

La mediación y la gestión como tareas culturales

Joaquín Martínez Pino

Introducción

Como es sabido, desde el fin de la segunda guerra mundial se produce en el ámbito occidental un interés sin precedentes por todos aquellos campos que podemos englobar bajo el complejo e impreciso término de «cultura»; un concepto que etimológicamente proviene de la voz latina *colere*, que designaba la acción agrícola de *cultivar*, pero cuyo significado se fue desplazado progresivamente hacia su acepción metafórica, aquella que aludía al cultivo del espíritu y al perfeccionamiento de la razón humana¹. Fue durante la Ilustración cuando se asienta una idea de «cultura» entendida como «un conjunto de atributos y productos de las sociedades humanas y, en consecuencia, de la humanidad, que son extrasomáticas y transmisibles por mecanismos diferentes de la herencia biológica»². La irrupción de la antropología durante el siglo XIX proporcionó una nueva visión sobre el fenómeno cultural, y así, en 1871 Edward B. Tylor concluye que «La Cultura o la Civilización, tomada en su amplio sentido etnográfico, es ese complejo conjunto que incluye el conocimiento, las creencias, las artes, la moral, las leyes, las costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad»³.

De la misma forma, y como parte integrante de ese entramado cultural, se observa a lo largo de la historia una evolución en la estima que las sociedades muestran hacia los objetos materiales del pasado. El valor que se da a determinados objetos, y que origina el deseo de conservarlos, generalmente a

¹ Ya en la Roma Clásica el término se asociaba, en ambientes humanistas, al perfeccionamiento de las capacidades del ser humano mediante la educación. A partir del Renacimiento la «cultura» sería una de las diferencias fundamentales que distinguía las élites de las masas ignorantes. MONCUSÍ FERRER, A.: “La activación patrimonial y la identidad”, en *La memoria construida. Patrimonio cultural y modernidad*. Valencia, Tirant lo Blanch, 2005, pág. 92.

² KROEBER, A. y KLUCKHOHN, C.: “Culture: a critical review of concepts and definitions”, *Papers of the Peabody Museum*, Harvard University, vol. 47, citado en PRIETO DE PEDRO, J.: *Cultura, Culturas y Constitución*. Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2004, pág. 26. Para los autores no cabría hablar de este concepto de cultura hasta, al menos, 1750.

³ TYLOR, E. B.: *Cultura Primitiva I. Los orígenes de la Cultura*. Madrid, Ayuso, 1977, pág. 19.

través del coleccionismo, responde a criterios de diversa índole –artísticos, religiosos, políticos...– que varían en función del momento. El inicio de la modernidad, cuyas raíces se encuentran precisamente en la Ilustración, inaugura una conciencia patrimonial de gran calado cuya atención se centra en el valor histórico y artístico de los objetos. En ese contexto surge por vez primera una normativa y una administración dirigida a la protección y conservación del patrimonio. Sin embargo, es durante la segunda mitad del siglo XX cuando se impone una nueva idea de patrimonio, adjetivado ahora como “cultural”, que traspasa todos los límites hasta entonces vigentes. La nueva sensibilidad patrimonial estima, ya no sólo los objetos histórico-artísticos, sino cualquier testimonio «dotado de valor de civilización»⁴. Un valor que es, por naturaleza, inmaterial, y que abre las puertas a novedades tan significativas como es la reciente “Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial” de la UNESCO⁵. Obviamente, esta nueva realidad patrimonial surge en un contexto histórico, social, económico y cultural muy determinado, como es el que vivimos. Es importante, por lo tanto, tratar de identificar qué papel juega el patrimonio en la actualidad, cuáles son los riesgos que le acechan y qué función o funciones puede o debe tener en nuestra sociedad. Otro aspecto fundamental será dotar a los responsables de su gestión de herramientas que les permitan afrontar con garantías los retos de nuestro tiempo.

El patrimonio cultural en la sociedad contemporánea

Desde la esfera internacional al ámbito local, la segunda mitad del siglo XX ha visto nacer y consolidarse un auténtico movimiento social en torno a la recuperación, conservación y valorización de nuestro legado patrimonial. Paralelamente a la creación de estructuras gubernamentales y administrativas –como la UNESCO o el Consejo de Europa, de carácter supranacional; los ministerios de cultura nacionales; consejerías, diputaciones, direcciones generales regionales o autonómicas; o las concejalías y áreas de servicio municipales– otras tantas organizaciones de carácter no gubernamental o asociativo han consolidado esta fecunda participación ciudadana. Hablamos no sólo de sociedades profesionales como ICOMOS o ICOM, sino también de asociaciones y fundaciones de todo tipo que, con mayor o menor presencia territorial, con mayores o menores recursos, desarrollan una gran labor centrada fun-

⁴“Declaración I. Comisión de investigación para la tutela y la valorización del patrimonio histórico, arqueológico artístico y del paisaje” (Comisión Franceschini). *Per la salvezza dei beni culturali in Italia. Atti e documenti della Commissione d’indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*. Roma, Casa editrice Colombo, 1967, Vol. I.

⁵ Texto aprobado en París, el 17 de octubre de 2003.

damentalmente en cuestiones tan importantes como la vigilancia, la concienciación ciudadana o la educación —es el caso de *Europa Nostra* e *Hispania Nostra*, del *Corpus Vitrearum Internacional*, o de los *Amigos de los Museos*, entre otras muchas—. Todo ello forma parte de un desarrollo sin precedentes del sector cultural, que nos ha acercado más que nunca al ideal democrático contemporáneo⁶. Que la cultura se ha democratizado es un hecho que podemos comprobar atendiendo simplemente al desarrollo educativo de los últimos años y a la gran oferta cultural existente. No hay más que rastrear la prensa periódica para evidenciar que la cultura y el patrimonio han vivido en los últimos años su particular edad de oro. La actualidad está repleta de iniciativas de todo tipo —exposiciones, restauraciones, rehabilitaciones, excavaciones, musealizaciones y un largo etcétera— que nos informan e invitan a ocupar provechosamente nuestro tiempo de ocio. Es este afán generalizado de conocimiento el que explica cuestiones como el rotundo éxito, en términos de visitantes, de las grandes exposiciones temporales, el florecimiento sin precedentes de viejos y nuevos museos —particularmente de arte contemporáneo—, o la fortuna de numerosísimas publicaciones divulgativas sobre arte e historia.

Cabe preguntarse, sin embargo, cuáles son las causas de este creciente interés por el pasado, por qué nuestra sociedad no para de crear patrimonio. Concluiremos entonces que, en un mundo marcado por el desarrollo vertiginoso de las comunicaciones, por la implantación de un sistema de relaciones de interdependencia en todos los campos y por la imposición de valores tecnológicos y utilitarios, una consecuencia natural es, como señala González Varas, la necesidad de adoptar medidas que garanticen «la transmisión del legado cultural de los pueblos frente a la devoradora homogeneización de usos y costumbres a la que estamos asistiendo»⁷. Para Benítez de Lugo, «la borra- chera industrial, el atosigamiento de las grandes urbes donde el hombre grita en silencio su soledad [...] le han impulsado a buscar su “ego”, reposar su espíritu y satisfacer sus necesidades anímicas [...] Y esa lucha tiene dos grandes armas: la cultura y la naturaleza. Y ambas se hermanan en el maltratado Patrimonio Histórico-Artístico-Cultural»⁸. El problema es que la globalización ha traído consigo una cultura global, trasnacional, que es producida por

⁶ El acceso a la educación y a la cultura en general está garantizado en las democracias occidentales, entrando a formar parte de los derechos fundamentales sancionados en sus respectivas constituciones. En España, el art. 9.2 de la Carta Magna, establece: «Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social»; mientras que el art. 44.1 señala: «Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho».

⁷ GONZÁLEZ VARAS, I.: *Conservación de bienes culturales. Teoría, historia, principios y normas*. Madrid, Cátedra, 1999, pág. 15.

⁸ BENÍTEZ DE LUGO, F.: *El patrimonio cultural español. Aspectos jurídicos, administrativos y fiscales. Incentivos en la Ley de Fundaciones*. Granada, Comares, 1995, págs. 1-2.

un número limitado de países o de grupos multimedia, y que es consumida por el resto⁹. Podríamos hablar de una gran industria cultural que actúa como una fábrica de símbolos que se extienden por todo el planeta, universalizando formas de vida y creando hábitos de consumo comunes¹⁰. El interés por la supervivencia del patrimonio radica entonces en la necesidad de encontrar una memoria individual y colectiva sobre la que construir y afianzar nuestra propia identidad, que parece siempre en riesgo de disolverse. Como señala Ballart, la función que los objetos del pasado cumplen en nuestra sociedad los hace «más insustituibles que nunca: son un pedazo de la auténtica realidad, una prueba indiscutible y permanente de las obras de los seres humanos sobre la que podemos ir y volver»¹¹.

No obstante, a nadie escapa hoy día que tras el desarrollo del sector cultural se esconden también razones menos espirituales. En este sentido, la capacidad que ha demostrado la cultura, y el patrimonio en particular, para producir réditos económicos ha convertido al sector en un objetivo de primer orden dentro de las políticas de desarrollo y estímulo de cualquier estado. Y ello fundamentalmente a través del turismo, una industria que en España constituye el principal motor de su economía, con una aportación al PIB que, hasta la gran crisis financiera y económica de los últimos años, superaba ampliamente el 10%. Como sabemos, buena parte de nuestro éxito como país turístico es que durante las últimas décadas se han explorado alternativas y complementos al turismo de sol y playa, mediante una progresiva diversificación de la oferta, dirigida en buena medida a captar a un tipo de turista que disfruta con la experiencia y el conocimiento que le proporcionan el contacto con los bienes culturales y naturales¹². En definitiva, un “turismo cultural” que podríamos definir como una actividad de ocio que ofrece, como valor añadido, experiencias relacionadas con el saber y el aprendizaje¹³.

El patrimonio histórico ha encontrado en este turismo un aliado sin igual en las siempre costosas y complejas tareas de recuperación, conservación y puesta en valor. Y es que, como señala De la Calle Baquero, «el patrimonio

⁹ LÓPEZ DE AGUILETA, I.: Óp. cit., pág. 29.

¹⁰ GARCÍA LÓPEZ, N.: “La globalización”, en *Ventanas en la ciudad. Observaciones sobre las urbes contemporáneas*. Barcelona, UOC, 2005, pág. 43.

¹¹ BALLART HERNÁNDEZ, J.: *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona, Ariel, 2005, pág. 15.

¹² Como señala Ballart, el turismo cultural debe ser considerado no sólo como un complemento de la oferta de un determinado *cluster* turístico, sino como un producto con un mercado propio. El turismo cultural posibilita desviar visitantes a zonas de menor saturación, acaba con los problemas de una fuerte estacionalidad y se abre, además, al turismo de proximidad, es decir, a aquellos visitantes del entorno inmediato que realizan desplazamientos de corta duración. *Ibidem*, págs. 202-203.

¹³ ROMERO MORAGAS, C.: “Ciudad, cultura y turismo: calidad y autenticidad”, *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, n. 36. Sevilla, Consejería de cultura de la Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 2001, pág. 101.

constituye el principal recurso de atracción turística en un buen número de ciudades medias del interior peninsular [...]»¹⁴. Por no hablar de otros núcleos de población más reducidos, en los que, como recuerda Querol, el patrimonio ha pasado en muchos casos de ser un conjunto de piedras viejas y arruinadas, a convertirse en la única esperanza de desarrollo para este tipo de enclaves caracterizados por una economía deprimida y una población escasa y envejecida¹⁵. El turista cultural es, por lo general, educado con el medio y la cultura local, y con mayor nivel adquisitivo. Los perfiles suelen ser el de personas de edad avanzada con disponibilidad de viajar, el de jóvenes interesados por la aventura y lo inédito, de hombres y mujeres de negocios con recursos elevados que suelen viajar en familia, o personas con una formación especializada que viajan solos y buscan una experiencia de alto nivel intelectual.¹⁶

Pero compatibilizar la conservación del patrimonio y el desarrollo turístico no es una tarea sencilla. Se hace imprescindible una gestión adecuada y una política coherente, que combine los objetivos turísticos con los culturales. Por desgracia, la opinión de López Aguilera no es exagerada: «En política cultural se ha hecho mucho, se ha pensado menos y no se ha escrito casi nada. En muchos casos ha sido la intuición, cuando no un sistema de ensayo-error, el único mecanismo que ha permitido el éxito de los programas»¹⁷. A la falta de rigor, o sencillamente la inexistencia de planes maestros o estratégicos en estas materias, se han sumado nefastos intereses especulativos o la generalización de prácticas como las intervenciones “cosméticas” en la rehabilitación de inmuebles históricos¹⁸. Centrándonos en el ámbito del patrimonio, la gran contrapartida a los beneficios del turismo es la progresiva imposición de la lógica económica en la gestión de estos recursos. Por encima de cuestiones históricas, artísticas, conservacionistas o educativas, observamos cómo el éxito de cualquier iniciativa o política adoptada se mide fundamentalmente en términos de consumo o de riqueza generada. Nos enfrentamos, por tanto, a una mercantilización del patrimonio que conlleva importantes riesgos, no solo en relación a la conservación física de los bienes, sino también en relación a su activación como soporte simbólico de conocimiento. La vinculación del patrimonio con el turismo trae consigo su ligazón a los mecanismos de mercado, en un proceso que se retroalimenta de la expansión económica y del desarrollo de los media, responsables de crear y avivar nuevas necesidades en torno a vivencias y experiencias que proporcionan un estatus diferen-

¹⁴ DE LA CALLE VAQUERO, M.: “Las ciudades históricas españolas como destinos turísticos. Patrimonio cultural y sistema de acogida local”, *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, n. 36, pág. 118. Es el caso de la mayoría de capitales provinciales, como Ávila, Salamanca, Toledo, Cáceres, León, Cuenca, Valladolid, etc.

¹⁵ QUEROL, M. A.: *Manual de Gestión del Patrimonio Cultural*. Madrid, Akal, 2010, pág. 19.

¹⁶ BALLART HERNÁNDEZ, J.: Óp. cit., pág. 218.

¹⁷ LÓPEZ DE AGUILETA, I.: Óp. cit., pág. 16.

¹⁸ BALLART HERNÁNDEZ, J.: Óp. cit., pág. 219.

cial¹⁹. Y uno de los grandes riesgos es, precisamente, caer en una banalización excesiva²⁰; particular sobre el que ya alertaba Guy Debord en los años sesenta, cuando apuntaba que «la cultura íntegramente convertida en mercancía debe convertirse a su vez en la mercancía estelar de la sociedad espectacular [...] La cultura desempeñará el papel de motor del desarrollo económico que en la primera mitad [del siglo XX] jugó el automóvil y en la segunda mitad del siglo XIX los ferrocarriles»; para concluir afirmando que la función del espectáculo era «hacer olvidar la historia mediante la cultura»²¹.

Gestión y mediación del patrimonio. Una formación para los nuevos retos

La clave estriba, por lo tanto, en encontrar un delicado equilibrio entre la conservación y el uso del patrimonio, medido no solo en términos de afluencia o de conservación de los objetos físicos, sino también en términos de calidad de la experiencia, de rigor histórico o de accesibilidad al conocimiento. Ambas cuestiones se vinculan con dos tareas diferenciadas pero intrínsecamente relacionadas: la Gestión y la Mediación cultural.

En el ámbito de la Gestión, el término que mejor ilustra, también en esta materia, el deseado equilibrio es el de “desarrollo sostenible”²². Como seña-

¹⁹ Asistimos a una especie de coleccionismo turístico. La necesidad de diferenciarnos nos ha conducido, no solo al auge de viajes teñidos de cultura, sino también al florecimiento de nuevos destinos exóticos.

²⁰ PRATS, L.: “La mercantilización del patrimonio: entre la economía turística y las representaciones identitarias”, *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, n. 58, Sevilla, Consejería de cultura de la Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 2006, págs. 72-80.

²¹ DEBORD, G.: *La sociedad del espectáculo*. Valencia, Pre-Textos, 2005, págs. 158-160. Félix de Azúa, hablando sobre lo que Debord denomina “lo espectacular integrado”, recoge que el momento “integral” es aquel en el que «dejando aparte una herencia aún considerable, pero destinada a reducirse irremediamente, de libros y edificios antiguos (los cuales, sin embargo, son cada vez más seleccionados y puestos en la perspectiva que mejor conviene al espectáculo) ya no existe nada, ni en la cultura ni en la naturaleza, que no haya sido transformado y polucionado según los medios e intereses de la industria». DE AZÚA, F.: *Diccionario de las Artes*. Barcelona, Anagrama, 2002, pág. 147.

²² El concepto de “Desarrollo sostenible” se consolida en el ámbito internacional a raíz de la Conferencia de Naciones Unidas celebrada en Río de Janeiro en 1992, con la implantación del programa 21 de las Naciones Unidas, conocida como Agenda 21. Sin embargo, el primer texto que define expresamente dicho concepto es el llamado “Informe Brundtland”, titulado “Nuestro futuro común”. Por éste, se entendía desarrollo sostenible “aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. *Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Informe Brundtland)*, 1987. [en línea] <<http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm>> [03/10/2011]

la Moreno Moragas, al valorar el patrimonio cultural y natural como un recurso económico y social, debe establecerse como premisa su conservación, enmarcándose posteriormente en múltiples estrategias que confluyan en desarrollo²³. Centrándonos en el turismo, Pérez Cano señala que «el turismo sostenible será el que consiga el equilibrio entre un medio turístico percibido por los usuarios en todo momento de alta calidad –lo que incluye la protección del medio natural y del patrimonio histórico– y una demanda constante»²⁴. Una definición más amplia, por cuanto abarca el aspecto social, la ofrece Frans Schouten, para quien «el turismo cultural, desde el punto de vista del desarrollo sostenible, representa el equilibrio entre la calidad de la experiencia del visitante, la calidad de los recursos culturales y su presentación, y la calidad de vida de la población que los detenta»²⁵. Por todo ello, ahora más que nunca, es imprescindible exigir a los poderes públicos un ejercicio responsable del poder político, de la misma forma que hay que exigírselo a los profesionales encargados de la gestión patrimonial, anteponiendo en todo momento las condiciones de conservación a su explotación económica, e identificando, para no superarlos, los límites de su uso en todos sus niveles.

En cuanto a la Mediación, es un concepto que abarca todas aquellas acciones y actividades destinadas a proporcionar un conocimiento cultural, lo que incluye tanto la elaboración de un discurso patrimonial, como su efectiva transmisión al público. En este sentido, la tarea del mediador cultural debe regirse por dos principios básicos: la autenticidad y la accesibilidad. Es su deber velar por la calidad y el rigor histórico de la información o experiencia que se proporciona; pero también es su competencia garantizar que esta información sea accesible a los distintos grupos de población que componen nuestra sociedad, así como procurar que su presentación se adecúe a los distintos niveles y realidades educativas existentes. Quedan por tanto, dentro de este complejo ámbito de la mediación actividades e iniciativas tan diversas como la elaboración de estrategias de animación patrimonial, la puesta en marcha de planes de comunicación y difusión, o la organización y animación de visitas y actividades.

El mundo académico ha tratado de dar respuesta a esta necesidad de formar profesionales capaces de gestionar el patrimonio y enfrentarse los nuevos retos derivados de una sociedad globalizada. Este fenómeno socio-cultural se ha traducido en una progresiva implementación de materias directamente vin-

²³ ROMERO MORAGAS, C.: “Patrimonio y desarrollo”, *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, n. 4, Sevilla, Consejería de cultura de la Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 1993, pág. 2 [en línea] < http://www.iaph.es/Patrimonio_Historico/cd/ficheros/39/ph4-2.pdf > [04/10/2011]

²⁴ PÉREZ CANO, M.T.: “Turismo en las ciudades históricas: la ciudad sostenible”, *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, n. 36, Sevilla, Consejería de cultura de la Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 2001, pág. 115.

²⁵ Citado en ROMERO MORAGAS, C.: “Patrimonio y desarrollo”..., pág. 3.

culadas con esta problemática. Ya no se trata tan solo de los estudios de Historia del Arte, que desde hace años incluye asignaturas como “Conservación de bienes culturales” o “Patrimonio Histórico Artístico”. Los nuevos grados de Historia, Antropología, Bellas Artes o Turismo otorgan una importancia creciente a la materia, como demuestra la proliferación de asignaturas del tipo “Gestión y difusión del patrimonio cultural, “Paisaje, patrimonio y turismo”, “Interpretación y gestión del patrimonio histórico”... Incluso algunas universidades han elaborado propuestas en las que el patrimonio es el eje vertebrador, como un Grado en Historia y Patrimonio (Universidad Jaume I) o un Grado en Historia del Arte y Patrimonio Histórico (Universidad de Extremadura). Pero ha sido sobre todo en los posgrados y cursos de formación continua donde la oferta ha alcanzado niveles insospechados, con propuestas que ofrecen un acercamiento práctico a los distintos ámbitos de actuación –gestión, mediación, difusión, conservación, animación, interpretación, etc., por no hablar de especialidades como la museología y museografía–; todo ello a la par que se consolidaba un nuevo campo de estudio e investigación científica, tal y como lo demuestra el importante número de tesis doctorales que en los últimos años versan sobre el particular.

El presente *Máster en Mediación y Gestión del Patrimonio en Europa*, dirigido desde el Departamento de Historia del Arte de la UNED, y vigente entre los años 2004 y 2010, ha ofertado una formación que era el fruto de una importante reflexión sobre el estado del patrimonio cultural en Europa y del análisis de las competencias de los distintos perfiles profesionales que trabajan en el sector²⁶. El resultado fue un programa interdisciplinar, en el que han participado profesores y profesionales de historia del arte, antropología, geografía, psicología, museos, organización de empresas, informática, periodismo y comunicación. Se ha contado igualmente con la colaboración habitual de prestigiosos profesionales mediante seminarios y talleres distribuidos en las distintas sesiones presenciales celebradas a lo largo de los dos años de duración del curso. Pero, sobre todo, ha sido el carácter internacional de esta formación, articulado a través de la colaboración con las universidades participantes en el *Proyecto “Magisthere”*, lo que ha permitido a los alumnos obtener una amplia visión de la realidad patrimonial europea. En este sentido, la organización de sesiones en Calabria (Italia), Rennes (Francia) o Madrid, y la consecuente movilidad, tanto de profesores como de alumnos, han derivado en un fructífero debate e intercambio de experiencias y opiniones.

No sería justo finalizar esta breve reflexión sin resaltar la dedicación e interés mostrados por los cerca de 100 alumnos que han seguido este máster, y que se han visto reflejados en unos muy cuidados trabajos de curso y, sobre todo, en los proyectos finales de máster. Para su ejecución, han podido con-

²⁶ “Magisthere”. Programa Leonardo da Vinci de la Unión Europea / Programa de acción comunitaria en materia de formación profesional, Proyecto n° F/02/B/P/PP-118058.

tar además con una experiencia fundamental como es la realización de prácticas profesionales en alguna de las muchas entidades y organizaciones con las que la UNED y el máster han establecido colaboración a través de convenios institucionales o acuerdos puntuales. La Red de Museos Estatales, el Instituto del Patrimonio Cultural de España o la Fundación de los Ferrocarriles Españoles, así como ayuntamientos y empresas culturales, han acogido a los alumnos de este máster integrándolos en su actividad diaria durante un periodo de hasta tres meses. El resultado han sido propuestas que atendían a un amplio espectro de la actividad cultural, pero en las que se observaba la aplicación de una metodología común. En este sentido, el *proyecto* se concibe como la herramienta básica de gestión cultural, y en él debe quedar patente no sólo el desarrollo de la idea, sino también los recursos y la planificación que garantizarán la consecución del objetivo final. Entre las propuestas presentadas por los alumnos se encuentran proyectos de todo tipo: relacionados con la museología y la gestión de museos —como las elaboradas para la *Cinati Foundation (Texas)*, la Catedral de Salamanca, el Museo del Aceite de Jaén, los museos arqueológicos de Calabria, o la *Colección Despuich* en el Castillo de Bellver (Mallorca); exposiciones temporales —el caso de *La Sevilla que vio Colón*, la *Exposición de Relojes de la Fundación de los Ferrocarriles Españoles*, la del pintor mallorquín *Bernardino Celiá*, de *Arte Comunitario en Espacio Público* en Granollers, o la *Expo de Zaragoza 2008*—; la puesta en valor de enclaves arqueológicos —Peña Castrillo y Peñas Payo en Cantabria, o la Calzada romana de Burgos—; planes de comunicación y difusión —*Plan de difusión y comunicación interna para el Instituto del Patrimonio Histórico Español* y *Carta de Servicios* para esta misma institución—; propuestas para la mejora en la gestión del patrimonio documental —casos de la Oficina técnica de Documentación de Córdoba, del Archivo Municipal de Algeciras y del Archivo de Protocolos de Valencia—; así como proyectos centrados en el territorio y el desarrollo local mediante el patrimonio —Casa de Cultura de Peñamellera Baja (Asturias), las Minas del Conjuero en la Alpujarra granadina, o Sierra Mágina en Jaén—.

Concluir señalando que es motivo de satisfacción la buena acogida que todas estas propuestas han recibido en las instituciones concernidas; como también lo es saber que hemos colaborado a que muchos de nuestros alumnos se iniciasen o mejorasen profesionalmente en este siempre complejo sector.