



**Castilla y León en el mundo actual.
Una propuesta de Diplomacia Cultural**

Máster en Economía de la Cultura y Gestión Cultural
Facultad de Comercio. Universidad de Valladolid

Patricia Sanz Villán

Valladolid, septiembre 2020

Universidad de Valladolid
Máster en Economía de la Cultura y Gestión Cultural

Curso Académico 2019/2020

Trabajo Fin de Máster

**Castilla y León en el mundo actual. Una propuesta de
Diplomacia Cultural**

Autoría

Patricia Sanz Villán

Tutoría

Carmen Camarero Izquierdo

Faculta de Comercio
Valladolid, septiembre 2020

Resumen

Vivimos en un mundo marcado por la globalización y la interconexión. Se han generado nuevas relaciones fundamentadas por las redes de comunicación nacidas en las últimas tres décadas. Una nueva realidad ha surgido, las personas y entidades ya no dependen de sus Gobiernos ni de sus países para entablar relaciones internacionales. Ante esto, no hay otra opción que adaptarse, muchas Instituciones y Administraciones Públicas han comprendido el valor de las nuevas herramientas y han aprendido a utilizarlas a su favor.

La Diplomacia Cultural, como forma de entender las relaciones entre entidades o países conjuga perfectamente con el mundo del Siglo XXI. Su objetivo es simple, conseguir un beneficio mutuo generando vínculos duraderos y de confianza utilizando la cultura, la ideología y los valores comunes.

La región de Castilla y León ha sido elegida para plantear una propuesta de Diplomacia Cultural. La comunidad autónoma sufre desde hace décadas un problema estructural de pérdida de población, recursos y patrimonio cultural. Las Administraciones Públicas no son capaces de dar una respuesta a esta escenario. Es por lo que debemos intentar plantear nuevas estrategias con una mirada más global, no somos los únicos con esta situación, así que tal vez, intercambiando conocimientos, aprendiendo y enseñando podemos entre todos aportar una solución sostenible a largo plazo.

*Palabras Clave: Diplomacia Cultural, intercambio, Cultura, despoblación

Abstract

This is the Globalization Era. New kinds of human relations have been developed for the last decades thanks to the new technologies specially the Internet. People and entities require no more their Governments and Countries to establish relations abroad. Public Administration and Institutions must adapt, some of them have already understood how important those new tools are and they have learnt how to use it in their own benefit. Cultural Diplomacy fits perfectly in this new relations framework. Its main goal is to reach a win-win situation by building trustworthy and long timing relations using culture and common values.

This project will be present a Cultural Diplomacy plan for Castilla y León. The Spanish region has been suffering for depopulation, loss of resources and Cultural Heritage. Public Administrations were not able to bring a solution for this situation. That is why we must try to come up with new strategies focus on globalization. Our region is not the only facing this struggle, so maybe if we try to share, learn and teach we may find a long-term sustainable answer.

*Key Words: Cultural Diplomacy, networking, Culture, depopulation

Índice

Resumen	3
Abstract.....	3
ÍNDICE	4
1 INTRODUCCIÓN	6
2 MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Aproximación al concepto	8
2.1.1 Diplomacia	8
2.1.2 El poder blando y sus tipos	9
2.2 El mundo actual	13
2.2.1 Antes del Covid	13
2.2.2 ¿Y ahora qué?	16
2.3 Diagnostico sobre la diplomacia cultural	18
2.3.1 Panorama internacional.....	18
2.3.2 Diplomacia cultural en España.....	23
2.3.3 Castilla y León	30
3 PROPUESTA DE DIPLOMACIA CULTURAL	33
3.1 Justificación.....	33
3.2 Análisis del entorno	34
3.2.1 DAFO	34
3.2.1 Objetivos del proyecto.....	37
3.3 Plan de proyecto	39
3.3.1 Entidad gestora	39
3.3.2 Cronograma	39
3.3.3 Financiación	42
3.3.4 Ubicaciones.....	45
3.3.5 Capital humano.....	47
3.3.6 Proyecto piloto centro de Soria	49
3.4 Comunicación	54
3.4.1 Creación de una identidad visual.....	54

3.4.2	Comunicación para diplomacia cultural	55
3.5	Evaluación	60
4	CONCLUSIONES.....	62
5	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	Referencias Académicas	65
	Bibliografía de fuentes oficiales.....	67
	Prensa.....	68
	Páginas web y blogs	69
ANEXOS	70
Anexo I. Tabla de demográfica.....	70
Anexo II. Regulación europea en materia cultural.....	71
Anexo III. Regulación española en materia de Acción Exterior.....	72
Anexo IV. Regulación de Castilla y León en Acción Exterior y Cultura.....	74

1 Introducción

La razón del Trabajo Fin de Máster que nos ocupa es la de presentar una propuesta de Diplomacia Cultural para la región de Castilla y León.

A lo largo del texto se definirán los conceptos relativos al tema, se expondrá la situación actual por la que me he visto motivada a escogerle, se realizará un breve diagnóstico sobre la diplomacia cultural y para finalizar se expondrá una propuesta de proyecto.

Este tipo de diplomacia se engloba dentro del poder blando, una forma de entender las relaciones entre países, que, si bien se ha descrito recientemente, lo cierto es que ha contribuido a establecer vínculos entre culturas durante siglos. Su metodología es simple, utilizar la cultura, la ideología y los valores comunes con el fin de generar vínculos duraderos y de confianza entre Estados.

Existen varios tipos de diplomacias catalogadas como poder blando, algunas de ellas son la diplomacia pública, la diplomacia cívica o la diplomacia Peer to Peer. Dada la juventud de los conceptos, nos encontramos en algunas ocasiones, que las definiciones del mismo varían entre autores e idiomas, y en otras, con que las diferencias entre varios conceptos son mínimas.

Posteriormente explicaré las actuaciones que voy a acometer en el proyecto. La globalización y la era de internet han marcado el Siglo XXI. La tendencia mostraba que se estaban generando nuevas redes entre diferentes pueblos en los que primaba la relación entre personas o pequeñas entidades sobre las relaciones entre Estados y Administraciones. En medio de esta situación, la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 ha hecho retroceder muchas de las líneas que parecían avanzar sin tregua, el transporte de personas es un ejemplo, otras, sin embargo, como el consumo online de bienes y servicios, ha dado pasos agigantados en cuestión de meses.

Para finalizar el marco teórico, hablaré de la realidad de la diplomacia cultural, los marcos reguladores, y ejemplos que si bien pueden ser más o menos cercanos nos valen como puntos de partida. Este punto es especialmente relevante, mostraré la imperiosa necesidad de que exista coherencia y cohesión en cualquier discurso de carácter cultural y diplomático sea cual sea su origen y carácter.

La parte práctica del trabajo contendrá un proyecto para la puesta en marcha de una Red de centros de carácter cultural en todas las provincias de Castilla y León. La razón por la que he escogido esta comunidad, como objeto de la propuesta, es el sentimiento de pertenencia a la

misma, y a la reacción ante la pérdida de población y recursos, que la región lleva sufriendo sistemáticamente desde hace décadas.

¿Por qué la diplomacia cultural puede dar una respuesta a este problema? No debemos perder de vista que el fin último del poder blando como herramienta diplomática es la de conseguir un objetivo propio beneficiando a todas las partes implicadas. En nuestro caso, el fin último es el de mejorar la situación poblacional de la región y proteger su patrimonio cultural, para ello debemos crear un proyecto con una imagen sólida y respetada que consiga atraer actividad económica e inversión. El medio para conseguirlo: la creación de una red de centros culturales Interdisciplinares donde ciudadanos de la zona, jóvenes retornados de la comunidad, y estudiantes venidos de todas las partes del mundo trabajen en conjunto. Las principales labores de estos los espacios serán:

- Δ Recopilar y custodiar cualquier manifestación cultural, tradición, patrimonio o valores, de esta u otras tierras que corra el riesgo de desaparecer.
- Δ Buscar la participación activa de la población local en el centro.
- Δ Generar producción artística y proyectos de estudios.
- Δ Generar actividad económica mediante lo que denominaremos “actividades” y “programas” entre los que se podrá incluir: realización de cursos, venta de la producción artística, etc.
- Δ Promover el intercambio activo de experiencias y conocimientos.
- Δ Crear redes de contactos sólidas entre los estudiantes y con el centro que se mantengan una vez haya finalizado su estancia.
- Δ Difundir toda la creación generada en el centro.
- Δ Reactivar económica y socialmente su zona de influencia.

La presentación del proyecto incluye una breve justificación, un análisis DAFO sobre Castilla y León, la determinación de objetivos de los centros, el desarrollo de puesta en marcha de la Red, el comienzo de actividad de un centro piloto, un plan de comunicación y unas pautas de evaluación para la Red.

2 Marco teórico

2.1 Aproximación al concepto

2.1.1 Diplomacia

De las numerosas acepciones que la RAE proporciona para **diplomacia**, la que más se adapta a la justificación del texto que nos ocupa es la siguiente:

2. f. Conjunto de procedimientos que regulan las relaciones entre los estados.¹

El principal objetivo diplomático, es influir en la toma de decisiones de entidades, normalmente estados, utilizando el medio que pueda considerarse de mayor eficacia.

El profesor Nye de la Universidad de Harvard, establece que **la diplomacia se cimienta en el poder**, definiendo éste, como habilidad de influir en el comportamiento y las decisiones de otros, con el propósito de lograr un objetivo propio. Según varios estudios el profesor Nye lo clasifica en tres tipos (Nye 2004), como veremos en la Figura 1. El primero, es la modificación del comportamiento mediante pagos o contraprestaciones al que podemos denominar “poder económico”. El segundo tipo, al que Nye denomina “poder duro” (Hardy Power), se refiere a los casos en los que se busca ejercer poder mediante guerras, coerción, amenazas o sanciones. El tercer tipo, al cual se le ha denominado, “poder blando” pasaremos a definirlo a continuación



Figura 1. Diagrama tipos de diplomacia. Fuente: elaboración propia

¹ <https://dle.rae.es/diplomacia?m=form>

2.1.2 El poder blando y sus tipos

El **poder blando** o *Soft Power*, por su denominación original dada por Nye (2004), **busca la cooperación entre las partes y utiliza exclusivamente medios culturales, ideológicos o valores comunes**. Para conseguir su objetivo, la parte que busca ejercer el poder debe ser validada o legitimada. En el texto menciona como ejemplo de poder blando la clase política, utilizando la amabilidad, la atracción, o los valores, para embaucar a sus potenciales votantes. De la misma manera, en el mundo empresarial, cada vez son más los ejecutivos que consiguen el liderazgo y el compromiso de sus trabajadores siendo ellos mismos un ejemplo de trabajo, entendimiento, etc.

En el panorama internacional, Nye (2004) nos habla de cómo históricamente las grandes civilizaciones han legitimado su poder por su tamaño, capacidad económica y armamentística. En las últimas décadas esta tendencia está cambiando, si miramos a los países poderosos somos capaces de apreciar otros aspectos, como sus valores, nivel y estilo de vida.

Este tipo de persuasión, basada en argumentos y razonamientos, tiene una clara ventaja cuando se consigue un *estatus quo* de confianza. La capacidad de influencia es mucho más estable en tiempo y forma, y la posibilidad de que surjan sentimientos de rechazo se minimiza. Por otro lado, contempla varios inconvenientes.

- △ Primero, es mucho más difícil de conseguir en tiempo y recursos empleados dado que no existe ningún tipo de presión explícita, ni una fuente única y clara de información.
- △ Segundo, los objetivos pueden verse desdibujados y no llegarse a completar.
- △ Tercero, aunque la credibilidad obtenida suele ser constante en el tiempo, es necesario mantenerla, y una vez perdida es más difícil recuperar.

Nye (2004) sentó los cimientos para la definición del poder blando con todas las disciplinas diplomáticas que lo conforman. Varias de estas disciplinas las expondremos a continuación, teniendo presente que debido a la novedad de los términos y a las diferencias idiomáticas resulta complicado delimitar los diferentes conceptos.

2.1.2.1 Diplomacia pública (Public Diplomacy)

Cuando hablamos de **diplomacia pública** nos estamos refiriendo a un tipo concreto de poder blando. Según la revista Encyclopædia Britannica², se refiere concretamente a los *esfuerzos de comunicación de un Gobierno en el extranjero*. Su principal objetivo es “**influir en la opinión**

² <https://www.britannica.com/topic/public-diplomacy>

pública de un Estado aliado o potencialmente aliado” para que, en último término, este Estado pueda tomar posición a favor de las acciones del primer Gobierno sin que exista una fuerte oposición ni un sentimiento de manipulación o invasión. **Los medios de comunicación y los intercambios culturales son el principal punto de presión.**

Estados Unidos comprendió la importancia de la diplomacia pública por primera vez tras la Segunda Guerra Mundial. Con el comienzo de la Guerra Fría, ambas potencias mundiales, Estados Unidos y la Unión Soviética, debían demostrar mucho más que fuerza armamentística y económica si querían que terceros se posicionaran en uno u otro bando. Educación, ciencia, tecnología y cultura popular, se convirtieron en los cuatro pilares de la nueva estrategia, que esperaba influenciar a los países aliados prometiéndoles el ideal de libertad y democracia, frente a la alternativa, el totalitarismo soviético. (Lord 2009).

No debe confundirse la diplomacia pública con la **propaganda**, pese a que ambas buscan influir en objetivos políticos de un Estado. La diplomacia pública se centra en construir un discurso coherente y sincero para que éste se pueda mantener en el largo plazo. La propaganda, busca cumplir unos objetivos en el corto plazo, primando la manipulación frente a la objetividad.

2.1.2.2 Diplomacia cívica.

En el texto de Montes Gan (2019) se define la **diplomacia cívica** como, forma de **diplomacia ejercida por actores de la sociedad civil**, que representan y velan por los intereses comunes de la ciudadanía de un Estado en el ámbito internacional y que contribuyen a conformar su reputación e imagen fuera de sus fronteras.

Según el autor, pese a que los actores no tienen una regulación específica, **las estrategias están claramente definidas y controladas por los Gobiernos**. Si bien la mayoría de la literatura utiliza el término diplomacia Pública como genérico, y se le da un uso, Montes Gan (2019) traza una sutil línea divisoria donde determina que, la diplomacia cívica se origina por las acciones de la sociedad cívica, es decir, entidades o personas que, si bien actúan de acuerdo a las directivas trazadas por las Administraciones, su organización y control, recae en las entidades privadas, como, por ejemplo, la diplomacia Peer to Peer. A diferencia de la diplomacia pública, donde la responsabilidad recae íntegramente en los Gobiernos o Entidades Públicas.

2.1.2.3 Peer to peer (P2P) Diplomacy

En el artículo de 2012, Israel's New Peer-to-Peer Diplomacy Shay Attias, diplomático israelí, describe cómo **el ciudadano medio toma el relevo a los cursos diplomáticos oficiales** gracias

a las redes sociales. La ciudadanía, suele tener mucho más en cuenta la opinión de amigos o colegas, sean de donde sean, que las fuentes oficiales. Attias, considera que todos **estos cauces que han surgido de manera orgánica deben ser explotados**, guiados por los gobiernos, para convertirlos en un sistema diplomático efectivo.

Entre las críticas a este modelo destacan, por un lado, las acusaciones a los gobiernos de incluir a la población en sus políticas extranjeras, ¿hasta que punto es ético el uso de la confianza que generan sus ciudadanos en beneficio de los gobernantes? Por otro lado, la información que se vierte en redes por parte de la ciudadanía puede no ser verídica o que no vaya de la mano de los intereses del Gobierno.

Israel comenzó en 2015 a llevar a la práctica la teoría de Attias. El Gobierno de la nación se asoció con una organización sin ánimo de lucro con el objetivo de organizar y enseñar a estudiantes universitarios de Israel, Estados Unidos y Reino Unido el manejo de las redes sociales con el “*objetivo de educar al mundo sobre Israel*”. Manor (2015) hace un revisión a los métodos de Attias, habla de “*una fusión entre tres tipos de diplomacia*”, primera, la diplomacia Pública tradicional, cumple con su principal cometido que es la difusión de información a población extranjera, con la intención de controlar la imagen de Israel y facilitar la aceptación de sus políticas extranjeras; segunda, corresponde a la diplomacia Digital³, considerando que la información se trasmite por la red de redes; y tercera, es la diplomacia Peer to Peer, en tanto que son los propios ciudadanos (en este caso los estudiantes universitarios) los que comunican sus vivencias y mensajes personales de manera informal.

A la hora de hacer un balance sobre los métodos Peer to Peer utilizados en Israel, Manor (2015) destaca la importante **trascendencia que tiene mantener una coherencia y cohesión en todos los discursos y mensajes con la línea argumental oficial de cualquier estado**. De lo contrario, todos los esfuerzos llevados de manera conjunta pueden caer en saco roto.

2.1.2.4 Diplomacia cultural

Según Badillo (2014), el uso de aspectos culturales en un marco de poder blando, con el objetivo de inferir en las relaciones entre países no es nuevo. No obstante, sus intentos de descripción son relativamente recientes y por ello existen numerosas definiciones que, si bien son similares, no acaban de aunarse haciendo cada vez más complicado encontrar diferencias significativas entre los conceptos de diplomacia y Cooperación cultural. Las primeras aportaciones para ambos

³ Según la Oficina de extranjería y Commonwealth toda diplomacia que se realiza por la red se considera diplomacia digital, por lo tanto, no es en sí una forma de diplomacia si no el medio por el cual se realiza.
<https://web.archive.org/web/20120420232545/http://digitaldiplomacy.fco.gov.uk/en/about/digital-diplomacy>

conceptos vinieron de la mano de Mitchell en su libro de 1986 *International cultural relations*, donde el autor hace una clara diferencia entre cooperación y diplomacia. La **cooperación cultural** englobaría todas aquellas relaciones entre entidades o instituciones de diferentes países con un fin meramente cultural o intelectual. La diplomacia cultural, en cambio, utiliza las relaciones establecidas para mejorar las relaciones políticas y económicas entre los Estados.

Fijándonos en autores más recientes, encontramos claras diferencias. Por un lado, Cummings (2009) define diplomacia cultural como, intercambio de ideas, información, artes y otros aspectos culturales entre naciones y su gente, para fomentar un entendimiento mutuo. Esta explicación se acerca mucho más al concepto que Mitchell denominó, cooperación. Se centra en la idea de que el fin último de la diplomacia es el acercamiento entre pueblos por medio de la cultura. Por otro lado, vemos como Badillo (2014) la define, como una forma de política comunicacional exterior de los Estados, en la cual la cultural desempeña una tarea central, pero instrumental, subordinada a objetivos vinculados a la imagen exterior del país. Como podemos comprobar, este concepto se asemeja más a lo que Mitchell denominó diplomacia cultural.

La Unesco⁴, la gran Institución en el ámbito de la cultural a nivel Internacional prefiere el término “cultural Soft Power” o el poder blando cultural en español. Habla del intercambio de ideas, la promoción del conocimiento de otras culturas, y de la construcción de puentes entre comunidades, todo ello para promover una **visión positiva de la diversidad cultural, destacándola como fuente de innovación, dialogo y paz**. En cualquier caso, es importante reforzar la idea de que este tipo de diplomacia o Cooperación se basa en un poder blando en el cual, el conocimiento de culturas foráneas es la base para la comprensión, el aprendizaje, la paz y el crecimiento para todo el mundo.

Por último, Montes Gan (2019) equipara la ciencia y la cultura en lo que a relaciones Internacionales se refiere. Ambas disciplinas comparten, “*una capacidad contrastada para estimular la creatividad y la innovación y añade, los valores científicos de la racionalidad, la transparencia y la universalidad son idénticos en todo el mundo (...), la ciencia provee un marco no ideológico para la colaboración y el libre intercambio de ideas*”, valores que en el mundo actual la cultura también toma como propios. Son la ciencia y la cultura en todas sus facetas, junto con el deporte ,las disciplinas que hoy en día juegan el papel central en las relaciones de poder blando a nivel internacional.

⁴ http://www.unesco.org/culture/culture-sector-knowledge-management-tools/11_Info%20Sheet_Soft%20Power.pdf

2.2 El mundo actual

2.2.1 Antes del Covid

Las relaciones entre diferentes pueblos se han desarrollado de manera natural a lo largo de la historia de la humanidad. Los vínculos establecidos de manera pacífica y con afán de cooperación han sido el germen de lo que hoy hemos venido a denominar poder blando, en el que hemos catalogado la diplomacia cultural. Centrándonos en el marco de las últimas décadas, estas relaciones han evolucionado rápidamente, según el profesor Nye (2012), “*debido a la globalización traída de la mano de las nuevas tecnologías y de los avanzados medios de comunicación.*”

Para comenzar, según datos del Banco Mundial⁵, **la mitad de la población mundial ya disfrutaría de acceso a internet**. Si tenemos en cuenta, que la expansión de la red de redes comenzó a principios de los años 90, podemos poner en perspectiva hasta qué punto ha evolucionado la forma de interrelacionar millones de hogares, empresas, entidades y administraciones a lo largo del mundo en tan solo 30 años. Su expansión y abaratamiento ha abierto una puerta al **intercambio de conocimientos y contenidos, de bienes y servicios, estableciendo unas conexiones a nivel global**, que de otra manera hubieran sido impensables.

Junto con la gran ventaja que trae consigo el libre intercambio de información, también surge un interrogante, ¿hasta dónde podemos confiar que la información consumida es veraz? ¿Creemos en las fuentes oficiales de información y los medios de comunicación tradicionales?

Según datos de 2017 de la Asociación de Prensa de Madrid, el dato de españoles que “*se fía de las noticias recibidas*” se situaba en el 51%. Este antecedente es todavía más pesimista si nos fijamos en que, tan solo el 34% de los jóvenes de hasta 24 años confía en los espacios de comunicación convencionales. En el mismo informe, se habla de que en torno al 80% de los periodistas se han visto presionados mayoritariamente por los directivos de su medio, para cambiar la orientación de su noticia en algún momento, esta información pone en seria duda la libertad real de la prensa. Por otra parte, según el informe de calidad democrática de 2018 (Escobar, 2018), la ciudadanía suspende al Gobierno y a las Instituciones en cuestiones de corrupción e independencia con los medios. A toda esta falta de credibilidad por parte de las fuentes oficiales, se suma la aparición de nuevas redes, de periódicos digitales, redes sociales, empresas, y ciudadanos que pueden ser participantes activos. En muchas ocasiones, estas redes

⁵ Según datos del Banco Mundial en 2017, el 49,723% de la población mundial tenía acceso a internet, la tendencia prevé que esta cifra continúe aumentando rápidamente (Banco Mundial 2018)

son integradas de manera positiva al discurso oficial del Gobierno, pero cuando estos discursos son contrarios a él pueden generar grandes problemas de imagen y credibilidad⁶.

A la expansión de las redes de comunicación, podemos sumar la mejora en los medios y las infraestructuras de transporte, que en parte justifica el **aumento exponencial de la movilidad de personas y mercancías en las últimas décadas**. Según datos de la Organización Mundial del Turismo ⁷ y del informe de 2016 de Nieto, Román, Bonillo y Paulova, el número de turistas internacionales ha pasado de 436 millones en el año 1990 a 1500 millones en el año 2019. En relación con los datos de intercambios internacionales de bienes, aunque la tendencia ha sido más volátil debido a las inestabilidades económicas, se puede observar una línea creciente⁸.

De acuerdo con un estudio publicado en enero de 2020 por la Comisión Europea⁹ (Figura 3), nos encontramos que de entre los usuarios de comercio online, tan solo el 35% compraron productos procedentes de otros países de la Unión Europea, y un 27% compraron a terceros países. Este dato, aunque continua al alza, sigue siendo desalentador sobre todo a nivel europeo, teniendo en cuenta los esfuerzos que se están llevando acabo para la completa unificación del Mercado Único¹⁰.

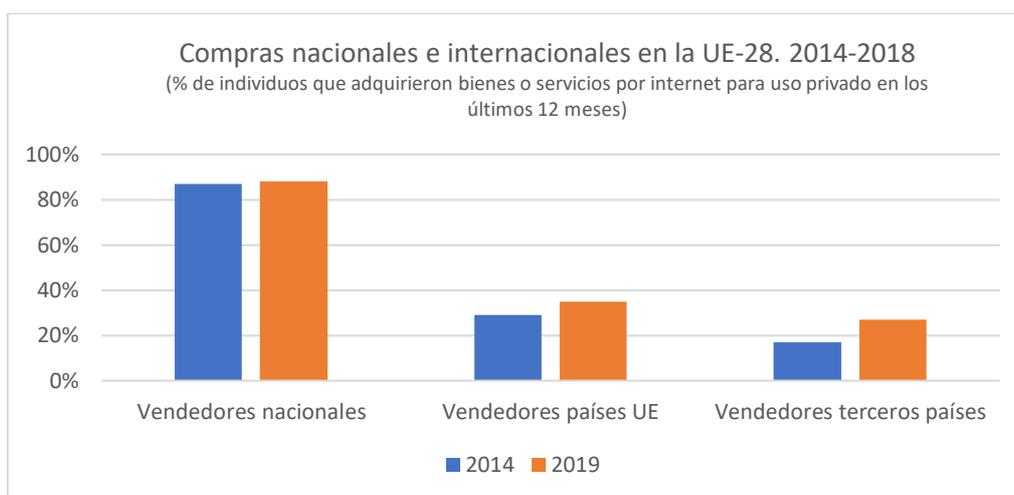


Figura 2. Fuentes E-commerce statistics for individuals (Comisión Europea) basado en datos de Eurostat

⁶ Como hemos visto en la definición de peer to peer diplomacy para que la imagen de un país salga reforzada es necesario que exista un discurso coherente entre todas las partes que tienen capacidad de comunicación.

⁷ <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

⁸ Según la WTO entre 1990 y 2020 la tendencia fue creciente, pero de manera desigual, a excepción de los períodos comprendidos entre 2001-2002 (https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr11-1_s.pdf) y 2008-2010. (https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts2019_s.pdf)

⁹ <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/46776.pdf>

¹⁰ Desde la aprobación de la Directiva 2001/31 CE del Parlamento Europeo y del Consejo para la regulación del comercio electrónico (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32000L0031>), la Unión Europea ha buscado la integración plena del comercio online en el mercado único, aunque como se aprecia en la Figura 3, todavía no es una realidad, con la aprobación última directiva, 2018/0412 CNS de la Comisión Europea, se pretende eliminar las discriminaciones entre los usuarios de diferentes puntos de la Unión Europea, garantizar una mayor seguridad y equidad en los métodos de pago. (<https://www.bbva.com/es/ue-limita-geobloqueo-comercio-electronico-afecta-consumidores/>)

Si nos centramos en el mundo de la cultura y las industrias culturales, **la globalización y la digitalización masiva de producción, han hecho posible una distribución de contenido sin precedente.** Dado que una gran parte de la producción cultural que existe en la actualidad puede ser consumida desde dispositivos electrónicos, la distancia entre países y culturas se está desvaneciendo. Además, las redes sociales, los teléfonos móviles y al abaratamiento de las tecnologías en general, ha permitido que cualquier ciudadano pueda ser participante activo en la industria. Ahora podemos poner en común nuestras creaciones, pensamientos, experiencias y recibir respuesta instantáneamente.

Siendo positivos podemos hablar de una **democratización de la cultura.** La falta de intermediarios como Estados o entidades en estas relaciones, facilita la puesta en común de valores, costumbres y conocimientos. Todo esto puede generar impactos positivos, como facilitar el saber popular en riesgo de desaparición, así como puede promover su protección. A la vez el hecho de conocer a otras personas y su forma de vida facilita la empatía y la confianza entre pueblos. La visión más pesimista habla de una hegemonía de las grandes culturas, que en el proceso de globalización habrían partido con ventaja. En este contexto, las pequeñas culturas y creaciones estarían en riesgo de desaparecer.

La relación entre ciudadanos y empresas también ha cambiado. Cualquier negocio que venda un bien o preste un servicio, ha de ser consciente que el 93% de los usuarios leen las opiniones de otros clientes en Internet antes de tomar la decisión de compra (Garijo 2016). Esto quiere decir, que cualquier cliente puede convertirse en embajador de marca o en un *troll*¹¹. La situación, si bien es positiva para los clientes que han ganado poder de negociación, puede ser muy perjudicial para las empresas si no saben gestionar bien las circunstancias.

Las Administraciones Públicas, se han tenido que adaptar. La llegada de internet ha facilitado el acceso a la información oficial y a la realización de numerosos trámites, mejorando la eficacia y la eficiencia del sistema. Además, ha permitido una relación más cercana con mayor cauce de comunicación en nuestra sociedad. Hoy en día las redes sociales son una herramienta básica en política y un gran porcentaje de representantes públicos tiene presencia en alguna red, la más común, Twitter (Moya Sánchez y Herrera Damas, 2015).

¹¹ En internet se denomina troll a una persona que molesta, insulta o demuestra una manifiesta negatividad dentro de un foro en internet. <https://www.fundeu.es/recomendacion/trol-no-troll/>

La relación con entidades también se ha adaptado, el escenario cambiante que estamos planteando necesita respuestas rápidas por parte de las Administraciones, es por esto por lo que cada vez es más común que se busque cubrir necesidades creadas con contribuciones entre entidades públicas y privadas.

Por último, es importante hablar de las **nuevas formas de colaboración** que han surgido. Como hemos señalado con anterioridad, se han creado redes fuera de los cauces oficiales, muchas de ellas con objetivos claros de participación entre ciudadanos de diferentes partes del mundo. Uno de los ejemplos más controvertidos de los últimos años, es el de la joven activista sueca Greta Thunberg, que dejando al margen las posiciones a favor o en contra de lo que representa, es fundamental destacar cómo gracias a los servicios de internet,¹² ha conseguido que jóvenes de cualquier parte del mundo se sumen todos los viernes en la huelga contra el cambio climático (BBC 2019). Además, de nuevo gracias al poder de estas plataformas, ha sido posible que millones de personas muy diferentes entre sí reaccionen e intercambien opiniones.

2.2.2 ¿Y ahora qué?

La situación descrita anteriormente llevaba una tendencia que parecía imparable, sin embargo, la pandemia provocada por el Covid-19 ha obligado a adaptarse de manera casi inmediata a una nueva realidad.

Según la Organización Mundial del Turismo¹³, los desplazamientos a nivel internacional han caído en los peores meses de la pandemia: abril y mayo, entre un 97 y un 98% con respecto a 2019 (datos globales), según la propia Organización, va a ser cuestión de muchos años que la situación se recupere plenamente.

Se debe mencionar que **la forma de turismo que se venía generando durante los últimos tiempos no era sostenible a largo plazo**, por lo que es un buen momento para replantearse el modelo de turismo que podemos y debemos mantener.

¹² En el mundo en el que vivimos actualmente y en mayor medida para las generaciones más jóvenes, la popularidad o número de seguidores es un buen medidor de impacto de una personalidad en la sociedad. <https://www.merca20.com/la-lucha-por-la-popularidad-en-las-redes-sociales/>. El caso de Greta Thunberg no es una excepción, en Instagram la siguen más de 10 millones de personas y en Twitter más de 4 millones

¹³ <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>

A la falta de movimiento de personas se le suma la **crisis económica provocada por la caída del consumo y la incertidumbre que esta pandemia ha generado en los mercados**¹⁴. Pese a que las estimaciones más positivas esperan que la situación revierta el próximo año, lo cierto es que hasta que la situación sanitaria no se estabilice la economía tampoco lo hará.

El sector del entretenimiento y de la cultura presencial han sido otros de los grandes damnificados por la crisis sanitaria. Sin embargo, las características propias de ambos han hecho posible que una parte relevante de su producción se pueda consumir de manera telemática. **Tanto la oferta como la demanda de cultura online se ha incrementado desde que el confinamiento comenzó** (datos España)¹⁵. En este ámbito surgen numerosas oportunidades dado que, aunque la pandemia remita, mucho de los hábitos de consumo online han venido para quedarse.

Para finalizar, podemos hablar de la valoración que se le ha dado a la vida rural durante el confinamiento. Los problemas de sobrepoblación y gentrificación de ciertas zonas, en especial en macro urbes, no es nuevo. Una gran parte de la población urbana en España vive en zonas masificadas, en pisos de poco tamaño, sin zonas verdes cerca de su domicilio, y sin más opción que el transporte público para desplazarse dentro de su propia ciudad. Frente a esta situación, se ha comenzado a ver la vida fuera de las ciudades como una alternativa mucho más saludable para residir.

¹⁴ <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10700899/07/20/La-economia-espanola-caera-mas-del-15-en-2020-por-el-rebote-de-Covid.html>

¹⁵ <https://www.barloventocomunicacion.es/wp-content/uploads/2020/05/Informe-Barlovento-consumo-Internet-Comscore-y-Televisión-Abril-2020.pdf>

2.3 Diagnostico sobre la diplomacia cultural

2.3.1 Panorama internacional

A nivel internacional el principal organismo en diplomacia cultural es la UNESCO, a ella se suman diversas instituciones de carácter cultural, de entre todas estas entidades nos detendremos en los museos por su gran capacidad de adaptabilidad, planificación y creatividad. A nivel europeo, es necesario hablar de las actuaciones que la Unión Europea lleva a cabo y que afectan a España como estado miembro.

2.3.1.1 UNESCO

La Unesco¹⁶ es la Organización para la educación, la ciencia y la cultura perteneciente a Naciones Unidas. **Su principal misión es fomentar la paz y el entendimiento entre pueblos mediante la cooperación y el desarrollo internacional.** Normalmente, funciona mediante Delegaciones Permanentes que representan los estados en la sede principal, y Comisiones Nacionales, encargadas de coordinar las acciones entre la UNESCO y los organismos gubernamentales desde el propio país. Además, la Organización pone especial énfasis en la creación de redes de cooperación de ciudades y entidades locales.¹⁷ Pese a no ser de carácter vinculante, los países que se adhieren a la Organización¹⁸, como es el caso de España, se comprometen al cumplimiento de su reglamento.

A nivel cultural los principales papeles de la misma son “*proteger el patrimonio y fomentar la creatividad*”. Una de sus tareas más reconocidas es la de recopilar y declarar patrimonio de la Humanidad y Memoria del Mundo, así como velar por su protección.

2.3.1.2 Unión Europea

Como miembro de la Unión Europea, España debe acatar la legislación acordada a nivel continental. En concreto, la regulación en materia cultural queda recogida en el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea¹⁹

¹⁶<https://es.unesco.org>

¹⁷ <https://es.unesco.org/countries/member-states>

¹⁸ De acuerdo con los Textos Fundamentales de la UNESCO <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000216192>

¹⁹ Anexo II

2.3.1.3 Papel de las entidades internacionales en la diplomacia cultural

Museos

De entre todas las Instituciones culturales me he detenido en los museos como ejemplo de entidades que han sido capaces de renovarse y adaptarse en los últimos años a la vez que están demostrando ser actores activos en diplomacia cultural.

En el año 2019, el ICOM propuso una nueva definición para el término museo.

*Los museos son espacios democratizadores, inclusivos y polifónicos para el **diálogo crítico** sobre los pasados y los futuros. **Reconociendo y abordando los conflictos y desafíos** del presente, custodian artefactos y especímenes para la sociedad, salvaguardan memorias diversas para las generaciones futuras, y garantizan la igualdad de derechos, así como la igualdad de acceso al patrimonio para todos los pueblos. Los museos no tienen ánimo de lucro. **Son participativos y transparentes, trabajan así mismo en colaboración activa, con y para diversas comunidades** a fin de coleccionar, preservar, investigar, interpretar, exponer y ampliar las comprensiones del mundo con el propósito de contribuir a la dignidad humana, la justicia social, la igualdad mundial y al bienestar planetario.*

Esta nueva concepción es una importante declaración de intenciones. Ya como decía Grincheva (2013), la antigua concepción de los museos visto como un *templo* ha avanzado hacia una concepción de “forum”, es decir, un espacio público en el que *encontrarse, debatir y crear*. Por esto y por la posición de respeto y reconocimiento de la que gozan. Es importante que tomen plena consciencia de su nuevo rol como generadores y moderadores de debate. Deben buscar el *encuentro* entre personas con diversos antecedentes culturales para, en última instancia, propiciar creación artística. Dado que los museos se sitúan en un espacio físico concreto y se envuelven por la vida y la cultura de ese lugar, el diálogo social generado en torno a las obras puede no ser completo. Es en este contexto donde Grincheva (2013), pone en valor los nuevos espacios generados en redes sociales donde consigue que la conversación generada sea global, facilitando el acercamiento, intercambio y entendimiento social asegurando una representación cultural mucho más completa.

A continuación, expondremos cuatro ejemplos de diplomacia cultural ejercida por grandes museos reconocidos internacionalmente.

El Hermitage entablando relaciones para Rusia

El Museo Estatal Hermitage, situado en San Petesburgo, es uno de los museos más relevantes del mundo,²⁰ y sin duda, el más importante de toda Rusia.

Una de las principales iniciativas puesta en marcha por el Hermitage en los últimos años, ha sido la expansión del Museo en varias localizaciones, tanto dentro de Rusia como fuera. Esta práctica está siendo utilizada por muchos de los grandes museos alrededor del mundo. Los nuevos centros expositivos llamados sedes, se denominan más coloquialmente “**sucursales**” o “museos satélites”²¹, creados con una intención de expansión cultural y participación.

El de mayor relevancia a nivel internacional es el Hermitage Ámsterdam²², en el que se encuentra una exposición permanente sobre la historia de la relación entre Rusia y Países Bajos, además se vienen realizando importantes exposiciones temporales, la mayoría de ellas con Arte Ruso o piezas del Museo principal. La elección de esta plaza no fue fortuita, no debemos olvidar que Ámsterdam se encuentra ubicada en pleno centro de la Europa Comunitaria, y que es un importante atractivo turístico para todo el continente. Las relaciones entre la Unión Europea y Rusia son inestables, pero con esta sala se garantizan dos cosas, por un lado, un acercamiento y comprensión de la cultura rusa a la Europa occidental y por otro, tener un centro permanente que puede ser utilizado como una auténtica embajada cultural. Por su parte, las sucursales locales, como el centro de Exhibiciones Hermitage-Kazan, tiene una dependencia íntegra del sitio principal y su labor es la de acercar a poblaciones de tamaño medio, la cultura normalmente aglutinada en grandes ciudades.

La segunda iniciativa a tener en cuenta sobre el Hermitage es el programa de voluntarios²³. Este proyecto engloba jóvenes de todo el mundo de diferentes disciplinas que buscan participar activamente en el desarrollo y actividades del Museo. Esta idea surgida en 2003 se ha convertido en un punto de encuentro para diversas culturas y aporta a la Galería una imagen de apertura y actualidad en un país que proyecta grandes dudas sobre sus libertades a nivel internacional.

²⁰ De acuerdo con National Geographic <https://www.nationalgeographic.com/travel/top-10/museum-galleries/#page=1>

²¹ Se nombra en varios artículos en español y en inglés

²² <https://hermitage.nl/en/>

²³ https://benevole.ru/es/home_es/

La experiencia del “Efecto Guggenheim” en Bilbao

A nivel español, el Museo Guggenheim de Bilbao es un ejemplo perfecto de colaboración sobre cómo la cultura puede ayudar a la revitalización de una zona (Plaza 2006 y 2007). Para poner en marcha la sucursal del Guggenheim en la capital Vizcaína se invirtieron más de 228 millones de dólares. Fue una gran apuesta, y dado el esfuerzo, se planificó cuidadosamente para que la inversión no cayera en saco roto.

Según Plaza y Haarich (2008), el éxito del proyecto recae en 3 pilares:

1. Unas condiciones locales y económicas básicas relativas a la localización en la urbe, así como sus condiciones de accesibilidad. Será igualmente necesario un entorno económico favorable a la actividad artística y cultural que sea estable y productivo.
2. Las condiciones relacionadas con el marco de las políticas públicas. De acuerdo con el texto, no solo es necesario que la normativa facilite este tipo de actividad, sino que los actores públicos deben verse involucrados al menos promoviendo las inversiones públicas. Es igualmente de vital importancia que la comunidad local se sienta implicada con el proyecto, es común olvidar que los ciudadanos deben ser parte de las políticas culturales, siendo los primeros críticos y difusores de la actividad local, tanto positiva como negativamente
3. Las condiciones relacionadas con el proyecto museístico y su gestión. Plaza y Haarich (2008) destacan la importancia de la visibilidad a través de un “edificio icónico”, que se pueda asociar fácilmente con una imagen de marca. Los grandes museos alrededor del mundo se están convirtiendo en una marca artística de mucho prestigio. Para conseguir el efecto que buscan debe existir detrás un buen proyecto que lo acredite y una importante campaña para su promoción y comunicación. Esta idea la refuerza Plaza en un artículo de 2015, donde potencia el concepto de crear una imagen sólida, coherente y con enorme influencia que ejercen las impresiones²⁴, tanto positiva como negativa que se generan en la red. Por último, el proyecto Museístico debe tener visión a largo plazo. Muchas de estas inversiones, que en un primer momento han cosechado un gran éxito, no son capaces de mirar más al futuro, y con el tiempo eso acaba convirtiéndose en su perdición.

Echando la vista atrás, podemos afirmar que el proyecto fue todo un éxito, las visitas a la ciudad en la primera década de vida del espacio habían aumentado en casi un millón de personas y el número de pernoctaciones se había duplicado (Plaza; González y Galvez 2011). La ciudad no solo mejoró en términos turísticos, la dinamización del sector cultural y la total regeneración de una

²⁴ Para Google, se contabiliza como impresión cada vez que una URL (o dirección web) se muestra en los resultados de búsqueda que obtiene un usuario. (Fuente: Google support)
Para el caso de las redes sociales, se refiere a las veces que el contenido publicado aparece para otros usuarios. (Fuente: Twitter Business)

parte significativa de la zona centro hicieron que la calidad de vida y de trabajo que ofrecía la ciudad vasca se incrementara notablemente (Plaza 2008).

Centro Pompidou, mezcla programática.

El Centro Nacional de Arte y Cultura George Pompidou, dependiente del Ministerio de Cultura francés. Es un edificio icónico levantado con el propósito de revitalizar la zona en la que fue construido. Cuenta con diferentes espacios, siendo el más famoso de ellos el Museo Nacional de Arte Moderno de Francia. Con el espacio expositivo conviven una biblioteca pública, el IRCAM, el Instituto de Investigación sobre música y acústica francés, así como dos salas de cines, otras dos de conferencias y una de espectáculos, cafetería, restaurante, librería y tienda. ²⁵

Todos estos programas tienen el arte contemporáneo como telón de fondo y cada uno lo utiliza a su manera, pero siempre buscando la creación, el debate, la educación y la integración social.

Louvre y la importancia de los medios de comunicación

El Louvre es el Museo más visitado a nivel mundial²⁶ y seguramente el más famoso. No podemos negar que su colección y el hecho de que se encuentre en una de las ciudades con mayor afluencia turística anual, son las principales causas de las cifras de visitantes del mismo, pero tampoco debemos menospreciar el impacto que las redes sociales y los medios tienen en los visitantes. El último de estos ejemplos ha sido el video clip que los cantantes estadounidenses Beyoncé y Jay Z grabaron en el Museo y que según un artículo de Le Monde (2018), tras la aparición del videoclip tanto turistas como parisinos, especialmente jóvenes, decidieron hacer una visita. Algo similar sucede con las redes sociales que sitúan el Museo del Louvre en el segundo sitio más geolocalizado²⁷ del país, solo por detrás de la Torre Eiffel, según la Agencia Augure ²⁷. Esto le convierte en la Galería que más tráfico genera en redes. La propia dirección del Museo es consciente de esto y por ello en los últimos años ha reforzado su presencia en todas las plataformas de uso masivo y ha buscado la colaboración con influencers franceses. Estas tácticas han resultado de mucha utilidad para el fomento de la curiosidad de los jóvenes por las artes.

²⁵ <https://www.centrepompidou.fr/es>

²⁶ <http://museums.eu/highlight/details/105664/the-most-visited-museums-in-the-world>

²⁷ <https://www.augure.com/fr/contenu/blog/la-strategie-digitale-du-musee-du-louvre/>

2.3.2 Diplomacia cultural en España.

2.3.2.1 Antecedentes

Como hemos establecido con anterioridad²⁸, para cualquier relación de diplomacia Pública o cultural en este concreto, es necesario que exista sinceridad y coherencia en el discurso, por lo tanto, en Época Franquista no podemos denominar diplomacia cultural a los intentos de relaciones con el exterior. Debido a esto y a la ruptura que supuso la Democracia con el Régimen anterior, es posible establecer que las bases sobre las que hoy en día la **diplomacia cultural española comienza a fundamentarse, es a finales de los años 70**. En aquella primera etapa de diplomacia cultural, que durará hasta comienzos del siglo XXI, su principal objetivo fue la presencia en Europa y Latinoamérica. Se llevó a cabo una notable intensificación de la representación de nuestro país en el extranjero por medio de la creación de varias entidades que promovieran la Acción Cultural Española, entre las creadas destaca el Instituto Cervantes²⁹ o la Agencia Española de Cooperación Internacional³⁰, entre los años 80 y 90. A ello se unieron la celebración de varios encuentros de carácter internacional. Todos estos eventos de gran repercusión trajeron consigo resultados muy positivos, tanto para la imagen del país a nivel internacional como para la sociedad española.

El primero de estos acontecimientos fue la Copa Mundial de Fútbol en 1982³¹. Para el análisis de la competición futbolística es importante resaltar que, según el artículo de Astorga de 2018, la solicitud para celebrar dicho mundial en España fue realizada en 1964. Aunque el Franquismo llevaba años utilizando el deporte más popular con un mero objetivo propagandístico, en esta última etapa el Régimen está centrado en una política aperturista, que proyectara una imagen de modernidad y fortaleza del país, la organización del Mundial encajaba perfectamente con los planes del Gobierno.

Los planes cambiaron con la llegada de la Democracia, la organización del Mundial de Fútbol tuvo que soportar una compleja transición, inestabilidad social y política, una dura crisis económica, los constantes atentados de ETA y un intento de golpe de Estado. Todas estas situaciones pusieron en peligro la celebración del evento (Simon 2012). Pese a todo, la Copa Mundial pudo llevarse a cabo gracias a un despliegue sin precedentes de acción diplomática, desarrollo técnico e inversión cultural.

²⁸ Ver apartado 2.1.2.1. Diplomacia pública. Diferencia entre propaganda y diplomacia pública

²⁹ <http://www.cervantes.es>

³⁰ <https://www.aecid.es/ES>

³¹ <https://beersandpolitics.com/espana-82-la-transicion-la-espana-moderna>

Se llevaron a cabo obras mejora en la red de carreteras por todo el país y aeropuertos con el de Villanubla, se remodelaron casi todos los estadios que iban a ser sede del campeonato e incluso se construyeron desde cero, como fue el caso del Estadio José Zorrilla en Valladolid (MOPU 1982).

La demostración cultural fue igualmente digna de mención. Se produjo una serie de sellos de Correos “Copa Mundial de Fútbol España 1982”, para la realización de exposiciones en las ciudades donde se jugarían los partidos del campeonato.³² Numerosos artistas de renombre internacional, encabezados por Joan Miró participaron en la creación de la cartelería.

España salió reforzada del evento. La ciudadanía halló en el acontecimiento un lugar de encuentro, entendimiento e ilusión entre toda la abrumadora realidad en la que vivía el país. Además, cara al exterior, se demostró una gran capacidad de organización y ganas de progreso. Sin duda, Sin duda alguna, la celebración de la Copa Mundial fue el espaldarazo definitivo para la postulación de “Barcelona ’92” ante el Comité Olímpico Internacional de cara a la organización de los Juegos Olímpicos que debían celebrarse en 1992 (Astorga 2018).

Pese a una situación económica todavía inestable y problemas internos, el país se había asentado en la democracia, con una seguridad política y social que hacía mirar al futuro con optimismo. En este contexto, los objetivos para la diplomacia española de los años 80 estaban claros: la adhesión a la entonces Comunidad Económica Europea ³³, la entrada en la OTAN,³⁴ ambas en 1986 y “*Reafirmar posiciones sobre Latinoamérica*” (Rodríguez Gómez 2014).

Llegamos entonces a 1992, el gran año para la diplomacia Pública y cultural en España. La Exposición Universal de Sevilla, la conmemoración del V Centenario del Descubrimiento de América, Madrid Capital Europea de la Cultura y los Juegos Olímpicos de Barcelona son acontecimientos que pretendían poner a España en el punto de mira del mundo entero. Las Olimpiadas celebradas en Barcelona entre el 25 de julio y el 9 de agosto en la Ciudad Condal, fue sin duda el evento del año. Según el Comité Olímpico internacional (2019) Barcelona ha sido un ejemplo de todo lo que unos Juegos Olímpicos pueden llegar a aportar.

³² Orden de 28 de mayo de 1982, sobre celebración de exposiciones filatélicas con motivo del Campeonato Mundial de Fútbol. [https://www.boe.es/eli/es/o/1982/05/28/\(2\)](https://www.boe.es/eli/es/o/1982/05/28/(2))

³³ Documentos relativos a la adhesión del Reino de España y de la República Portuguesa a las Comunidades Europeas, de 11 de junio de 1985. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:11985I/DEC/CEE/EUR>

³⁴ Proceso de incorporación a la Alianza Atlántica.

<http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OTAN/es/quees2/Paginas/EspañaOTAN.aspx>

A nivel local, regeneraron la ciudad y el área metropolitana, convirtiendo a Barcelona en una ciudad moderna. De acuerdo con el mismo artículo, la decisión de la organización de dispersar las competiciones por diferentes lugares de la ciudad e incluso de Cataluña, permitió que todas esas áreas se beneficiaran de un plan de desarrollo, de una reactivación económica, y de una reforma de las conexiones por carreteras. Asimismo, fue especialmente positivo la celebración de los Juegos Paralímpicos. De esta manera se obligó a realizar un gran esfuerzo de concienciación sobre la falta de accesibilidad, las intervenciones en espacios públicos llevadas a cabo sobre este respecto no tenían precedentes en todo el país, por lo que ayudaron a sentar las bases para futuras legislaciones en relación con el tema. (Architecture of the Games, 2020).

El gran esfuerzo realizado, la excelente organización y en especial las ceremonias de inauguración y clausura, consiguieron durante esos días, que el mundo entero estuviera observando España.

Pese a que “Barcelona 92” acapararó mucha atención dado el especial carácter cultural, debemos detenernos en la Exposición Universal de Sevilla de ese mismo año. Este tipo de exhibiciones son uno de los ejemplos más claros de Acción Exterior y diplomacia cultural ya que trae consigo una gran oportunidad de reconocimiento a nivel Internacional, tanto para la ciudad como para el país entero, donde España debía demostrar ser una Democracia plena y moderna.

Según Otero Alvarado (1999) la Exposición de Sevilla de 1992 tenía dos conceptos clave “*El Nacimiento de un Nuevo Mundo*” y “*La Era de los Descubrimientos*”. (Es relevante recordar que ese mismo año se celebró el V Centenario del Descubrimiento de América). Entre la exposición de motivos que acompañaron la solicitud de Sevilla como sede de la Exposición Universal, se incluyeron: “*destacar los grandes avances del mundo en lo cultural y los conocimientos en estos Quinientos años...*”y “*el intercambio cultural, científico y tecnológico que tendrá lugar durante la exposición ha de permitir una estrecha vinculación entre todos los países del mundo, resaltando la relación creada por el viaje de Colón entre el Viejo y el Nuevo Mundo*”. Es decir, su fundamento relevante es el intercambio cultural entre pueblos, así como las innovaciones técnicas que surgieron apartir del Descubrimiento de América, en la que España había jugado un papel central, y demostrar así mismo que en 1992 el país estaba preparado para retomar un papel notable en las relaciones mundiales.

Al igual que otras capitales españolas, Sevilla, se encuentra en los años 80 con un gran problema de falta de dotación y planificación urbanística debido a las grandes migraciones que se venían dando desde mediados del siglo pasado del campo a la ciudad. Tras la confirmación de la candidatura para la Exposición Universal, tal y como pasaría con Barcelona, se llevó a cabo un plan integral de transformación urbana. (Fernández Salinas 1993).

Pese al gran éxito de convocatoria, la notable mejora en las condiciones de la ciudad y el hecho de que hoy en día la ciudad andaluza continua siendo un centro turístico internacional relevante, la realidad es que la oportunidad no fue plenamente aprovechada. Ya León Vela en su tesis de 1983, plantea la falta de una representación actual de la ciudad en la solicitud de la exposición. Esto hace pensar que la regeneración llevada a cabo en la ciudad no fue concebida como un plan en el largo plazo a diferencia de lo que pasó con Barcelona. Esto se puede comprobar actualmente, tras su finalización la mayor parte de los pabellones fueron demolidos y de los que aún se conservan, muchos están sin uso (García del Junco, Dutschke, Petrucci 2008).

A partir del año 2000, (Martín Zamorano, Rius Ulldemolis 2016) comienza la segunda etapa en la diplomacia cultural en España. **El eje central de las políticas desarrolladas durante el período será “Marca España”**. Un proyecto marcado por la buena situación económica, que permitió la creación de diversas instituciones para promover la imagen del país a nivel Internacional. En este contexto, las autonomías periféricas, igualmente solventes, comienzan a acusar al Estado de un centralismo en materia de cultura y demandan la posibilidad de establecer Acciones Exteriores a nivel regional, demanda sustentada en parte por el deseo de Europa de buscar una mayor integración a nivel regional.

Con el comienzo de la crisis de 2008 la situación cambió. La falta de financiación obligó a hacer una reestructuración de todo el plan de Acción Exterior. En esta época se conforma Acción Cultural Española³⁵, a través de la fusión de la Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales (SECC), la Sociedad Estatal para la Acción Cultural Exterior (SEACEX) y la Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales (SEEI). Se han convertido, junto con el Instituto Cervantes en los principales promotores de la cultura española en el mundo. Durante esta tercera etapa, que podemos considerar extendida hasta nuestros días, se está cediendo protagonismo a las comunidades autónomas, Diputaciones y Ayuntamientos. (Martín Zamorano, Rius Ulldemolis 2016).

Desde la aprobación del Real Decreto 1266/2018, de 8 de octubre³⁶, la Marca España queda sustituida por **España Global**, constituida como Secretaría de Estado. Su principal acción de comunicación es “This is the real Spain”³⁷. Esta iniciativa, basada en la comunicación digital, principalmente a través de las páginas webs y redes sociales, tiene un carácter mucho más cercano promoviendo valores de los ciudadanos sobre una imagen tradicional del país.

³⁵<https://www.accioncultural.es>

³⁶<https://www.boe.es/boe/dias/2018/10/09/pdfs/BOE-A-2018-13715.pdf>

³⁷ <https://www.thisistherealspain.com>

2.3.2.2 Legislación española

La Acción Exterior en el Estado español queda regulada mediante la Constitución española y la Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado³⁸.

En ella se establece que es el Estado el que posee las competencias exclusiva en materia de relaciones internacionales. Sin embargo, recoge posibles excepciones, las comunidades autónomas tendrán libertad para realizar acciones exteriores siempre que respeten lo establecido en la regulación estatal y que el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación se encuentre en conocimiento de las actuaciones.

2.3.2.3 Objetivos de la diplomacia cultural en España

Badillo (2014) recoge para el Real Instituto el Cano los objetivos de la diplomacia cultural marcados por el Estado español. Establece dos clasificaciones, la primera en función con el tipo de iniciativa, pública o privada, y el segundo en relación con los objetivos que se pretenden alcanzar.



Figura 3. Clasificación de los tipos de diplomacia cultural según tipo de iniciativa y objetivos. Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Badillo (2014).

³⁸ Anexo III

Asimismo, según Badillo (2014), el eje central de la diplomacia cultural de iniciativa pública en nuestro país sigue las siguientes líneas:

- Δ *“Enseñanza y difusión del idioma propio, tanto como valor en sí mismo como para fomentar el acceso de audiencias foráneas a contenidos culturales. En España se creó el Instituto Cervantes³⁹ en el año 1991 con este fin.”*
- Δ *“Cooperación internacional para el desarrollo en el campo cultural. La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo⁴⁰ es la encargada de este ámbito.”*
- Δ *“Difusión del patrimonio cultural y de la creación cultural contemporánea. La acción principal es llevada a cabo por Acción Cultural Española⁴¹ y por la Dirección General de Políticas de Industrias culturales⁴².”*

Por último, en el mismo artículo se establece la necesidad de una integración entre las políticas culturales, Acción Exterior y las políticas de internacionalización económica. Las políticas públicas de Acción Cultural Exterior por su parte se han centrado más en la promoción de productos culturales no industrializados y en el patrimonio histórico, debido a su carácter puramente comunicador en detrimento de la economía cultural industrializada (industrias creativas) y los contenidos contemporáneos que pueden ser comercializables. Pese a esto, no podemos pasar por alto que cualquier acción influye en la imagen del país y con ello en cualquier otra acción o política que se lleve a cabo, de aquí la importancia de la integración y coordinación entre ellas (Badillo 2014).



Figura 4. Integración de políticas. Fuente: Badillo 2014

39 https://www.cervantes.es/sobre_instituto_cervantes/informacion.htm

40 <https://www.aecid.es/ES/la-aecid>

41 <https://www.accioncultural.es>

42 Dependiente en la actualidad del Ministerio de Cultura y Deporte.

<http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/industriasculturales/informacion-general.html>

2.3.2.4 Actores de la diplomacia cultural en España

Las principales Instituciones con carácter público en materia de diplomacia cultural en nuestro país son:

Instituto Cervantes

Es el Instituto de la Lengua española por excelencia. Creado en 1991 por el Gobierno español, como institución pública, tiene como “fin *promover universalmente la enseñanza, el estudio, el uso del español y contribuir a la difusión de las culturas hispánicas en el exterior*”. Sus dos vías de actuación se centran:

Por un lado, en la enseñanza mediante la organización de cursos y exámenes con el fin de obtener el título oficial de lengua española, así como de la formación de los profesores.

Y por el otro, en la divulgación de la lengua y la cultura gracias a la Red de Bibliotecas establecidas en más de 50 países, a la realización de numerosas actividades y a la labor llevada a cabo en el Centro Virtual Cervantes para la difusión por internet de una gran cantidad de contenido.

Acción Cultural española

AC/E es la Agencia Pública española para la promoción del patrimonio y la cultura de nuestro país. Su objetivo final es trabajar para destacar la cultura como pieza esencial de la realidad e imagen de un país, proyectándola dentro y fuera de España.

El espectro de actividad es amplio, focalizándose en la realización de exposiciones de carácter especial para la conmemoración de acontecimientos tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, así como la promoción de un ámbito concreto de España en el Extranjero

Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

La actividad de la AECID se centra en “*la lucha contra la pobreza y en el desarrollo humano sostenible*”. Se encuentra adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Su organización y actuación siguen las directrices del V Plan Director de la Cooperación española⁴³.

La Agencia, es la responsable de la red de centros culturales en América Latina y las Oficinas Técnicas de Cooperación extendidas por diversas zonas de África y América Latina.

⁴³ <https://www.aecid.es/centro-Documentacion/Documentos/Planificaci3n/PD%202018-2021.pdf>

2.3.3 Castilla y León

2.3.3.1 Legislación

La única Legislación de carácter obligatorio en materia de Acción Exterior a nivel Regional es el **Estatuto de Autonomía**⁴⁴. Desde su Ley principal, Castilla y León reconoce la Cultura como uno de los pilares sobre el que se fundamenta su existencia. Según el Estatuto, la Cultura y el patrimonio de la región deben ser objeto de protección y deben ser apoyados para su creación.

En cuanto a materia de Acción Exterior, el Estatuto de Autonomía contempla la posibilidad de que las entidades de la región establezcan relaciones con el Estado, con las otras comunidades autónomas y con la Unión Europea. Establece también la posibilidad de realizar acuerdos y entablar relaciones con terceros (entidades o países fuera de la Unión Europea).

2.3.3.2 Regulación no vinculante de la Junta de Castilla y León

Hemos determinado con anterioridad que es imprescindible para el éxito de cualquier plan la existencia de unos fines, objetivos, estrategias, ..., claros, comunes y bien definidos. Por ello, tendremos en consideración las principales políticas que la Junta de Castilla y León ha establecido calidad de Gobierno regional.

II Agenda de Acción Exterior

Es un documento formalizado por la Junta de Castilla y León en 2017. Según la propia Agenda su razón de ser es, dar coherencia y recoger de forma integrada los retos que Castilla y León tiene por delante en el ámbito de Acción Exterior.

La II Agenda de Acción Exterior establece que, *la principal prioridad institucional de Castilla y León de aquí, a 2020, en todas las áreas de su actividad, es la consolidación de una recuperación económica que contribuya a generar empleo estable y de calidad*. Esta idea, se complementa con el primer objetivo establecido en el proyecto, "luchar contra la despoblación". La aparición de oportunidades de empleo es siempre la primera causa para el asentamiento de una población en una zona.

⁴⁴ Anexo IV

Plan PAHIS 2020 del Patrimonio Cultural de Castilla y León

El plan PAHIS, promovido por la Consejería de Cultura y Turismo y con validez entre 2015 y 2020, es un documento que busca incorporar una percepción más actual de los Bienes culturales, la progresiva participación de la Sociedad Civil en el mundo cultural, la Conservación Sostenible, la vinculación de las Acciones de Promoción y Protección con el Territorio y la asunción del Principio de Inclusión de Usuarios, Gestores y Titulares como agentes insustituibles en el mantenimiento de las manifestaciones y elementos integrales del patrimonio cultural.

II Plan de Industrias Culturales y Creativas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León

Al igual que el Plan PAHIS, este documento tiene su origen en la Consejería de Cultura y Turismo. Pretende dar respuesta a la situación de las Industrias culturales y Creativas en Castilla y León, además de ponerlas en valor como un Departamento cada vez más relevante dentro de la economía. En el documento se dimensiona el Sector tanto a nivel europeo, español, castellano y leonés y se detalla la situación de cada uno de los subsectores.

Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023

Según los datos recogidos por el propio Documento de la Consejería de Cultura y Turismo, Castilla y León está creciendo en cuanto a turismo se refiere.⁴⁵

El estudio ofrecía buenas perspectivas para Castilla y León, la imagen que la comunidad proyectaba se correspondía con la que se busca oficialmente, la cifra de visitantes se encontraba en aumento, así como el número de pernoctaciones o gasto por persona. En relación con la situación actual, la pandemia ha hecho disminuir de manera drástica el número de viajeros⁴⁶, aunque a pesar de todo, esta Tierra tiene una gran oportunidad de revertir la situación. Las características de nuestra región permiten ofrecer destinos que eviten una sobre exposición de los viajeros (poca masificación, actividad al aire libre, etc.)

Castilla y León inspira (Promoción turística 2020)

La campaña de comunicación⁴⁷ de la Consejería de Cultura y Turismo para el Sector Turístico de 2020, promovida tanto a nivel nacional como internacional, busca dar una imagen *segura* especialmente durante la pandemia del Covid-19.

⁴⁵ Datos de 2016 a 2017, la cifra con respecto a 2020 se espera muy inferior a la serie.

⁴⁶ Fuente INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074#ltabs-tabla>

⁴⁷ <https://www.turismocastillayleon.com>

Fundación Siglo para el Turismo y las Artes de Castilla y León

Perteneciente a la Junta, es la encargada de gestionar la Orquesta Sinfónica de Castilla y León, así como diversos equipamientos culturales, se encarga de organizar la enseñanza de español para extranjeros y es la principal promotora de acciones en Promoción cultural y Turística.

Tierra de Sabor

Nuestra región tiene una gran tradición gastronómica. Un ejemplo de ello es, que la ciudad de Burgos tiene el reconocimiento de Ciudad Creativa de la Gastronomía.

La Marca creada en 2009 por la Junta de Castilla y León⁴⁸, funciona como una Certificación de Calidad para los productos producidos aquí. El encargado de otorgar el reconocimiento es, el Instituto Tecnológico Agrario que funciona bajo el Reglamento de uso de la Marca de Garantía “Tierra de Sabor”⁴⁹. El sello se ha convertido en todo un referente a nivel nacional y desde el 2019, con el objetivo de alcanzar mercados internacionales, se ha creado una identidad visual complementaria con una nueva denominación “Heart of Spain”.

⁴⁸ <http://www.tierradesabor.es>

⁴⁹ <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Tramite/1284705183715/Tramite>

3 Propuesta de diplomacia cultural

3.1 Justificación

Hasta ahora se ha tratado la parte teórica de la diplomacia cultural, se ha analizado la situación actual que justifica las acciones de poder blando y se ha realizado un análisis de la situación, así como de la regulación, que influye en el territorio castellano y leonés.

Teniendo todo esto presente, la práctica del trabajo se desarrollará en una estrategia cultural dentro del marco de diplomacia cultural. El proyecto se formará en torno a una **red de centros culturales interdisciplinares** distribuidos por las 9 provincias de Castilla y León.

Estos lugares se convertirán en centros de creación, preservación y trasmisión de cultura. Estos, promoverán la consecución de sus objetivos (descritos posteriormente).

La propuesta completa correspondería a la puesta en marcha de un centro en todas las provincias. Con el tiempo, han de ser capaces de auto mantenerse financieramente con la actividad producida en el centro y dinamizar tanto social como económicamente su zona de influencia. En el proyecto plantearé la organización general de la red, así como las necesidades de financiación y recursos en un horizonte temporal de 5 años para los 9 centros. A continuación, me centraré en la puesta en marcha y comienzo de actividad de un centro piloto.

La Red de centros se constituirá como una fundación. Las principales instituciones colaboradoras del proyecto serán, la Junta de Castilla y León, las 9 Diputaciones provinciales y el Gobierno español. Por lo tanto, el proyecto podrá contar con los recursos suficientes y necesarios para su correcta ejecución sin tener una presión de solvencia en el plazo de 5 años, establecidos para su puesta en marcha íntegra. Si bien la financiación pública garantiza una cierta liquidez en el corto plazo, se deben tomar las medidas necesarias para que el Plan genere una rentabilidad sostenible⁵⁰ en el largo plazo.

Dado que el proyecto buscará una dinamización de las zonas más castigadas por la despoblación de la comunidad, la provincia escogida para situar el proyecto piloto será Soria⁵¹. La provincia tiene la densidad de población más baja de toda la región y la red de transportes terrestres más deficitaria⁵²

⁵⁰ En el contexto actual nos referimos a sostenibilidad como una cualidad que aúna la protección medioambiental, el desarrollo social y el crecimiento económico estableciéndolos como los tres pilares al mismo nivel de importancia.

⁵¹ Anexo I

⁵² https://www.researchgate.net/figure/Infraestructuras-de-transporte-y-localizacion-de-los-establecimientos-industriales-en_fig3_28106576

3.2 Análisis del entorno

3.2.1 DAFO

3.2.1.1 Debilidades

- △ **94.225 km² de extensión⁵³ con comunicaciones terrestres deficientes⁵⁴**, lo que nos lleva a zonas con densidades de población muy bajas. Castilla y León es la comunidad autónoma con mayor extensión del país. A las grandes distancias físicas se le suma la falta de intercomunicaciones entre diferentes puntos de esta, lo que por un lado provoca abandono de las zonas peor comunicadas y por el otro la imposibilidad de relación entre diferentes áreas de la comunidad.
- △ **Mala calidad de conexión a internet⁵⁵**. Como demuestra The Economist (2014) la conectividad a internet se encuentra estrechamente relacionada con el grado de desarrollo y de riqueza de un país (o en nuestro caso una región) y argumenta que una mejora en la velocidad.
Según otro artículo de El Norte de Castilla (2019), en nuestra región el 23,5% de la población solo tiene acceso a internet de baja velocidad⁵⁶. En un país desarrollado como es el caso de España, restringir la velocidad de internet en las zonas con menor densidad de población se traduce en tratarlas como regiones con menor grado de desarrollo y quitarles oportunidades para que su economía local avance.
- △ **Población envejecida⁵⁷**. La edad media en España es de 42,86 años y la población mayor de 65 supone 19,26%, frente a los 47,11 años y al 25,36% en Castilla y León. La emigración a las ciudades de la población más joven es la principal causa. La consecuencia más directa en el ámbito cultural es el potencial abandono del patrimonio y la pérdida de conocimiento y sabiduría popular transmitido oralmente en la mayoría de los casos.
- △ En otras ocasiones, la alta edad media de los ciudadanos y las férreas tradiciones se traducen en zonas de **población muy tradicionalista y reacia a cambios**.

53 <https://conocecastillayleon.jcyl.es/web/es/geografia-poblacion/geografia.html>

54 <https://www.lavanguardia.com/politica/20190105/453943009732/plataforma-por-el-tren-en-castilla-y-leon-denuncia-el-desolador-panorama.html> y https://www.researchgate.net/figure/Infraestructuras-de-transporte-y-localizacion-de-los-establecimientos-industriales-en_fig3_28106576

55 https://www.eldiario.es/castilla-y-leon/sociedad/internete-castilla-leon_1_1256212.html y <https://www.burgosconecta.es/castillayleon/municipios-internet-rapido-20190505190318-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com>

56 Baja velocidad inferior a 30 Mbps

57 Anexo I

- △ **Desconfianza y falta de unidad.** Castilla y León ha sido una comunidad autónoma con un origen complejo, la falta de acuerdo en su constitución (González Clavero 2004), las diferencias de identidades entre León y Castilla⁵⁸ han provocado una pérdida de recursos y una escasa unidad para establecer políticas que beneficien a la población.
- △ **Falta de capacidad de inversión en patrimonio cultural**⁵⁹. La enorme riqueza cultural de la región, junto la extensión de terreno de esta dificultan la conservación de su patrimonio.

3.2.1.2 Fortalezas

- △ **Patrimonio cultural**⁶⁰. Tan solo contacto los bienes que la Junta de Castilla y León tiene catalogados con la etiqueta *Bien de Interés Cultural*, la lista asciende a más de 2100 bienes materiales.
- △ **Patrimonio de la humanidad**⁶¹. De entre la enorme lista de patrimonio, destacan los bienes catalogados por la UNESCO como Bienes Patrimonio de la Humanidad, en Castilla y León asciende a ocho, a los que podemos sumar tres hitos declarados Memoria del Mundo.
- △ **Preservación de la tradición.** Si bien con la situación actual de altas tasas de despoblación y envejecimiento existe un gran riesgo de pérdida de patrimonio tanto material como inmaterial lo cierto es que la arraigada tradición y en ocasiones el inmovilismo de ciertas áreas ha permitido que mucho del conocimiento generado durante siglos no se haya perdido, todavía.
- △ **Amplitud de espacios.** En muchos casos las bajas tasas de densidad de población son un problema, en otras ocasiones se puede ver como una fortaleza, ciertas actividades profesionales, explotaciones agroalimentarias, por ejemplo, pueden verse beneficiadas de esta coyuntura.
- △ **Patrimonio natural**⁶². La región cuenta con un amplio y diverso patrimonio natural, pudiendo destacar las 35 áreas catalogadas como Espacios Naturales.

58 https://elpais.com/politica/2019/12/27/actualidad/1577460024_317304.html

59 <https://diariodevalladolid.elmundo.es/articulo/castillayleon/castilla-leon-acapara-30-patrimonio-peligro/20200713183837383347.html>

60 <https://idecyl.jcyl.es/pacu/>

61 <http://www.patrimoniocastillayleon.com/es>

62 <https://patrimoniounatural.org/>

3.2.1.3 Amenazas

- △ Iniciativas insuficientes por parte de las Administraciones Públicas para la lucha contra la despoblación y la protección del patrimonio. La lista a la que nos enfrentamos es larga y hay mucho trabajo por hacer, las Administraciones Públicas si bien ponen en marcha numerosas iniciativas su labor no llega a todo ni a todos.
- △ **Presiones externas por parte de núcleos poblacionales más grandes que ofrecen “mejores” condiciones de vida.** Las poblaciones rurales luchan diariamente por no perder población, pero la cada vez menos demanda de empleo y la oferta de servicios provoca inevitablemente que las zonas menos pobladas sean también las menos atractivas para vivir.
- △ Escasa iniciativa de creación de empleo local.
- △ **Crisis sanitaria.** La incertidumbre acerca de la salud, las consecuencias del confinamiento, la enorme pérdida social que se ha sufrido estos meses, son una gran amenaza para todo el mundo.
- △ **Crisis económica.** Derivada de la crisis sanitaria, en especial para la zona rural que ha visto como mucha actividad turística que mantenía la economía local apenas se ha desarrollado este año.

3.2.1.4 Oportunidades

- △ **Zonas habitables.** Las zonas con poca población, si bien suelen resultar poco atractivas para vivir suelen presentar buenas opciones como viviendas a precios mucho más asequibles, o zonas naturales y tranquilas sin problema de aglomeraciones.
- △ Gran cantidad de personas formadas aquí, han tenido que desplazarse fuera buscando trabajo. En la última década, la emigración con destino a otras comunidades autónomas se ha saldado con valores negativos para la región⁶³. De acuerdo con González-Leonardo y López-Gay (2018), de la población emigrada en 2011 el 52,1% tenían estudios universitarios, el dato más alto del conjunto nacional. Gran parte de este capital humano estaría dispuesto a volver a casa si las condiciones laborales se lo permitieran.
- △ **Covid-19.** La malhadada situación sanitaria, ha puesto sobre la mesa cuestiones que se llevaban tiempo posponiendo, una de ellas es el teletrabajo. Según datos del periódico

⁶³ <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24370#!tabs-tabla>

CincoDías (2020), durante el primer mes del Estado de Alarma, el 34% de la población trabajadora realizó teletrabajo frente al 5% que lo venía haciendo previamente. Esta evolución suponen un gran salto y tendencia en este campo que si observamos a nuestros vecinos europeos no debería retroceder. Esto significa que cada vez es menos necesario vivir cerca del lugar de trabajo.

- △ Por otro lado, durante el periodo de confinamiento obligatorio se ha puesto en valor el estilo de vida de no urbano. Esta tendencia se ha visto reflejada desde hace unos meses con el aumento en demanda de viviendas en Castilla y León (ABC 2020). Viviendas más grandes con jardín o terraza, la inexistencia de las aglomeraciones y el mayor margen de movimiento en la etapa de desconfinamiento, hacen que el mundo rural sea el marco mucho más propicio para enfrentarse a una pandemia de estas características.

3.2.1 Objetivos del proyecto

Lucha contra la Despoblación

Castilla y León forma parte de la llamada España vaciada⁶⁴. Zonas con poca densidad de población, y altamente envejecida. Esta situación convierte a la región en una especie de pescadilla mordiendo la cola, pues, por un lado, la cada vez menor población disfruta de cada vez menos servicios. Esto conlleva una economía cada vez más pobre y resulte de menor interés realizar inversiones de cualquier tipo. Así mismo implica generar menores oportunidades de trabajo, y que la población emigre a otras zonas.

La principal vía de actuación para revertir la tendencia es la **dinamización económica y social**, que en nuestro caso se generará en torno a los centros y la mejora de las infraestructuras. Mediante la creación de los centros, se garantizará una mejora en la conexión a internet. En cuanto al resto de servicios, el propio centro y el crecimiento económico, local promoverán más inversión a la zona en diversos ámbitos.

Recuperación y Preservación del entorno: valores, costumbres, tradiciones y patrimonio.

En Castilla y León disponemos de un **privilegiado entorno natural, y nuestra sociedad posee una extensa tradición cultural que merece ser preservada y transmitida.**

⁶⁴ El termino se suele utilizar en los medios de comunicación masivos para referirse a las zonas del país con bajos índices de densidad de población. Ejemplo https://www.eldiario.es/sociedad/radiografia-espana-vacia_1_1626322.html

Dado que características actuales demográficas no garantizan una conservación, somos nosotros, como herederos de todas estas tradiciones, los que debemos responsabilizarnos y garantizar que no desaparezca.

Desarrollo Sostenible en largo plazo. Creatividad, Innovación y Agenda 2030

Para que un proyecto con una clara vocación de compromiso social y medioambiental sea capaz de sobrevivir y adaptarse a la realidad, y las necesidades de cada momento, se debe establecer una estrategia con unos pilares fuertes y con visión a largo plazo desde el comienzo.

Nuestros pilares serán:

- △ Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** dictados por la ONU en 2015 y recogidos en la Agenda 2030⁶⁵.
- △ **Creatividad**, sin la cual no existe creación.
- △ **Innovación** necesaria para adaptarse al entorno cambiante y competitivo en el que vivimos.

Ser Escuela.

El intercambio de cultural y de conocimientos ha sido siempre la forma en la que el ser humano ha evolucionado. **Como proyecto de diplomacia cultural debemos ser conscientes, que no sólo tenemos que “hacer”, sino también compartir, enseñar, aprender e intercambiar.**

La sobreexplotación de recursos naturales, así como la pérdida de patrimonio cultural en todas sus formas, son dos acontecimientos que desafortunadamente se están dando en todo el mundo sin excepción.

Gracias al programa de internacionalización se persigue que los centros se conviertan en un lugar de referencia para encontrarse, proponer, aprender, enseñar, e intercambiar activamente propuestas y proyectos de desarrollo sostenible, proyectos culturales, conocimientos locales, etc.

Creación y Comunicación de una imagen para Castilla y León

Todos los esfuerzos que llevaremos a cabo no darán ningún resultado si no somos capaces de comunicarlo correctamente. Somos una región muy diversa culturalmente hablado, y que no posee una imagen conocida en el exterior. Debemos reforzar ambos puntos **construyendo una imagen que muestre a Castilla y León como un buen lugar para vivir, visitar, hacer negocios, recrearse con una tradición cultural y patrimonial respetada** y que sea capaz de no caer en los estereotipos de la Imagen creada en torno a España.

⁶⁵ <https://www.agenda2030.gob.es/home.htm>

3.3 Plan de proyecto

3.3.1 Entidad gestora

La entidad para la gestión de los centros se constituirá como una **fundación con personalidad jurídica independiente**. Como fundación deberá:

- Δ Quedar inscrita en el Registro de Fundaciones⁶⁶
- Δ Tener un fin de carácter general para el interés público, estableciendo unos objetivos concretos y buscando su mejor consecución con los recursos disponibles.
- Δ Poseer una dotación inicial de al menos 30.000 Euros.
- Δ Establecer un domicilio fiscal.

Su Patronato se constituirá con la Junta de Castilla y León, las Diputaciones provinciales, las Universidades públicas de Castilla y León y el Ministerio de Cultura y Deporte. Los patronos serán los responsables de llevar a cabo la inversión para la puesta en marcha de los centros. Su Órgano de Gobierno se formará con los miembros designados por el Patronato, eligiendo entre ellos un presidente y un secretario. En cuanto al funcionamiento interno, el Órgano de Gobierno junto con el Patronato deberán establecer el organigrama que mejor se adapte a las circunstancias de la actividad y realizar la labor de contratación pertinente.

La elección de una fundación como forma entitaria, responde a la necesidad de un respaldo total por parte de las Administraciones Públicas, las únicas capaces de realizar inversiones de tal calibre sin esperar un gran retorno económico. Por otro, lado la fundación como entidad privada, tiene estructuras y medios de producción mucho más similares a los de una empresa, que a los de una entidad pública, y pese a que son de carácter no lucrativo, deben demostrar que su actividad cumple eficaz y eficientemente con los objetivos marcados, con cierta solvencia económica.

3.3.2 Cronograma

Estableceremos el Plan Temporal durante los 5 primeros Años de Actividad (Años 0 al 4). Dado que el proyecto requiere una excesiva inversión e infraestructura para llevarse a cabo, se ha optado por realizar la construcción y puesta en marcha de los centros de manera escalonada, se construirán los centros en 4 años, distribuyéndose de la siguiente manera (Tabla 1):

⁶⁶ De acuerdo con lo establecido en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre sobre Fundaciones, y en el Real Decreto de 1611/2007 del 7 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Fundaciones de competencia Estatal.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Establecimiento de la Fundación					
Soria					
Establecimiento del centro					
Actividad					
Grupo 1: Ávila, Palencia y Zamora					
Establecimiento del centro					
Actividad					
Grupo 2: Segovia y Salamanca					
Establecimiento del centro					
Actividad					
Grupo 3: León, Burgos y Valladolid					
Establecimiento del centro					
Actividad					

Tabla 1. Horizonte temporal. septiembre 2020- septiembre 2025

La presentación de este proyecto marcará el comienzo del Año 0, en el que, como se detalla en la Tabla 2, se pondrá en marcha la entidad gestora y se llevará a cabo la construcción del centro piloto en la provincia de Soria. El día que comience la actividad en nuestro primer centro marcará el comienzo del Año 1.

Año 0 (septiembre 2020 - septiembre de 2021)

	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep
Establecimiento de la Entidad													
Presentación Proyecto													
Constitución de la Fundación													
Aprobación de Fondos													
Organización interna de la Fundación													
Soria													
Creación de Protocolos de Puesta en Marcha													
Selección de lugar													
Edificación													
Selección de personal													
Adquisición de Dotación													

Tabla 2. Año 0 detalle por meses

Durante este primer período será necesario establecer la fundación que se encargue de la gestión de los centros. Los pasos para seguir para que la entidad comience a operar son los siguientes:

Presentación del proyecto: A pesar de que se pretende convertir en un proyecto de participación pública, la iniciativa surge de manera privada. Para que se lleve a cabo será necesario mantener reuniones con la Junta de Castilla y León, las Diputaciones provinciales y el Ministerio de Cultura, con la intención de ofrecerles participar en el proyecto y exponerles los objetivos, así como la viabilidad de éste.

Constitución de la fundación: Una vez tengamos garantizados los apoyos de las Administraciones Públicas, procederemos a la creación de la entidad, realizando todos los trámites marcados por la Ley de Fundaciones⁶⁷.

Aprobación de fondos: Las Administraciones Públicas que conforman la fundación, no son las únicas partes que aportarán los fondos necesarios para la construcción de los centros, tendremos que reunirnos y entablar acuerdos con el resto de las partes que nos pueden proveer del capital necesario⁶⁸.

Organización interna de la fundación: Para el correcto funcionamiento de la entidad, a parte de la redacción obligatoria de los estatutos, se necesitará contar con una organización interna que rijan el trabajo diario.

Por otro lado, mientras la entidad comienza a funcionar, hay que organizar el trabajo para que el primer centro, en la provincia de Soria, pueda estar activo en la fecha establecida, septiembre de 2021. La organización para la construcción y puesta en marcha del resto de centros será la misma, por lo que sólo se desarrollará en detalle la experiencia del centro piloto:

Protocolos de puesta en marcha y actividad: Debemos decidir qué tipo de actividades se llevarán a cabo en el centro⁶⁹. En concordancia con esta actividad, se planificará la disposición del local, el material necesario, las especializaciones del personal, permisos especiales, etc. La estandarización de todos los procedimientos que se lleven a cabo durante la puesta en marcha del centro piloto agilizará las cosas y ahorrará recursos para el resto de los mismos.

Selección de lugar: Los criterios de elección de lugar se explicarán en el apartado de ubicaciones⁷⁰. Sí debemos establecer que los municipios deben cumplir todos los criterios, se someterán éstos a estudio, y una vez realizado y valorado el análisis, se decidirá entre ellos.

⁶⁷ Ver apartado 3.3.1 Entidad Gestora

⁶⁸ Ver en apartado 3.3.3. Financiación

⁶⁹ Ver apartado 3.3.4.1. Actividad

⁷⁰ Ver apartado 3.3.2 Ubicaciones

Edificación del centro: Al buscar pueblos de pequeño tamaño para albergar los espacios, es poco posible que dispongan de un edificio capaz de cumplir los requisitos que van a exigir los centros⁷¹, por lo que se optará por construir todos los espacios desde cero. Será necesario planificación del espacio, presupuestar, realizar compras de terrenos, planes urbanos y construcción.

Selección de personal: Una vez decidida la actividad que se va a llevar a cabo en el centro,⁷² se tendrán que llevar a cabo las selecciones con los criterios establecidos en el apartado de capital humano.

Adquisición de dotación (o material): Una vez establecida la actividad, será necesario dotar al centro de los equipos, materiales, maquinas, herramientas, etc que requerirán para el correcto desarrollo de su programa de actividades.

Año 1 (septiembre 2021- septiembre 2022)

El centro de Soria comenzará su actividad siguiendo la programación establecida en el Año 0. Se realizarán todas las labores de construcción y puesta en marcha en los centros del Grupo 1 (Ávila, Palencia y Zamora) siguiendo los protocolos y plazos que establecieron durante el levantamiento del centro piloto.

Año 2 (septiembre 2022 – septiembre 2023). Comenzarán su actividad los centros del Grupo 1 y se realizarán todas las labores de construcción y puesta en marcha en los centros del Grupo 2 (Segovia y Salamanca).

Año 3 (septiembre 2023 – septiembre 2024). Comenzarán su actividad los centros del Grupo 2 y se realizarán todas las labores de construcción y puesta en marcha en los centros del Grupo 3 (León, Burgos y Valladolid).

Año 4 (septiembre 2024 – septiembre 2025). Este año se sumará a la actividad el Grupo 3. Una vez que todos los centros se encuentren activos, se realizará la primera evaluación, se revisarán los objetivos y se planificará la actividad conjunta para los años consecutivos.

3.3.3 Financiación

Se prevé que la necesidad de inversión de los 5 primeros años (2020-2025) ascienda a **179,5 millones de euros**. Debemos tener en consideración que los centros no comenzarán su actividad

⁷¹ Ver apartado 3.3.6.2 Distribución de los centros

⁷² Ver apartado 3.3.4.1. Actividad

a la vez, por lo tanto, los financiadores y las cantidades, se deberán adaptar a las necesidades anuales.

3.3.3.1 Financiación por centro y año

Por centro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Fundación	1					
Soria	15	3	1,5	1,5	1,5	
Ávila		15	3	1,5	1,5	
Palencia		15	3	1,5	1,5	
Zamora		15	3	1,5	1,5	
Segovia			15	3	1,5	
Salamanca			15	3	1,5	
Burgos				15	3	
León				15	3	
Valladolid				15	3	Total, estimado
Total	16	48	40,5	57	18	179,5
						en millones de €

Tabla 3. Necesidades de financiación por centro y por año

Con el propósito de poner en marcha la fundación, dotarla de un capital, y tener reservas para gastos imprevistos, se dotará a la fundación con 1 millón de euros en el año 0.

Todos los centros dispondrán de una financiación de 18 millones. De los cuales 15 millones se invertirán el año de su construcción para cubrir los gastos que la puesta en marcha genere. Al año siguiente 3 millones para el pago de todos los gastos que se hayan podido generar, en adquisición de la dotación, y gastos corrientes del primer año. Hasta que se revise el estado de los centros una vez puestos en marcha, se ha estimado que todos, incurrirán anualmente en 1,5 millones en gastos y que éstos serán sufragados hasta que la red de centros sea capaz de generar ingresos suficientes para cubrirlos. Debido a la puesta en marcha escalonada del proyecto, durante los 5 primeros años no todos recibirán la misma dotación dineraria, situación que se regulará a partir del Año 5.

3.3.3.2 Financiación por entidad

Una vez establecidas las necesidades financieras que el proyecto va a generar, necesitamos determinar de dónde vendrá el capital.

De los 179,5 millones estimados para este primer período, la mayoría del capital (173 millones), provendrá de las Administraciones Públicas, las entidades que conforman nuestro Patronato (153 millones), y la Unión Europea (20 millones). El resto, (6,5 millones) provendrá de ingresos propios (1,5 millones) y entidades privadas colaboradoras (5 millones)

Estimación de ingreso por Entidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total, por Entidad	
JCyL	15	10	15	15		55	
Diputación de Soria		3	2			5	
Diputación de Ávila			3	2		5	
Diputación de Palencia			3	2		5	
Diputación de Zamora			3	2		5	
Diputación de Segovia				3	2	5	
Diputación de Salamanca				3	2	5	
Diputación de Burgos					3	3	
Diputación de León					3	3	
Diputación de Valladolid					3	3	
Universidad de Valladolid	0,5	1	1,5	2	2	7	
Universidad de Salamanca		0,5	1,5	1,5	1,5	5	
Universidad de Burgos				0,5	0,5	1	
Universidad de León				0,5	0,5	1	
Europa		20				20	Total, financiación Pública
Gobierno Central		15	15	15		45	173
Empresas colaboradoras	1	1	1	2		5	
Ingresos propios de la Actividad			0,5	0,5	0,5	1,5	
Total, ingreso	16,5	50,5	45,5	49	18	179,5	en millones de €
Gasto previsto	16	48	40,5	57	18		
Déficit o superávit sobre el gasto previsto*	0,5	2,5	5	-8	0		

Tabla 4. Financiación por entidades

*Como hemos visto en la tabla 3, las necesidades de financiación serán muy dispares entre años, es por eso y por la gran cantidad de entidades que serán nuestros inversores, que se ha intentado equilibrar los ingresos con los gastos, y se ha optado por tener superávit los años 0 a 2 con la intención igualar el déficit que se espera el año 3.

Financiación de Entidades Públicas

La Junta de Castilla y León se convertirá en la mayor fuente de financiación del proyecto con una inversión de 55 millones de euros. La distribución se intentará adaptar a las necesidades anuales del proyecto.

- △ El Gobierno Central, por medio del Ministerio de Cultura financiará 45 millones distribuidos en 3 pagos de 15 millones
- △ Las Diputaciones provinciales aportaran 5 millones cada una en 2 pagos:

El primero, (3 millones), se realizará el año de apertura del centro.

El segundo, (2 millones), el año siguiente. En el caso de las Diputaciones del Grupo 3 (Burgos, León y Valladolid), el segundo pago se realizará el Año 5, por lo que quedará fuera de nuestras estimaciones iniciales.

- △ Las Universidades invertirán anualmente medio millón de euros por provincia en la que tengan un campus universitario. Esto se traduce, para el caso de la Universidad de Valladolid, que el Año 0 deberán asumir 0,5 millones dado que poseen un campus en la provincia de Soria desde el Año 4 deberá abonar 2 millones dado que posee campus en 4 de las provincias de la comunidad.
- △ Se solicitarán fondos europeos por valor de 20 millones para el Año 1.

Financiación Privada

Buscaremos la colaboración de empresas mediante donaciones y patrocinios en función de las necesidades de financiación que tengamos en el momento. Aún así, para realizar una estimación, se espera que durante los Años 0 a 2, se recaude 1 millón por año, y el Año 3, sea de 2 millones. Estamos abiertos a que cualquier empresa que quiera convertirse en nuestra colaboradora pueda hacerlo, sin embargo, nuestra búsqueda activa se centrará en empresas con sede social en Castilla y León, que tengan un arraigo social y cultural importante en la región.

No es probable que los centros sean capaces de generar suficiente actividad económica en los primeros años de rodaje para recuperar la inversión. De ahí se ha tomado la decisión de que el capital financiero sea principalmente público. Sin embargo, sí se espera que la actividad propia de los centros genere ingresos y puedan mantenerse los mismos con beneficios que a largo plazo originen. Hasta que ese momento llegue, se estima que durante los 5 primeros años las entradas sean entorno al 1,5 millón de euros. Para reflejarlo en el plan financiero se han contabilizado 0,5 millones de euros de beneficio durante los Años 2, 3 y 4.

3.3.4 Ubicaciones

El eje central del proyecto es la apertura de 9 centros, en todas las provincias de la comunidad. La localización será seleccionada en base a dos criterios fundamentales:

Tamaño y situación del municipio

Se realizará un primer filtrado de lugares candidatos en base al tamaño del municipio y su situación en la provincia. Dado que uno de nuestros objetivos es la lucha contra la despoblación, y

entendemos que las grandes urbes, cabeceras de comarca y su zona de influencia tienen medios para generar una actividad económica, tan solo tendremos en consideración para la ubicación de los centros, los municipios de pequeño o mediano tamaño que no pertenezcan a un área metropolitana. De esta manera conseguiremos que las zonas con mayores dificultades tengan una oportunidad de resurgir.

Esta elección se llevará a cabo de manera interna, la propia fundación con la ayuda de las Diputaciones realizarán la labor de estudio de todos los municipios que cumplan estos requisitos. Una vez quede seleccionados, la lista se hará pública y los municipios que estén interesados en recibir el centro deberá solicitarlo. Los criterios para determinar cuándo un municipio es considerado pequeño o mediano podrán variar en función del tamaño medio de los municipios de las provincias. Sin embargo, con criterio general, consideraremos pueblo pequeño aquel con población de menos de 1000 habitantes, y mediano entre 1000 y 5000 vecinos. En cuanto a considerar si un pueblo pertenece al área de influencia de otro municipio mayor, nos basaremos en la información proporcionada por el INE⁷³.

Actividad cultural

Una vez un municipio sea considerado óptimo para emplazar el proyecto por sus características demográficas, y haya solicitado la presencia del mismo, se procederá a la segunda fase de selección. Para ser considerados como ubicación definitiva, los pueblos deberán demostrar haber sido activos en políticas culturales durante los últimos 10 años.

Dado que no todos los pueblos disponen de los mismos recursos para presentar un proyecto y que podría ser causa de penalización a los más pequeños, será la fundación la que haga una labor de investigación en los pueblos que lo soliciten.

La información para evaluar será la siguiente:

- Δ Número de políticas culturales promovidas por el Ayuntamiento del municipio en el período 2010-2020.
- Δ Número de asociaciones u otro tipo de entidades de iniciativa privada que realicen actividades en el centro.

⁷³ Ejemplo datos del INE para el área metropolitana de Valladolid.
https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLaYout¶m1=PYSDetalleFichaSeccionUA¶m3=1259944561392&_charset_=UTF-8&cid=1259944594372

- Δ Número de actividades de carácter cultural promovidas de manera pública o privada en el período 2010-2020.

En caso de que dos o más pueblos cumplan los criterios de manera similar, se tendrán en cuenta otras características que puedan beneficiar al proyecto, por ejemplo, la disposición de viviendas que tenga la localidad, y se puedan adaptar a los nuevos habitantes, o que el término municipal tenga un bien declarado BIC por la Junta de Castilla y León.

3.3.5 Capital humano

Proponemos tres programas para los tres perfiles de personas que queremos colaboren en el centro. Si bien no hemos determinado el número de personas para cada programa, todos los centros deberán contar con el mismo personal repartidos de igual manera entre programas.

3.3.5.1 Programa: Conocimiento Local

En la parte teórica hemos visto que para que cualquier actuación de carácter diplomático tenga éxito es necesario contar con la colaboración y con la aceptación de la población local, dado que es cada vez más frecuente que la opinión pública pese más que la versión oficial.

En este contexto es importante estar totalmente en consonancia con los intereses y las opiniones de la población de la zona donde el proyecto se vaya a levantar. Teniendo en cuenta que nuestro principal objetivo es dinamizar social y económicamente la zona, lo más sensato y beneficioso para ambas partes es contratar al personal en la zona. Buscaremos unos candidatos cuyo perfil esté relacionado con alguna de las actividades establecidas en el proyecto y con interés emprendedor. La línea de actividades para este programa tendrá que ver con la tradición y características artesanales, por eso en su elección, las experiencias de la zona puntuarán considerablemente.

Tampoco podemos olvidar la edad avanzada de la población donde un porcentaje cuantioso de la población local estará en edad de jubilación. Este grupo tiene todavía mucho que enseñar a las jóvenes generaciones y junto con los trabajadores de este programa, se convertirán en maestros del conocimiento local encargándose de la recopilación y enseñanza de la zona. De igual forma, trabajarán estrechamente con el resto de los programas para la conservación y la difusión de toda la cultura que se genere en el recinto.

3.3.5.2 Programa: Talento Castilla y León

Al igual que no podemos desmerecer el conocimiento generado en las zonas rurales durante generaciones, tampoco debemos olvidar que las nuevas generaciones tienen algo que decir. En nuestra región es especialmente relevante la cantidad de jóvenes que no se pudieron quedar, laboralmente hablando, por falta de oportunidades. Una inversión desaprovechada en casa, que ahora tenemos la oportunidad de retornar y retomar. Diseño gráfico, programación, cine, sector audiovisual, cocina, investigadores en biología, son algunas de las ramas donde nuestros jóvenes se han formado. Lo positivo, es que estas personas poseen ahora mayores conocimientos y habilidades que cuando se marcharon. Han tenido la oportunidad de conocer experiencias y formas de trabajar en muy diferentes lugares, posición ante la cual nuestra institución considera, es un gran valor añadido.

Para este programa pues, se contratarán jóvenes retornados, personas que sean o hayan estudiado en Castilla – León, y que ahora vivan fuera de la comunidad por motivos laborales. Se les realizará un contrato de carácter indefinido y se les apoyará para el alquiler o compra de vivienda en la provincia de su centro de trabajo.

3.3.5.3 Programa: Abriendo caminos

El tercer programa será lo que justifique nuestro trabajo dentro del marco de diplomacia cultural. Buscaremos estudiantes y becarios, tanto internacionales como de otras partes de España que realicen una estancia de un año en el centro.

Sus principales tareas serán las siguientes, realizar un proyecto de investigación que durará el tiempo de la estancia. Este proyecto debe estar acorde con alguna de las actividades del centro. Participar activamente en las labores de recopilación, conservación y difusión del patrimonio y la Cultura que custodia el centro. Estos jóvenes tienen la oportunidad de conocer y enseñar, de crear un ambiente de debate donde intercambiar conocimientos, aportar su visión y buscar puntos en común y soluciones a problemas que nos afectan a cada vez más sociedades a lo largo del mundo.

En cuanto a los orígenes de los estudiantes, intentaremos abrir el programa al mayor número de países posibles con la ayuda de las Universidades públicas de la comunidad, encargadas de generar los acuerdos necesarios. Condición sine qua non será que no se repitan nacionalidades en un mismo centro en un mismo año. Dentro de las posibilidades se buscará la mayor diversidad de orígenes, regiones, e idiomas, tanto dentro del centro como en toda la red.

A pesar de nuestro compromiso con la diversidad en los orígenes, no podemos perder de vista las prioridades establecidas por la Junta con la Macrorregión RESOE y con la Unión Europea. Buscando que un porcentaje significativo de los jóvenes provengan de estas zonas, igualmente es importante mencionar la estrecha relación que España tiene con Latinoamérica, nuestras diferencias y nuestros paralelismos pueden aportar una visión muy enriquecedora al debate. Por último, para aquellos estudiantes que no tengan un nivel mínimo en nuestro idioma, se les invitará a asistir a clases de español. A estos jóvenes se les dará alojamiento en el pueblo del centro, o en uno cercano en función de la disponibilidad. Si existe la oportunidad, los pueblos de acogida irán cambiando con los años. La responsabilidad económica de los alojamientos recaerá también sobre las Universidades encargadas de las becas.

Cuando las condiciones sanitarias y los recursos lo permitan, se promoverá las visitas de amigos o familiares de los jóvenes. Esta iniciativa puede resultar interesante desde un punto de vista turístico dado que se proyecta una imagen inmejorable de la región a públicos que de otra manera no hubiéramos alcanzado.

Finalmente, una vez que los estudiantes hayan retornado a su país de origen, se apoyarán iniciativas para que todos los estudiantes de un grupo mantengan contacto entre ellos y con el centro, funcionando, así como puente entre las diferentes partes del mundo donde residan y Castilla y León.

3.3.6 Proyecto piloto centro de Soria

3.3.6.1 Actividad

Las actividades que se realicen en el centro se escogerán en función de la zona donde éste se asiente junto a las tradiciones e industria que ésta posea. Toda la provincia de Soria posee gran tradición maderera, de cultivo de vegetales, un importante patrimonio prehistórico, industria metalera, agroalimentaria, cárnica y farmacéutica. Utilizando esta información estableceremos las actividades con las que comenzará el centro.

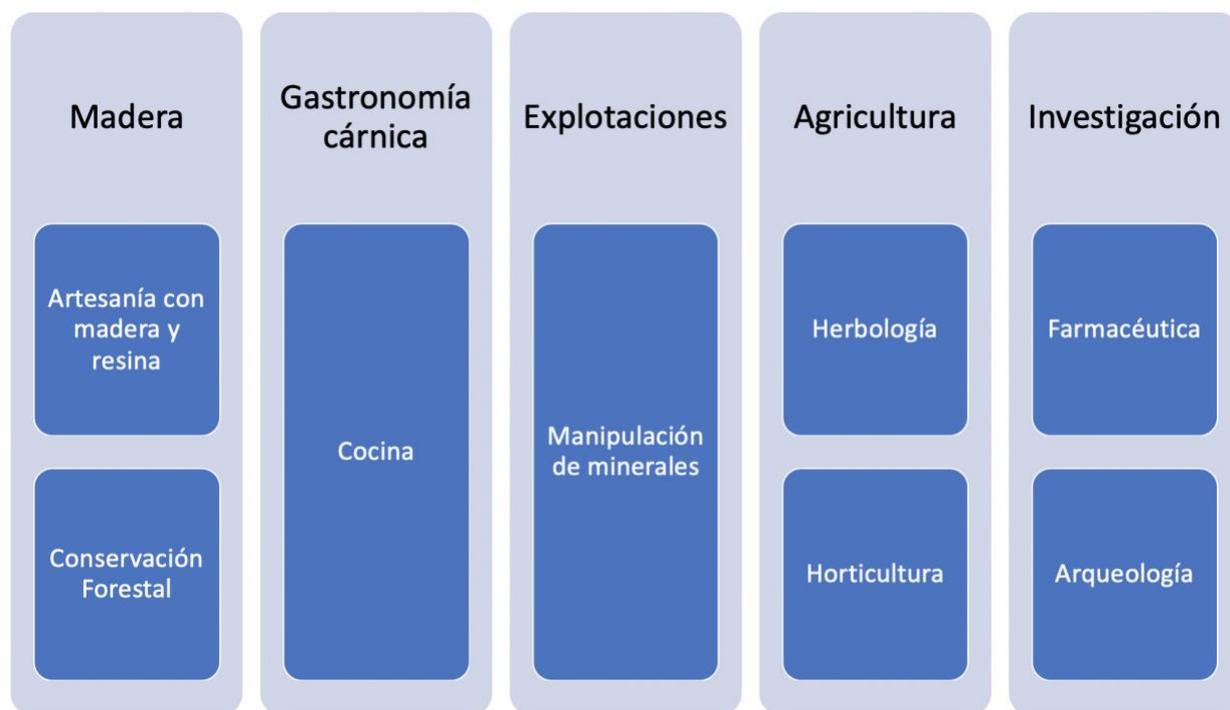


Tabla 5. Cuadro propuesta de actividades para el centro piloto de Soria

Para la explotación de las actividades realizaremos una línea de programas:

Artesanía de madera y resina

- △ **Formación presencial de bricolaje con madera:** En forma de curso de larga duración, se formará a cualquier persona interesada en montaje y restauración de mobiliario.
- △ **Venta de artesanía:** Los artesanos de madera y resina de la zona, tanto si trabajan en el centro, como si no, encontrarán a su disposición todas las herramientas necesarias para vender su producción de manera presencial o telemática.

Conservación forestal

- △ **Proyecto de estudio para la conservación forestal:** Toda la provincia de Soria tiene un gran paisaje forestal, y una de sus tradiciones es el cuidado de los montes comunales. Los conocimientos y técnicas que se han adquirido durante generaciones son uno de los muchos patrimonios inmateriales que corren el riesgo de desaparición, con este proyecto se recopilará y conservará todo ese conocimiento. Además, el entorno da la oportunidad de realizar numerosos estudios y probar nuevas técnicas para el cuidado y la conservación forestal.
- △ **Cursos online:** Una de las grandes preocupaciones medioambientales son los incendios forestales, anualmente se pierden en todo el mundo miles y miles de hectáreas. Utilizando

todos los medios recopilados en el proyecto de estudio para la conservación forestal, propondremos un curso abierto de manera online a toda persona que quiera ser activa y responsable en el cuidado de los bosques.

Cocina

- △ **Talleres de intercambio de recetas:** La comunidad local conoce miles de recetas que se llevan poniendo en práctica durante generaciones con los productos de la zona. Por otro lado, tenemos a un grupo de jóvenes estudiantes venidos de fuera, cada uno con una tradición culinaria concreta.

Con estos talleres conseguiremos dos objetivos. Primero, que las poblaciones de la zona se impliquen y conozcan de primera mano la labor multicultural del centro, y segundo enseñar a los estudiantes nuevas opciones de cocina con los ingredientes disponibles.

- △ **Programa de televisión:** Los medios de comunicación tradicionales continúan teniendo un gran peso, especialmente entre la población mayor. La difusión de cualquier actividad del centro, por estos medios, será positiva para que los ciudadanos de toda la comunidad se sientan más cercanos al proyecto mientras aprenden, en este caso, de cocina.

Manipulación de minerales

- △ **Formación presencial para transporte, manipulación y almacenaje de minerales:** Dada la relevancia de la industria del mineral y metal en Soria, estos cursos serán de larga duración y con vocación de carácter laboral.
- △ **Taller de mineralogía y gemología:** Talleres generalistas de poca duración para enseñar aspectos básicos sobre mineralogía y gemología.
- △ **Venta de artesanía:** Se pondrá a disposición de los artesanos de la zona los medios necesarios para vender su trabajo de manera presencial o telemática.

Herbología

- △ **Talleres de intercambio de herbología:** Siguiendo el espíritu de los talleres de cocina, se buscará que haya un intercambio de conocimientos entre la población local con los estudiantes.
- △ **Recopilación y conservación de conocimientos:** La herbología es otra de las disciplinas tradicionales que corre el riesgo de perderse, si bien no es una ciencia, y no podemos compararla con la farmacéutica, lo cierto es que posee una gran cantidad de sabiduría popular, por lo que se dedicarán recursos a su recopilación y preservación.

Horticultura

- △ **Plantación sostenible:** Se encargarán de su cuidado los especialistas botánicos, y los cultivos resultantes servirán para las actividades de la cocina.
- △ **Cultivo y venta de flores ornamentales:** Como los otros trabajos artesanales que se realizan en el centro, los artesanos de la zona dedicados a la floricultura tendrán a su disposición los medios para la venta online o presencial de sus productos.

Farmacéutica

- △ **Estudio en laboratorio:** Se pondrá a disposición de los trabadores de esta disciplina un laboratorio para el estudio de química medicinal⁷⁴
- △ **Organización de encuentros:** La capacidad de estudio de nuestro laboratorio puede ser bastante limitada dado que la industria farmacéutica necesita una gran cantidad de recursos. Para conseguir que nuestro centro sea un punto relevante en el mundo de los , y siguiendo con una de nuestras filosofías más importantes, el intercambio de conocimientos, se organizarán encuentros anuales de la industria en las instalaciones.

Arqueología

- △ **Participación en excavaciones de la región:** Los recursos en la mayoría de las excavaciones arqueológicas de pequeño tamaño son muy escasos, por lo que se pondrá a disposición de los descubrimientos de la zona, personal y material suplementario para llevar a término el desenterramiento.
- △ **Laboratorio de arqueología:** se habilitará el laboratorio a las excavaciones con las que se ha trabajado, y que carezcan de recursos para llevar a cabo una investigación por su cuenta.

Todas estas propuestas deben estar abiertas a modificaciones en función del personal, la recepción en la zona y otros condicionamientos. Cualquier persona que tenga relación con el centro tendrá la oportunidad de realizar propuestas programáticas.

⁷⁴ La química medicinal es la disciplina farmacéutica que se encarga de diseñar, sintetizar y desarrollar fármacos

3.3.6.2 Distribución del centro

Para la construcción y distribución de los centros, tendremos en consideración las características que exige la situación sanitaria actual. Se construirán espacios amplios con capacidad de cambiar su distribución, con amplios ventanales y zonas exteriores.

Todos los centros tendrán similares dotaciones con las adaptaciones necesarias para su actividad:

- △ **1 sala Auditorio:** Se deberá adaptar para que se puedan llevar a cabo obras de teatro, conciertos, conferencias y sesiones de cine. La capacidad será para 500 personas sentadas con criterios previos a la pandemia.
- △ **2 salas diáfanas:** 2 salas multiusos de diferente tamaño que disponga de material para albergar exposiciones, talleres, reuniones de pequeño tamaño, etc. Con capacidades para 20 y 40 personas.
- △ **Talleres:** En el caso de Soria estos talleres estarán específicamente distribuidos y equipados para trabajos en madera.
- △ **1 sala de informática:** Con equipo informático para 10 puestos.
- △ **1 cocina:** preparada tanto para realizar trabajos como para cursos de formación. Con capacidad máxima de 20 personas
- △ **Laboratorios:** Uno de arqueología, uno de farmacéutica, uno para estudios botánicos y el último para la manipulación de minerales.
- △ **1 biblioteca y Archivo:** Se requerirá un lugar específico para conservar la producción que se realice en el centro.
- △ **2 espacios de trabajo:** Preparados con mesas, sillas, pantallas y enchufes que puedan funcionar como espacio coworking y para la realización de cursos. Con capacidad para 10 y 15 personas.
- △ **Jardín de cultivo.**
- △ **Espacio diáfano exterior:** preparado para funcionar con las mismas características que la sala auditorio, las salas diáfanas y los espacios de trabajo.

3.4 Comunicación

3.4.1 Creación de una identidad visual

Para llevar a cabo una correcta comunicación necesitaremos un nombre y una imagen.

El nombre escogido para el proyecto y la fundación es

Castilla y León. Abriendo caminos

La inclusión del nombre de Castilla y León en el título responde a dos criterios:

- Δ Castilla y León no es una región especialmente reconocida fuera del territorio español.
- Δ Tenemos que dejar claro que **vamos a estar presentes en de toda la comunidad autónoma.**

¿Por qué “*Abriendo caminos*”?

- Δ **Abrir caminos internos.** Hemos hablado de que la comunidad es muy grande en extensión ocasionando escasa unidad, y problemas de transporte entre diferentes áreas. Partiendo del hecho de trabajar en red en los centros, la colaboración que se generará entre ellos **promoverá un acercamiento y entendimiento** entre las provincias, con el tiempo, y si la situación mejora, este acercamiento se transformará en creación o recuperación de infraestructuras terrestres.
- Δ **Abrir caminos hacia el resto del mundo.** Vamos a establecer relaciones con el mayor número de países posible por medio del programa de estudiantes, estos jóvenes se convertirán en embajadores de Castilla y León para el resto del mundo
- Δ **Abrir caminos a nuevas formas de entender y hacer las cosas.** Nuestra intención es conjugar tradición e innovación, mirar hacia el futuro y adaptarnos a la realidad actual.



Ilustración 1. Logo Castilla y León
Abriendo caminos

En cuanto al logo, sustituiremos Castilla y León por las **iniciales CyL** con el objetivo de hacer el Logo más visual, y sin tanta letra.

Se ha seleccionado el **color rojo** para las letras porque es el principal color de la bandera de la región. Como contenedor se ha utilizado la **silueta de la comunidad**, de nuevo dando a entender que vamos a actuar en todo el territorio.

Centros

Los centros llevarán **nombres de las 9 Musas** “canónicas” griegas, según la tradición griega, la Musas son las encargadas de evocar la inspiración.

Soria	Ávila	Segovia	Palencia	Zamora
Caliope	Erato	Urania	Talía	Terpsicore
Burgos	León	Salamanca	Valladolid	
Clio	Polimnia	Melpómene	Euterpe	

Ilustración 2. Nombres de los centros por provincia

Con esta elección, por un lado, queremos recoger el hilo de la última campaña de turismo de la Consejería de Cultura y Turismo, “**Castilla y León inspira**”⁷⁵. Compartimos con la Consejería el especial interés en valorar la naturaleza y la cultura de la región, por lo que será una cómplice. Por el otro, queremos asumir como propios los **valores de cultura universal que se le otorgan a la cultura de la Antigua Grecia** para que nos ayuden a dar una imagen de internacionalización e integración a nuestro proyecto.

3.4.2 Comunicación para diplomacia cultural

Durante la parte teórica del trabajo sentamos algunas de las bases que debe tener una buena comunicación de un proyecto de diplomacia cultural:

- Δ Sobre las **estrategias oficiales** se ha definido que:
 - Deben ser **definidas por los Gobiernos**, en nuestro caso la Junta de Castilla y León.
 - Nuestra comunicación debe ser **coherente con la versión oficial**, para no entrar en contradicciones se ha estudiado toda la reglamentación que afecta al proyecto.
 - Debe intentar influir de manera positiva en la opinión pública. Nuestros actos se centrarán en hacer ver a la población regional, como **la red de centros va a afectar de manera positiva** a toda la comunidad.
 - La ciudadanía opina que no existe independencia entre los medios oficiales y el poder. Si bien no podemos desviarnos de la versión oficial, nuestro objetivo es que la población tenga una sensación de independencia entre nuestra red y las Administraciones Públicas.

⁷⁵ <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/informaciones/castilla-leon-inspira>

△ Sobre **el papel de la cultura:**

- Nuestro objetivo es **fomentar el reconocimiento de la marca Castilla y León en el exterior**, y la **cultura jugará el papel central para nuestro objetivo**, es decir, que, si bien nuestras intenciones no son meramente culturales, toda la producción y comunicación deben dejar fuera cualquier aspecto que no se ciña rigurosamente al ámbito cultural.
- El **conocimiento y difusión del castellano** son parte fundamental del proyecto. Por lo tanto, las comunicaciones se ceñirán estrictamente a este Idioma.⁷⁶
- La difusión y creación de cultura contemporánea debe tener especial consideración en las tareas de comunicación.

△ Sobre el papel de **la población en las estrategias de comunicación:**

- Las personas confían más en sus allegados que en la versión oficial de los medios. Si hemos hecho bien nuestro trabajo, habremos influido de manera pragmática en la opinión pública y será la **ciudadanía la que trasmite entre su red de contactos una visión positiva sobre los centros.**
- Las redes sociales se han convertido en un lugar donde el ciudadano tiene el suficiente poder para relevar los discursos oficiales. **Hemos de convertir a las personas que trabajen y visiten nuestros centros, en cooperadores activos de redes sociales, publicando contenidos relacionados con los centros.**
- Las **personalidades públicas gozan de un gran reconocimiento** entre determinados segmentos de la población. Si determinamos qué grupos de población queremos influir, y conocemos a quien “siguen” éstos, podremos entablar alianzas con estas personas para mejorar la repercusión de nuestra Red.
- Estos cauces deben ser orgánicos. Esto quiere decir, que todas estas **redes de contactos y de influencias deben surgir de manera natural**, si mostramos una situación forzada, podemos perder credibilidad y valoración.

⁷⁶ Con excepción del leonés y gallego, reconocidos y protegidos por el Artículo 5 del Estatuto de Autonomía de Castilla y León.

Δ En cuanto a los medios de comunicación:

- El 50% de la población tiene Internet, lo que significa que el otro 50 % todavía no lo tiene. Pese a que en Castilla y León la realidad está muy alejada de esas cifras, lo cierto es que un porcentaje significativo de la población continúa dependiendo de los medios de comunicación tradicionales. Por todo ello **no debemos dejar a un lado posibles actuaciones en televisión, radio o prensa escrita**, tanto para España como para el resto del mundo.
- Democratización de la cultura. Actualmente **cualquier persona puede producir y consumir cultura** con cada vez menores restricciones. Debemos ser conscientes de que nuestros potenciales colaboradores y clientes pueden provenir de cualquier parte del mundo, y que todos ellos merecen el mismo trato y respeto.
- **Demanda de cultura online.** La audiencia que consume cultura online es cada vez mayor y más exigente, hay que estar a la altura en cantidad y calidad de producción de contenidos.

3.4.2.1 Internet

Una de las principales ventajas que nos brindan las nuevas tecnologías puede ser también uno de sus mayores problemas. Las herramientas que tenemos hoy en día, gracias a los dispositivos electrónicos, y la conexión a internet son incontables. Es por lo que, debemos seleccionar cuidadosamente cuál de todas se adapta mejor a nuestras necesidades y trabajar sólo con ellas.

Un ejemplo de esto es el manejo de redes sociales. Hoy en día existen centenares en nuestro entorno, pero no aporta valor añadido estar presente en todas ellas. Escogeremos las más adecuadas en función del contenido que produzcamos, y del público que tenga cada red. Por tipo de su contenido, y por seguimiento masivo en nuestro país, comenzaremos con cuentas en Facebook, Instagram⁷⁷ y YouTube.

Facebook es la red más utilizada en España, tiene incidencia en un amplio rango de edades siendo adecuada para compartir texto acompañado de video, imagen o enlaces web. Para un proyecto como el nuestro, Facebook nos ayudaría a la difusión previa de actividades posibilitando comunicarnos de manera rápida con personas interesadas en nuestros programas. Se creará una cuenta conjunta para la red que recopile toda la información además de una página para cada centro, de esta forma el contacto y las publicaciones serán más cercanas a la gente.

⁷⁷ <https://marketing4ecommerce.net/asi-son-los-usuarios-de-facebook-instagram-y-twitter-en-espana-the-social-media-family-2020/>

Los **usuarios de Instagram son mayoritariamente jóvenes**. Se usa para publicar contenido de video o imagen sin darle demasiada importancia al texto. En esta red se suele difundir una gran cantidad de contenido artístico, además de promover las publicaciones rápidas hechas desde los dispositivos portátiles. Dadas las características de Instagram y que muchas de las publicaciones serán realizadas por terceros, tan solo sería necesaria una cuenta compartida para toda la Red. **YouTube** suele ser utilizado para publicar contenido de video en larga duración o emisiones de video en directo. Para el caso de un proyecto cultural, puede resultar muy útil en la formación online. Con sólo una cuenta YouTube sería suficiente para toda la red de centros.

Además de tener presencia en redes sociales, es imprescindible contar con una página web, esta debe:

- △ Tener **información fija sobre los centros**. Tiene que ser el punto de referencia al que poder acudir siempre que se necesite información cooperativa, localización, horarios, etc.
- △ Estar **actualizada**, en contenido y formato, para dar la sensación de que los centros permanecen activos y abiertos.
- △ Debe ser **accesible** desde todos los dispositivos, con una organización clara que facilite encontrar la información sin importar desde qué aparato se esté accediendo.

3.4.2.2 Medios Tradicionales

Las características sociodemográficas nos hacen seguir mirando a la televisión, prensa escrita y radio como aliados que tienen mucho que ofrecer a nuestro proyecto.

Televisión Castilla y León.

Una parte relevante de su emisión está dedicada a la programación cultural realizada en toda la comunidad autónoma. Se ha mencionado con anterioridad la realización de un programa de cocina desde el centro de Soria, ésta debe ser la primera de muchas colaboraciones con la televisión pública de la región.

Hemos mencionado que la falta de Internet es un problema que afecta a numerosas regiones por todo el globo, por lo tanto, se pueden realizar producciones conjuntas en Televisión Castilla y León con el fin de emitirlo en otros lugares del mundo. Sería adecuado, por ejemplo, producir programas para la enseñanza del español para ser emitidos en países de habla no hispana que tengan un Instituto Cervantes.

Prensa escrita

Los periódicos locales, entre ellos El Norte de Castilla, publicarán regularmente la agenda cultural con la programación que se realice en los espacios, la disponibilidad de asistencia, horarios, costes, etc. Por otro lado, buscaremos su compromiso para que realicen divulgación de carácter didáctico en forma de reportajes, basándose en los proyectos de recopilación y difusión que tendremos en marcha.

Radio

Las principales radios nacionales tienen programación regional o local. Aprovechando estos espacios se realizarán acciones similares a las establecidas para televisión o radio, como por ejemplo, la creación de programas propios o la intervención de especialistas de los centros para hablar de los estudios que se están realizando.

3.5 Evaluación

La evaluación se llevará a cabo de manera cuantitativa con indicadores para las mediciones objetivas y de manera cualitativa por medio de encuestas de percepción para las mediciones subjetivas.

Durante los primeros años de actividad se realizarán dos evaluaciones.

La primera al finalizar el Año 1, el primer año de actividad del centro piloto:

- △ Objetivos de puesta en marcha del centro.
 - Número de personal contratado.
 - Número de salas plenamente equipadas al comienzo de la actividad.
 - Capital económico disponible.

- △ Objetivos sobre la actividad y el funcionamiento diario del centro.
 - Número de programas que se han llevado a cabo.
 - Número de asistentes a las actividades.

- △ Acciones de comunicación
 - Puesta en marcha de página web.
 - Actividad en redes sociales: Número de publicaciones y seguidores.
 - Número de artículos publicados en prensa escrita.
 - Número de participaciones en radio.
 - Número de programas televisivos generados.

La segunda será tras finalizar el **Año 4**, una vez todos los centros estén activos.

- △ Comparativas entre centros sobre los objetivos de puesta en marcha. Se realizará la misma evaluación propuesta para el Año 1 en el centro piloto en toda la Red con el fin de realizar una comparativa.

- △ Repercusión de los centros en su zona de influencia.
 - Número de personas con empleos indirectos.
 - Número de personas que se han mudado a la zona.
 - Velocidad de internet.
 - Número de trenes, buses u otros medios de transporte colectivo.
 - Número de proyectos de recuperación y divulgación del conocimiento tradicional de la zona.

- Opinión de la población local sobre las actuaciones de los centros (Encuesta de percepción).
- Δ Actuación diaria de los centros.
 - Actuaciones cotidianas del centro que se corresponden a los Objetivos de Desarrollo Sostenible recogidos en la Agenda 2030.
 - Calidad de los programas (Encuesta de percepción).
 - Número de programas que genera retorno económico.
 - Retorno económico.
 - Número de visitantes.
- Δ Producción cultural.
 - Renovación de los programas. Cantidad de programas que han sido modificados a lo largo de los años.
 - Calidad de la producción cultural (Encuesta de percepción).
- Δ Programa Abriendo caminos.
 - Número de estudiantes participantes.
 - Número de países de origen de los estudiantes.
 - Número de estudiantes con los que se ha mantenido el contacto tras su estancia.

4 Conclusiones

La intención de este trabajo ha sido presentar un proyecto que de respuesta a una situación que en Castilla y León viene sucediendo desde hace décadas. Se ha intentado buscar una solución por medio de la diplomacia cultural y estas han sido las conclusiones a las que se han llegado:

- △ La **diplomacia cultural** y el poder blando que se han definido durante los últimos años se alejan del concepto tradicional de Diplomacia.
- △ Los nuevos medios tecnológicos son la herramienta perfecta para que la **ciudadanía tome el mando y forme parte de la toma de decisiones**.
- △ Para estar en el mundo **hay que estar en internet**, si se quiere ser competitivo y avanzar es necesario estar conectado.
- △ Desafortunadamente, siguen existiendo **limitaciones al acceso a la red de redes**. Como proyecto cultural es nuestra obligación adaptarse a las diferentes realidades, por ello no podemos dejar atrás los medios tradicionales para difundir nuestro trabajo.
- △ El mundo cambia y avanza y las Administraciones Públicas carecen de las capacidades necesarias para mantenerse actualizadas a la velocidad que demanda la población, las nuevas formas de **colaboración público-privadas**, como nuestra fundación, pueden dar una más respuesta ágil y adaptable.
- △ Sin embargo, tener a las Administraciones Públicas como parte implicada en el proyecto facilita nuestro trabajo, **el proyecto se alinea con las políticas propuestas por los Gobiernos** competentes, y estos a cambio nos aportan capital y oportunidad de ser escuchados la próxima vez que se planteen políticas culturales.
- △ **La población local debe ser tomada en cuenta**. El objetivo de todas las políticas es el de mejorar la vida de la población, pero no son pocas las veces en las que las necesidades reales de la ciudadanía pasan a segundo plano. Buscar la participación de los locales en la organización y la consecución de las políticas es la mejor forma de asegurar una sintonía efectiva entre la política y el pueblo.
- △ La integración activa de la población local en las políticas trae un segundo beneficio. Hemos determinado que **los ciudadanos son los mejores para realizar una comunicación positiva**, en este caso, de Castilla y León, tenerles de nuestro lado facilita la difusión de la

actividad de nuestro centro y de todas las externalidades positivas que estos traen a la zona donde se asientan.

- Δ Propuestas como estas deben tener definido un plan sostenible en el largo plazo. Las estrategias deben estar perfectamente definidas y tener planteada una evaluación.

En cuanto a la posibilidad de llevar cabo la propuesta, debemos considerar los pros:

- Δ Teóricamente el plan se puede justificar. Se están llevando a cabo numerosas políticas de carácter cultural similares a la propuesta y sus resultados son muy positivos.
- Δ La regulación establecida facilita que se realicen actuaciones de este tipo.
- Δ Castilla y León posee unas características únicas, un entorno natural privilegiado y amplio patrimonio cultural, estas son la base sobre la que asentamos la propuesta.
- Δ Los centros están pensados con el objetivo de que sean auto sostenibles económicamente, esto supone una gran ventaja sobre otros proyectos culturales que dependen permanentemente de la financiación pública.
- Δ Existe una urgente necesidad de plantear planes de dinamización para zonas con baja densidad de población. Los desiertos demográficos son una gran problema que las Administraciones Públicas quieren solventar cuanto antes. Por otro lado, estas mismas Administraciones en muchas ocasiones no tienen la capacidad de programar políticas que sea viables, esta propuesta lo es.
- Δ La protección del entorno natural, el patrimonio y la cultura son objetivos marcados por todas Entidades a nivel nacional e internacional. Dado que nuestros planes se alinea con estos, no será complicado buscar aliados entre los Entes Públicos.

Y los contra:

- Δ La primera dificultad para poner en práctica el proyecto es su elevado coste. El compromiso económico planteado es muy alto y más teniendo en consideración que en época de crisis económica las políticas culturales son las primeras en ser restringidas.
- Δ En el proyecto he planteado que, entre otros, los patronos y garantes monetarios de mi proyecto deben ser la Junta de Castilla y León, el Ministerio de Cultura y las Diputaciones de todas las provincias de la comunidad autónoma. Lo cierto es que la relaciones entre las diferentes Administraciones pueden en ocasiones entrar en conflicto, en Castilla y León es común que las provincias y ciudades hagan acusaciones de favoritismos por parte de la

Junta hacia determinados municipios, las diferencias entre las diversas formaciones políticas son también habituales. Solventar estas posibles complicaciones sería vital para que la estrategia sea capaz de mantenerse en el largo plazo.

- Δ La decisión sobre donde situar los centros puede ser otro punto de conflicto, por muy bien definidos que queden los requisitos, la determinación del lugar se basa en criterios subjetivos y es evidente que los pueblos no seleccionados no estarán conformes con la decisión.

La iniciativa es plausible y necesaria, se ha justificado ampliamente de manera teórica y el proyecto es asumible en todos los sentidos. La situación en la región debe revertir cuanto antes y la red de centros planteada es una manera de hacerlo sin dejar a nadie atrás.

Sin embargo, mi conclusión final es que a día de hoy este proyecto no se puede llevar cabo. Las trabas económicas y sociales pesan demasiado en la balanza, pese a esto tengo la esperanza de que en un futuro no muy lejano la propuesta tenga una oportunidad.

5 Referencias Bibliográficas

Referencias Académicas

Attias, Shay. 2012. «Israel's New Peer-to-Peer Diplomacy.» *The Hague Journal of Diplomacy* 473–482.

Claver Ruiz, María; Rubio, Rafael; Manfredi, José Luis. 2014. «La diplomacia Pública como reto de la política exterior.» Madrid.

Cummings, Milton C. 2009. "cultural Diplomacy and the United States Government: A Survey." *National Arts Administration and Policy Publications Database*.

Emperador Velasco, Alberto. 2019. «Trabajo Fin de Máster.» *ANÁLISIS DE LAS DUPLICIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN EFICIENTE DE LOS CENTROS DIRECTIVOS*. UNED

Fernández Salinas, Victor. 1993. «Las grandes transformaciones urbanas de Sevilla durante los años previos a la Exposición Universal.» *Estudios Geográficos* 387-407.

García del Junco, Julio; Dutschke, Georg; Petrucci, Marina. 2008. «The Hofstede model in the study of the impact of Sevilla Expo 92.» *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio cultural*.

González Clavero, Mariano. 2004. «La compleja articulación de Castilla y León como comunidad autónoma*.» *Anales de Historia Contemporánea*, 20 (Universidad de Valladolid).

Grincheva, Natalia. 2013. "cultural Diplomacy 2.0: Challenges and Opportunities in Museum International Practices." *Museum and Society* 11 (1): 39-49.

León Vela, José. 1983. «Sevilla ante la Exposición Universal de 1992.» *Tesis doctoral*. Sevilla.

Lord, Carnes. 2009. «What "Strategic" Public Diplomacy Is.» En *Strategic Influence. Public Diplomacy, Counterpropaganda And Political Warfare*, de J. Michael Waller, 17. Crossbow.

Martín Zamorano, Mariano; Rius Ulldemolins, Joaquim. 2016. «¿La diplomacia cultural, una política de Estado? Articulación y descoordinación intergubernamental en la acción cultural exterior del Estado español.» *Revista d'Estudis Autonòmics i Federals. Institut d'Estudis Autonòmics, Generalitat de Catalunya* (Institut d'Estudis Autonòmics, Generalitat de Catalunya) num. 24, p. 115-154.

Mayoral, Javier; Parratt, Sonia; Morata, Monserrat. 2019. «Desinformación, manipulación y credibilidad periodísticas: una perspectiva histórica.» *Historia y Comunicación Social* 24(2), 395-409.

Menéndez Reyes, M^a Eugenia. 2019. «diplomacia cultural: aproximación al concepto, y apuntes sobre el modelo de diplomacia cultural en España.» *Culturas. Revista de Gestión cultural* 6 (2).

González-Leonardo, Miguel; López-Gay, Antonio. 2018. «Emigración y fuga de talento en Castilla y León.» *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 80, 2612 1-31.

Montes Gan, Vicente J. 2019. «Filantropía cultural y científica y reputación internacional de España. Un ejemplo de diplomacia cívica.» *Cuadernos económicos de ICE* 183-204.

Moya Sánchez, Miguel; Herrera Damas, Susana. 2015. «Cómo puede contribuir Twitter a una comunicación política más avanzada.» *Arbor*, 191 (774): a257.

Nieto González, Jose Luis; Román Sánchez, Isabel María; Bonillo Muñoz, Domingo; Paulova, Nastute. 2016. «EL TURISMO A NIVEL MUNDIAL.» *International Journal of Scientific Management and Tourism*, Vol.2, 1, pp 129-144 volumen 2,1 páginas 29-144.

Nye, Joseph. 1990. «Bound to Lead: The Changing Nature of American Power.»

Nye, Joseph. 2004. «The Benefits of Soft Power.»

Otero Alvarado, M^a Teresa. 1999. «Protocolo y Relaciones Públicas de Estado: Los días nacionales en la Exposición Universal de Sevilla 1992.» *Tesis Doctoral*. Sevilla.

Plaza, Beatriz. 2006. «The Return on Investment of the Guggenheim Museum Bilbao .» *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 30.2 452-467.

Plaza, Beatriz. 2007. «The Bilbao effect (Guggenheim Museum Bilbao).» *Facultad de Económicas. Universidad de País Vasco*.

Plaza, Beatriz. 2008. «On Some Challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective Economic Re-activator.» *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 32.2 506-517.

Plaza, Beatriz; Haarich, Silken N. 2008. «A Guggenheim-Hermitage Museum as an Economic Engine? Some Preliminary Ingredients for its Effectiveness .» *Transformations in Business and Economics*. Vol.9 Nº 2 128-138.

Plaza, Beatriz; González, Ana; Galvez, Catalina. 2011. «Research note: Testing the employment impact of the Guggenheim Museum Bilbao via TSA.» *Tourism Economics*. 17 223-229.

Plaza, Beatriz; González-Casimiro, Pilar; Moral-Zuazo, Paz; Waldron, Courtney. 2015. «Culture-led city brand as economic engines: theory and empirics.» *The Annals of Regional Science* Vol. 54 79–196.

Quiroga, Alejandro. 2013. *Football and National Identities in Spain. The Strange Death of Don Quixote*. palgrave macmillan.

Quiroga, Alejandro. 2013. «The symbolism in Spanish football illustrates that Catalan and Spanish identities are not necessarily incompatible.» *The London School of Economics and Political Science*. <https://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2013/10/25/the-symbolism-in-spanish-football-illustrates-that-catalan-and-spanish-identities-are-not-necessarily-incompatible/>.

Rodríguez Gómez, Alfredo A. 2014. «La diplomacia pública española desde 1939 a 2012. Comunicación, imagen y marca España.» *Tesis Doctoral*. Madrid.

Simón, Juan Antonio. 2012. «EL MUNDIAL DE FÚTBOL DE 1982: ESCAPARATE DE LA NUEVA DEMOCRACIA ESPAÑOLA.» *Materiales Para La Historia Del Deporte*.

Bibliografía de fuentes oficiales

Asociación de Prensa de Madrid. 2017. «Informe Anual de la Profesión Periodística 2017» Madrid.

Badillo, Ángel. 2014. «Las políticas públicas de acción cultural exterior de España.» *Real Instituto Elcano*.

Banco Mundial. 2018 Última consulta 15 junio de 2020.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS>

Delgado Gómez-Escalonilla, Lorenzo. 2014. *Un siglo de diplomacia cultural española: de la Junta para Ampliación de Estudios al Instituto Cervantes*. Real Instituto Elcano.

Dirección General de Relaciones Institucionales y Atención al Ciudadano. Junta de Castilla y León. 2017. *II Agenda de Acción Exterior de Castilla y León 2017 - 2020*. «II Agenda de Acción Exterior de Castilla y León 2017 - 2020.» Valladolid.

Dirección General de Patrimonio cultural. Consejería de Cultura y Turismo de Castilla y León. 2015. «Plan PAHIS 2020. Del Patrimonio cultural de Castilla y León.» Valladolid.

Dirección General de Políticas culturales. Consejería de Cultura y Turismo de Castilla y León. 2018. «I Plan de Industrias culturales y Creativas de la Comunidad de Castilla y León 2018-2021.» Valladolid.

Consejería de Cultura y Turismo de Castilla y León. 2019. «Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León». Valladolid.

Escobar, Modesto. 2018. Fundación Alternativas. «Informe sobre la democracia en España. Índice de calidad de la democracia.»

Foreign and Commonwealth Office. «Digital Diplomacy». Última consulta 2 de julio de 2020.
<https://web.archive.org/web/20120421053202/http://digitaldiplomacy.fco.gov.uk/en/about>.

The International Olympic committee. 2019. «Legacy, Barcelona 1992: A model of Olympic.» *Olympic Games*. Última consulta 24 de julio de 2020. <https://www.olympic.org/news/olympic-legacy/barcelona-1992/barcelona-1992-a-model-of-olympic-legacy>.

The International Olympic committee. 2019. «Barcelona 1992: A model of olympic legacy.» *Olympic*. Última consulta 24 de julio de 2020. <https://www.olympic.org/news/olympic-legacy/barcelona-1992/barcelona-1992-a-model-of-olympic-legacy>.

ICOM. 2020. *Consejo internacional de museos*. Última consulta 27 junio de 2020.
<https://icom.museum/es/>.

Ministerio de obras públicas y urbanismo, MOPU. 1982. «Relaciones y colaboraciones en la preparación del Campeonato del Mundo de Fútbol.» *Boletín de información* Nº 293. Madrid, mayo.

Valencia, Joan Álvarez. 2019. «Hacia un nuevo paradigma para la diplomacia cultural española.» *Real Instituto Elcano*.

Prensa

ABC. 2020. «Castilla y León, donde más crece el interés por comprar casa en los pueblos.» Última consulta 26 de agosto de 2020. https://www.abc.es/espana/castilla-leon/abci-castilla-y-leon-donde-mas-crece-interes-comprar-casa-pueblos-202008112058_noticia.html

Auffret, Simon. 2018. «Avec Jay-Z et Beyoncé, « le Louvre devient une marque cool.» *Le Monde*, Última consulta 23 de julio de 2020. https://www.lemonde.fr/culture/article/2018/07/23/avec-jay-z-et-beyonce-le-louvre-devient-une-marque-cool_5335012_3246.html

Badillo, Ángel. 2019. «Más diplomacia cultural para más presencia global.» *La Razón*, Última consulta 24 de julio 2020. <https://www.larazon.es/economia/mas-diplomacia-cultural-para-mas-presencia-global-LN25282889/>

Barnés, Héctor G. 2016. «La "furia española": así utilizó Franco el fútbol y así le respondieron los nacionalistas.» *El Confidencial*, Última consulta 22 de julio de 2020. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2016-02-22/futbol-espanol-furia-espanola-franco-dictadura-antifranquismo-nacionalistas_1155164/

BBC. 2019. «Greta Thunberg: 16-year-old climate activist inspired international youth movement.» Última consulta 9 de septiembre de 2020. <https://www.bbc.co.uk/newsround/47467038>.

Cole, Alison. 2018. "Mikhail Piotrovsky—Hermitage chief for 26 years—is an Old Master of diplomacy." *The Art Newspaper*. Última consulta 9 de septiembre de 2020. <https://www.theartnewspaper.com/comment/hermitage-s-piotrovsky-is-an-old-master-of-diplomacy>

Cincodías. 2020. «La incidencia del teletrabajo en España pasa del 5% al 34% durante la pandemia.» Última consulta 9 de septiembre de 2020. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/05/economia/1588694657_002760.html

The Economist. 2020. "Raphael's genius, and the future of museums, on display in Rome."

The Economist. 2018. «The global slump in press freedom.»

The Economist. 2014. «The internet's rub.»

Fajardo, Clara. 2017. «¿Qué fue de las instalaciones de la Expo'92 de Sevilla?» *La Vanguardia*. Última consulta 20 de abril. <https://www.lavanguardia.com/local/sevilla/20170420/421826523697/25-anos-expo-sevilla-92-antes-despues-instalaciones.html>

Mora, Juan. 1988. «El plan Barcelona protegerá a 40 atletas» *El país*. Última consulta. 24 de julio de 2020. https://elpais.com/diario/1988/03/09/deportes/573865213_850215.html.

Garijo, Marta. 2016. «Ni precio, ni marketing: lo que influye a la hora de comprar es la opinión en Internet.» *eldiario.es*. Última consulta 9 de septiembre de 2020. https://www.eldiario.es/economia/promociones-comunidad-usuarios-decide-triunfa_1_4004801.html.

Rojo, Silvia G. 2019. «El 90% de los municipios de Castilla y León no tienen internet rápido ni lo esperan en los tres próximos años.» *El Norte de Castilla*. Última consulta 12 de septiembre 2020. <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/municipios-internet-rapido-20190505190318-nt.html>

Vega García, Miguel Ángel. 2014. «Cuando el arte es un arma diplomática.» *El país*. Última consulta 9 de septiembre de 2020.

https://elpais.com/cultura/2014/05/08/actualidad/1399578559_837649.html

Vulliamy, Ed. 2013. "For young Soviets, the Beatles were a first, mutinous rip in the iron curtain." *The Guardian*, 04 20. Última consulta 9 de septiembre de 2020.

<https://www.theguardian.com/music/2013/apr/20/beatles-soviet-union-first-rip-iron-curtain>

Páginas web y blogs

Barcelona Olímpica. Última consulta 24 de junio de 2020. <http://www.barcelonaolimpica.net>.

2018. *Digital Business School*. 7 de marzo. Última consulta 25 julio de 2020.

<https://www.internacionaldemarketing.com/blog/afecta-la-reputacion-online-la-decision-compra/>.

2017. «Encyclopaedia Britannica.» *Public diplomacy*. Última consulta 11 de julio.

<https://www.britannica.com/topic/public-diplomacy>. <https://www.britannica.com/topic/public-diplomacy>.

2020. *Architecture of the Games*. BARCELONA 1992 "TRANSFORMING LIVES MAKES SENSE FOR EVERYONE. «Architecture of the Games». 9 de enero. Última consulta 24 de julio de 2020. <https://architectureofthegames.net/1992-barcelona/barcelona-1992-ipc-transforming-lives-makes-sense-for-everyone-campaign/>.

San Roman, Ana López de. 2020. «Responsabilidad y sostenibilidad para construir el turismo que queremos en Castilla y León.» *Conferencia de la Consejería de Cultura y Turismo*. Castilla y León, 1 de junio.

Manor, Ilan. 2015. «Center on Public Diplomacy.» *ISRAELI PUBLIC DIPLOMACY: BETWEEN FUSION AND CONFUSION*.

ASTORGA, ALBERTO. 2018. «ESPAÑA '82: LA TRANSICIÓN Y LA ESPAÑA MODERNA.» *El club de la comunicación política*.

Anexos

Anexo I. Tabla de demográfica

	Población	Edad media de la población	Población mayor de 65	Densidad de población
	Nº total de habitantes	en años	en %	hab/km2
España	47.026.208	42,86	19,26%	92,94
Castilla y León	2.399.548	47,11	25,36%	25,47
Soria	88.636	45,43	25,66%	8,60

Anexo II. Regulación europea en materia cultural

Sobre materia cultural la Unión Europea mediante el artículo 167 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea determina:

1. *La Unión contribuirá al florecimiento de las culturas de los Estados miembros, dentro del respeto de su diversidad nacional y regional, poniendo de relieve al mismo tiempo el patrimonio cultural común.*
2. *La acción de la Unión favorecerá la cooperación entre Estados miembros y, si fuere necesario, apoyará y completará la acción de éstos en los siguientes ámbitos: Mejora del conocimiento y difusión de la Cultura, historia de los pueblos europeos, conservación y protección del patrimonio cultural de importancia europea, intercambios culturales no comerciales, y la creación artístico literaria, incluido el sector audiovisual.*
3. *La Unión y los Estados miembros, fomentarán la cooperación con terceros países y con organizaciones internacionales competentes en el ámbito de la Cultura, especialmente el Consejo de Europa.*
4. *La Unión tendrá en cuenta los aspectos culturales en su actuación, en virtud de otras disposiciones del presente Tratado, en particular a fin de respetar y fomentar la diversidad de sus culturas.*

Anexo III. Regulación española en materia de Acción Exterior.

Los sujetos de la Acción Exterior, en sus Artículos 11 y 12 permite la realización de acciones en el exterior a comunidades autónomas y entidades locales, siempre que respeten lo establecido en la Constitución, en esta Ley, y en el Estatuto de Autonomía correspondiente. Es necesario que las políticas vayan en concordancia con las directrices del Estado y que el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación sea informado debidamente sobre las actividades que se realizan en dicho marco. En el Artículo 13 se determina que los organismos públicos, las sociedades estatales, fundaciones y entidades consorciadas, también pueden ejercer Acción Exterior siempre que respeten esta Ley y siguiendo lo establecido por el Gobierno.

Los ámbitos de la Acción Exterior. (Atendiendo al articulado de relevancia para este trabajo).

- Δ *El Artículo 21, habla sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Los proyectos procedentes de la Unión Europea serán preferentes*

- Δ *Artículo 25, habla sobre Materia cultural. La Ley contempla tres principios:
El primero será el respaldo por la Diversidad cultural del país como las Industrias e Intercambios culturales y de Conocimiento.
Segundo, deberá cumplir los objetivos que se determinen a nivel nacional, europeo, a nivel iberoamericano y en la Unesco.
Tercero, colaborará en la difusión de las diferentes Culturas Nacionales.*

- Δ *Artículo 28, sobre el turismo, la Acción Exterior debe centrarse en la promoción y apoyo del país como destino turístico y en el impulso a las relaciones de Cooperación Turística Internacional.*

- Δ **Planificación, seguimiento y coordinación de la Acción Exterior.** *Según el Artículo 34, todas las instituciones, entidades, o administraciones serán responsables de la planificación y el seguimiento de las acciones en las que se vean involucradas por medio de la redacción de la Estrategia de Acción Exterior y el Informe de Acción Exterior siempre bajo la supervisión del Ministerio competente.*

Con relación a las actuaciones de Cooperación, el Estado cuenta con la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, entendiéndolo por ello:

Artículo 1

*“...recursos y capacidades que España pone a disposición de los países en vías de desarrollo, **con el fin de facilitar e impulsar su progreso económico y social.**”*

Artículo 2

“...determinará estrategias y acciones dirigidas a la promoción del desarrollo sostenible humano, social y económico para contribuir a la erradicación de la pobreza en el mundo a través de los siguientes objetivos:

- a) **Fomentar con recursos humanos y materiales el desarrollo de los países más desfavorecidos**, para que puedan alcanzar un crecimiento económico con un reparto más equitativo, favoreciendo las condiciones para un desarrollo autosostenido a partir de las propias capacidades de los beneficiarios. Aumenta el nivel de vida de las poblaciones beneficiarias y de sus más necesitados, promoviendo mayores garantías de estabilidad, así como participación democrática respetando los derechos humanos y las libertades fundamentales de mujeres y hombres.
- b) Contribuir a un mayor **equilibrio en las relaciones políticas, estratégicas, económicas y comerciales**, promoviendo marco de estabilidad y seguridad que garantice la paz internacional.
- c) **Prevenir y atender situaciones de emergencia** mediante la prestación de acciones de ayuda humanitaria.
- d) **Favorecer la instauración y consolidación de los regímenes democráticos, así como el respeto de los derechos humanos y libertades fundamentales.**
- e) **Impulsar las relaciones políticas, económicas y culturales con los países en vías de desarrollo, desde la coherencia con los principios y demás objetivos de la cooperación.”**

Anexo IV. Regulación de Castilla y León en Acción Exterior y Cultura

Estatuto de Autonomía de Castilla y León

Desde su Ley principal, el Estatuto Autonómico de Castilla y León, reconoce la Cultura como uno de los pilares sobre el que se fundamenta su existencia.

Artículo 1. Disposiciones Generales

Castilla y León es una comunidad histórica y cultural que tiene su origen en los antiguos Reinos de León y de Castilla, (...)

Artículo 4. Valores esenciales.

La lengua castellana y el patrimonio histórico, artístico y natural son valores esenciales para la identidad de la comunidad de Castilla y León y serán objeto de especial protección y apoyo, para lo que se fomentará la creación de entidades que atiendan a dicho fin.

El texto también recoge la importancia de todas las lenguas habladas, de su conservación y fomento (Artículo 5). Los derechos y deberes que sus ciudadanos adoptan con relación al patrimonio y su cultura, así como ámbitos de interés para el trabajo, incluyen en este ámbito el fomento de la economía local y regional, el desarrollo científico y empresarial, el derecho a la igualdad entre toda su ciudadanía, la participación en la vida pública al igual que derechos y deberes de preservación en el medio natural. (Artículos del 11 al 16).

Es el mismo Estatuto el que regula la materia de Acción Exterior en su Título IV. *Relaciones Institucionales y Acción Exterior de la comunidad de Castilla y León*. En la norma se contempla:

Relaciones con el Estado y las comunidades Autónomas (Artículos del 57 al 60)

Relaciones con la Unión Europea y participación en la Política Europea del Estado (Artículos del 61 al 67)

Acción Exterior (Artículo 68)

Convenios y Tratados Internacionales (Artículo 69)

En el articulado se establece que la comunidad tiene derecho a realizar Acuerdos, entablar Relaciones con terceros, Acción Exterior, Actos de Cooperación (estos últimos regulados específicamente en la Ley 9/2006, de 10 octubre 2016. Normas reguladoras de Cooperación al Desarrollo) siempre que no se contradiga la Legislación Estatal.

II Agenda de Acción Exterior

En el escrito se determinan 5 ejes de actuación para Castilla y León.

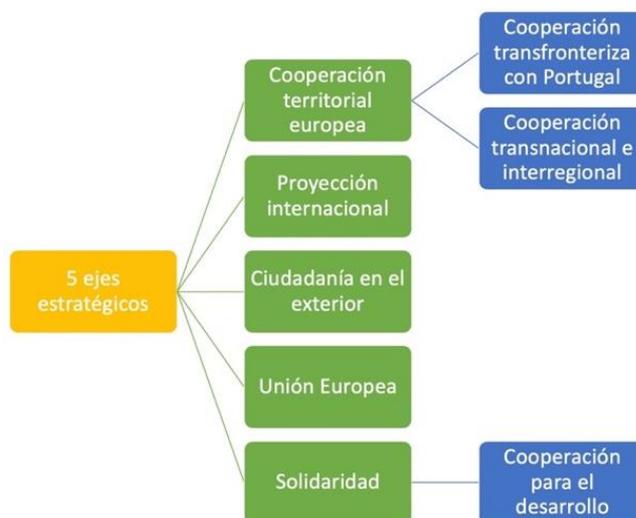


Figura. 1 ejes estratégicos de la II Agenda de Acción Exterior. Fuente: Junta de Castilla y León, Consejería de la Presidencia

Nuestro proyecto tendrá en consideración para su elaboración:

Cooperación Territorial Europea, especialmente con Portugal y con la Macrorregión RESOE.

Desde la Junta se establece como objetivo el acercamiento entre nuestras culturas e idiomas, así como la puesta en marcha de proyectos de colaboración en ámbitos tan diferentes como el Turismo, Formación Académica o Transporte.

Proyección Internacional:

- Δ Promoción Internacional en el ámbito Turístico, haciendo valer el gran patrimonio cultural, la enseñanza del español como Lengua Extranjera y las posibilidades que se pueden generar gracias a las Industrias culturales y Creativas. En este sentido, la presencia digital se ha vuelto imprescindible.
- Δ Participación de iniciativas europeas de colaboración entre el ámbito cultural, concretamente para la conservación y rehabilitación del patrimonio.
- Δ Impulso de Cooperación Empresarial e Institucional y captación de Financiación, mediante líneas de ayudas económicas y formación.

Unión Europea

- Δ Para el proyecto, las principales líneas de Acción de la Agenda deben ser:
Por un lado, reforzar la imagen de Castilla y León ante Europa, para exigir medidas más contundentes en desarrollo rural, reto demográfico e intensificación de la participación comunitaria en foros y redes de Regiones Europeas.

Por otro lado, *acercar Europa a los ciudadanos* mediante formación, con el propósito de conocer todas las oportunidades que se originan en seno de la Unión Europea.

Plan PAHIS 2020 del Patrimonio Cultural de Castilla y León

Dada la importante relación que tienen los Bienes culturales con el resto de Patrimonio cultural de la región y dado que el Plan está realizado de forma exhaustiva, incluyendo específicamente a Acción Exterior como uno de sus ejes, éste se considerará como modelo a seguir.

El proyecto se basa en 5 principios generales y 5 ejes:



Figura 5. Principios generales y ejes estratégicos del plan PAHIS 2020. Fuente: Junta de Castilla y León, Consejería de Cultura y Turismo.

EJE 1. El Patrimonio cultural como activo para el desarrollo Económico y Social. De este eje tomaremos como modelo los programas:

- △ Patrimonio y desarrollo / Laboratorios culturales: Parte del trabajo de los centros, consistirá en la mejora de su gestión y del entorno mediante el estudio de su actividad y de cómo ésta afecta al desarrollo del lugar
- △ Formación en Patrimonio cultural: La Cultura debe ir siempre de la mano de la Formación y esto no debe olvidarse en la Red de centros.

EJE 2. El Patrimonio cultural como Servicio Público.

- △ Patrimonio para todos: La Accesibilidad y la educación deben ser
- △ Patrimonio: no podemos olvidar que las nuevas tecnologías cada vez juegan un papel más importante en la difusión del Patrimonio.

EJE 3. Gestión Sostenible del Patrimonio cultural

- △ Conservación Preventiva: dado el peligro de desaparición que corre una gran parte del Patrimonio, en especial Inmaterial, es necesario tomar un papel activo en su recuperación, conservación y

difusión. Una parte de la actividad se centrará en diversos tipos de Artesanías, en cómo impartir su enseñanza y cómo industrializarla y ser creativa.

EJE 5. "Patrimonio cultural y Acción Exterior":

- Δ Valorización en ámbitos y particiones en Redes Internacionales: intervención en Programas Internacionales para la promoción de nuestra actividad y nuestro Patrimonio. Una de las estrategias clave del proyecto, es la participación de estudiantes y becados de diferentes lugares del mundo que permita generar un espacio de encuentro y conocimiento de diferentes orígenes culturales.
- Δ AR&PA, Bienal Internacional: en 2020 se celebrará la Bienal en Valladolid, gran oportunidad y única para la presentación del proyecto.

II Plan de Industrias Culturales y Creativas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León

- Δ Los objetivos propuestos por el Plan asimilables por el proyecto son:
- Δ Fortalecer la Estructura cultural de Castilla y León, como elemento vertebrador de la cohesión y el progreso social, mediante la creación de nuevas alianzas entre entidades tanto públicas como privadas.
- Δ Apoyo a empresas y profesionales
- Δ Difusión del Patrimonio y la Creación cultural, poniendo especial énfasis en el trabajo de los jóvenes comunitarios.
- Δ Mejorar el acceso, atención a la diversidad y participación de los ciudadanos en la vida cultural de la comunidad, centrándose en la atracción de nuevos públicos: jóvenes y colectivos con necesidades especiales.
- Δ Incorporación de las Nuevas Tecnologías y entorno Digital
- Δ Potenciar e interrelacionar las Industrias culturales y Creativas, con el Turismo.

Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023

En cuanto a las propuestas de la Junta, éstas se basan en la necesidad de un *desarrollo turístico responsable y sostenible*. Para el proyecto asimilaremos los siguientes objetivos:

- Δ *Gestión Turística sostenible*, resaltando, poner en valor el capital humano.
- Δ *Posicionamiento del destino*, tanto Nacional como Internacionalmente.
- Δ Empleabilidad de calidad.