus poblaciones y países de origen les estimula para iniciar su práctica profesional y les ofrece una opción para seguir desarrollando al acabar su formación de posgrado.

La utilidad demostrada de esta metodología docente basada en el EML no cierra a que ésta se matice y se complemente con otros métodos en el futuro, para poder ofrecer una visión actualizada de las técnicas que se utilizan en los organismos internacionales, todo ello encaminado a la mejora de la docencia en el ámbito de la gestión del patrimonio arquitectónico.

Referencias

- CAMACHO, H., CÁMARA L., CASCANTE, R. y SAIZ, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: Fundación CIDEAL.
- CRESPO, M.A. (2011). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico: Compendio de conceptos esenciales y aplicaciones*. Caracas.
- DE LA TORRE CRUZ, T., LUIS RICO, M.I., ESCOLAR LLAMAZARES, M.C., PALMERO CÁMARA, M.C., y JIMÉNEZ EGUIZÁBAL, A. (2016). La figura del profesor como agente de cambio en la configuración de la competencia emprendedora. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 86, pp. 131-144.
- EUROPEAN COMMISSION (2004). *Project Cycle Management Guidelines*. Aid Delivery Methods, vol. 1. Bruselas.
- FERRERO Y DE LOMA OSORIO, G. (2010). *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: gestión del ciclo del proyecto y Enfoque del Marco Lógico*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- GASPER, D. (1999). El enfoque del marco lógico más allá de los proyectos: el seguimiento y la evaluación de la ayuda humanitaria en emergencias complejas. *Revista española de desarrollo y cooperación*, nº 4, pp. 51-82.
- GRACIA VILLAR, S., GARCÍA CARRILLO, A., ESTAY NICULCAR, C., CREMADES OLIVERA, L., DZUL LÓPEZ, L., GONZÁLEZ BENÍTEZ, M., CAPÓ, O., FERNÁNDEZ DIEZ, F. (2009). Elaboración del Marco Lógico a partir de la Metodología de Diseño de Proyectos (MDP). *Afinidad*, vol. LXVI, nº 541, pp. 214-220.
- NACIONES UNIDAS (2015) *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la Asamblea General de 25 de septiembre de 2015.
- NOGUERA GIMÉNEZ, J.F. (2002). La conservación activa del patrimonio arquitectónico. *Loggia, Arquitectura & Restauración*, nº 13, pp. 10-31.
- NORAD (2012). *El Enfoque del Marco Lógico: Manual para la Planificación de Proyectos Orientada Mediante Objetivos*, 3ª edición. Traducción del manual de la agencia noruega de ayuda al desarrollo (Norwegian Agency for Development Cooperation, NORAD). Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense y Centro Español de Estudios de América Latina. Madrid: Catarata.
- SAINZ OLLERO, H. y GÓMEZ GALÁN, M. (2003). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. Madrid: CIDEAL.
- UNESCO (2015) *Policy Document for the Intergration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention*. 20th General Assembly of States Parties to the World Heritage Convention. <https://whc.unesco.org/en/sustainabledevelopment>.

VV. AA. (2000). “Carta de Cracovia. Principios para la conservación y restauración del patrimonio construido”. Versión Española de Javier Rivera Blanco y Salvador Pérez Arroyo, Instituto Español de Arquitectura (Universidad de Valladolid). Instituto del Patrimonio Cultural de España. Ministerio de Cultura. <http://ipce.mcu.es/conservacion/intervencion.html>.