



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
PROGRAMA OFICIAL DE POSTGRADO
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA
CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER
“VALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO
FOTOGRAFICO: PROYECTO DE ARCHIVO
FOTOGRAFICO DE CASTILLA Y LEÓN”

RUBÉN ARRANZ GONZÁLEZ

FACULTAD DE COMERCIO, JULIO, 2021.

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“VALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO
FOTOGRAFICO: PROYECTO DE ARCHIVO
FOTOGRAFICO DE CASTILLA Y LEÓN”**

Trabajo presentado por: RUBÉN ARRANZ GONZÁLEZ

Tutor: MARIANO DURANTEZ VALLEJO

Resumen:

El presente trabajo propone valorizar el patrimonio fotográfico de Castilla y León, principalmente salvaguardar los fondos, colecciones y documentos fotográficos de profesionales y particulares que corren el riesgo de desaparición. Esto es debido a la poca sensibilidad e interés que existe hacia el medio creativo y el objeto documental, pero también a la escasez de recursos humanos y materiales especializados en su recuperación, restauración, conservación, catalogación, valorización y difusión. Bajo esta premisa, previo estudio del marco conceptual, jurídico y metodológico que sustenta el valor del patrimonio fotográfico, se propone: la creación de una institución dedicada a la salvaguarda de este patrimonio; la construcción de un edificio que contenga todos los medios materiales y profesionales para revertir esta situación; y, finalmente, la elaboración de un relato que contenga las referencias simbólicas y contribuya a sensibilizar y captar el interés de la sociedad hacia la fotografía y hacia los archivos. En resumen, poner todos los medios a nuestro alcance para elevar el patrimonio fotográfico de Castilla y León, como factor productivo, a la categoría de capital cultural.

Palabras clave: fotografía, patrimonio fotográfico, archivos, capital cultural.

Abstract:

This work proposes to value the photographic heritage of Castilla y León, mainly to safeguard the funds, collections and photographic documents of professionals and individuals who run the risk of disappearance. This is due to the low sensitivity and interest that exists towards the creative medium and documentary object, but also to the scarcity of specialized human resources and materials in their recovery, restoration, conservation, cataloging, dissemination, and valorization. Under this premise, after studying the conceptual, legal and methodological framework that supports the value of the photographic heritage, it is proposed: the creation of an institution dedicated to the safeguarding of this heritage; the construction of a building that contains all the material and professional resources to reverse this situation; and, finally, the elaboration of a story that contains the symbolic references and contributes to sensitize and capture the interest of society towards photography and archives. In short, put all the means at our disposal to elevate the photographic heritage of Castilla y León, as a productive factor, to the category of cultural capital.

Key words: photography, photographic heritage, archives, cultural capital.

JEL: E42, Z1

Contenido

MOTIVACIÓN Y AGRADECIMIENTOS.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
-Capítulo 1.- VALORIZACION DEL PATRIMONIO FOTOGRÁFICO: MARCO CONCEPTUAL Y JURÍDICO.....	6
I. MARCO CONCEPTUAL.....	7
1. Valorizar la cultura.....	7
2. El problema del valor.....	8
3. La indefinición formal y lógica del dinero.....	10
4. Hipótesis de las tres dimensiones del patrimonio cultural.....	12
II. MARCO JURÍDICO.....	15
1. La cultura en la Constitución Española y en el Estatuto de Autonomía de Castilla y León.....	15
2. Consideración del patrimonio fotográfico.....	17
-Capítulo 2.- PLAN INSTITUCIONAL, PLAN FUNCIONAL, UBICACIÓN Y DISEÑO DEL ARCHIVO FOTOGRÁFICO.....	22
JUSTIFICACIÓN.....	23
I. PLAN INSTITUCIONAL.....	26
1. Acuerdo de Colaboración.....	26
2. Escritura fundacional y estatutos.....	28
II. PLAN FUNCIONAL.....	31
1. Modelo de negocio y factores externos.....	31
2. <i>Inputs</i> de trabajo.....	32
3. <i>Inputs</i> de capital.....	38
4. Outputs.....	41
III. UBICACIÓN Y DISEÑO.....	43
-Capítulo 3.- PLAN DE MARKETING.....	48
I. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	49
II. ENTORNO INTERMEDIO: ESTUDIO DEL SECTOR.....	52
1. Análisis del atractivo del mercado.....	52
2. Datos de visitantes en el sector cultural y variables que más influyen sobre la demanda de este tipo de productos y servicios.....	54
3. Análisis de la competencia.....	58
4. Análisis del consumidor cultural o visitante.....	61
5. Propuesta de una investigación de mercados para la obtención de información relevante para la decisión institucional.....	65
III. PLAN ESTRATÉGICO.....	66
1. Misión, visión y objetivos.....	66

2.	Estrategia de segmentación. Descripción del perfil de los segmentos a los que se dirige la organización y criterios de segmentación empleados.	67
3.	Cuadro de mandos integral (CMI) de AFOCYL-FARO.....	68
IV.	MARKETING OPERATIVO: LAS DECISIONES DEL MARKETING-MIX.	70
1.	Decisiones sobre productos.....	70
2.	Decisiones sobre precios.....	72
3.	Decisiones sobre la distribución.....	74
4.	Decisiones sobre comunicación.....	76
-Capítulo 4.-	PLAN FINANCIERO.	80
1.	Inversión y financiación.....	81
2.	Resultados de explotación.....	85
3.	Análisis de la rentabilidad económica y social.	90
CONCLUSIONES:		92
BIBLIOGRAFÍA:.....		93

MOTIVACIÓN Y AGRADECIMIENTOS.

En el verano de 2019 empecé a colaborar, como sumiller externo, con el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Duero en todo el proceso de presentación y lanzamiento, nacional e internacional, de los nuevos vinos blancos de la variedad Albillo Mayor amparados bajo su marchio de calidad. Si bien la situación pandémica de 2020 confinó mi actividad profesional principal y arruinó el trabajo de muchos años, también me brindó la oportunidad de pararme a pensar y decidir, por entonces, buscar nuevos retos académicos y profesionales.

En abril de 2020, a pesar de mi edad, me matriculé en este Máster y en mayo se me ofreció la posibilidad de ampliar mi colaboración con Ribera del Duero creando contenidos audiovisuales para su campaña de promoción nacional #ConRiberaSí. Fue en los primeros días de noviembre, acompañado de mi compañero, el fotógrafo José Ignacio Berdón, cuando nos dirigimos a Sotillo de la Ribera (Burgos) para grabar entrevistas en varias bodegas emblemáticas de la zona.

Durante la grabación de los recursos, que se editan con las entrevistas, en la Bodega Ismael Arroyo me fijé en la cantidad de fotografías antiguas que conservaban en una de las zonas sociales dedicadas a la atención al visitante. Entre todas ellas, me llamó la atención una que mostraba imponente el cerro de San Jorge, donde se ubica uno de los tantos barrios de bodegas que horadan la tierra de esta región viñatera.

Señalando la foto, Ramón Arroyo me contextualizó aquella imagen en la que posaban orgullosos, en las fiestas patronales, todos sus habitantes en torno a las entradas y chimeneas de aquel mundo subterráneo. La explicación de aquella vieja fotografía, en blanco y negro, me pareció una maravilla y de aquella surgió una conversación muy animada en la que me interesé por el origen de todas las demás. Derivó en la inquietud de mi compañero por el destino incierto de imágenes como aquella, o las que captaron otros profesionales como su difunto padre, también fotógrafo de Roa, que durante tantos años plasmaron con fiel realismo los paisajes, las gentes y la vida de los pueblos.

Como gestor cultural en ciernes, no se me ocurrió mejor expresión de solidaridad que proyectar una iniciativa para salvar y valorizar este legado abandonado a su suerte. Un patrimonio documental que nos debería importar no sólo por lo que se ve en las imágenes, también por lo que cuentan.

Agradezco, en primer lugar, al fotógrafo José Ignacio Berdón por contagiarme su sensibilidad por la imagen y por haber inspirado este trabajo.

A mi tutor Mariano Durantez Vallejo, por la ayuda y apoyo ofrecido durante todo este proceso que, debido a mis otros compromisos profesionales, familiares y algún susto relacionado con la salud, en los peores momentos, en los que pensaba que nunca llegaría a la meta, tanto he necesitado y recibido por su parte.

Al coordinador de este Máster, Luis César Herrero Prieto, por su honestidad y buen hacer para acompañarnos durante este viaje hacia la disciplina económica, sobre todo por sus barrios más sórdidos, consiguiendo que nuestras rasgadas vestiduras salgan del trance desprovistas del tufo a ideología, y por enseñarnos a remendarlas con esfuerzo y metodología.

A sus profesores, especialmente a Francisco Javier Gómez González y Ángel de los Ríos Rodicio, por la exquisita preparación de sus clases para transmitir tantos conocimientos en tan poco tiempo, y por solicitar el mismo compromiso y nivel de exigencia a sus alumnos, aunque alguno de ellos se les durmiera en clase.

A Elena Martín Sierra, compañera de este Máster, por ayudarme con su visión experta a redondear el plan de marketing de este proyecto.

A Marc Gauvin Mac Neil, por señalar al rey desnudo y diseñar molinos movidos por el viento, mientras los demás siguen paralizados con la visión ilusoria de gigantes.

A mi mujer Rebeca, por su apoyo incondicional, que roza el fanatismo.

Finalmente, a mi hijo Ángel, porque por mucha guerra que me des tú, son otras cosas las que roban nuestro tiempo.

Porque para ti es la vida.

INTRODUCCIÓN.

En el marco legislativo, en el que se establece que las administraciones públicas deben ofrecer garantías para la protección, accesibilidad y mantenimiento del patrimonio histórico, la economía normativa se ha ocupado de la construcción de un relato que justifique las políticas públicas que provisionan su conservación y valorización.

Sin embargo, durante este Máster de Economía de la Cultura y Gestión Cultural, hemos visto en muchas ocasiones como a la dispersión de las competencias en materia cultural entre diferentes administraciones (nacionales, regionales, provinciales y locales, incluso asociaciones de acción local que manejan cuantiosos fondos públicos) se suman los problemas de la falta de una estrategia común y conjunta, la incapacidad para sostenerla en el tiempo y la falta de voluntad para desarrollar los instrumentos que evalúen su desarrollo y midan su impacto.

Por otra parte, comunidades como Castilla y León con un rico patrimonio histórico y unos recursos presupuestarios limitados sienten, cada vez más como una carga que como un factor de desarrollo, el marco legal que obliga a su administración a provisionar el patrimonio de su titularidad. La adición a su catálogo de Bienes de Interés Cultural, al igual que otros elementos patrimoniales dignos de su protección y puesta en valor, pone en aprietos presupuestarios, en muchas ocasiones, a la administración regional que tiene otros problemas más acuciantes que atender, como la dispersión y éxodo poblacional, entre otros. Es previsible que un archivo especializado en preservar, estudiar y visibilizar el patrimonio fotográfico de Castilla y León no se vea como una prioridad que reclame su atención inmediata.

Es por ello, que vemos necesarios otros enfoques donde la colaboración entre iniciativas privadas y administraciones públicas ofrezca soluciones sustentadas en un marco teórico sólido e hipótesis de trabajo novedosas para desarrollar metodologías y herramientas tecnológicas más eficientes que:

- 1- Conecten la oferta y la demanda cultural.
- 2- Planteen una estrategia de valorización común, basada en los principios de sostenibilidad (sostenida en el tiempo y sustentable en el espacio físico).
- 3- Sean evaluables en tiempo real.
- 4- Tengan la capacidad de poner un precio variable a las preferencias del consumidor cultural.
- 5- Se comporten como un factor de desarrollo y cohesión social.

- 6- Ofrezcan soluciones de gobernabilidad (desarrollo político).
- 7- Y finalmente, sean capaces de influir sobre el comportamiento humano en su relación con todas las manifestaciones culturales.

En definitiva, metodologías y herramientas tecnológicas que ofrezcan un impacto ético positivo, no sólo medible en su magnitud económica, también en la social y en la política.

La eficacia de estos enfoques teóricos, sus desarrollos metodológicos y la tecnología aplicada, se verá medida, en la práctica, por su capacidad para aliviar el peso de la cultura como carga de provisión pública y por la conversión de todas las manifestaciones artísticas y culturales en un factor de desarrollo económico, participación política y bienestar social.

El siguiente trabajo, en principio, no ofrece todas las soluciones a los factores referidos más arriba, pero es un punto de partida para trabajos más ambiciosos.

En el primer capítulo se ofrece, en primer lugar, un marco conceptual cuya novedad es que pone en el punto de mira el desarrollo de una ontología común y formalizada, libre de sesgos ideológicos y centrada en los criterios de la lógica y la formalidad. Este breve punto se cierra proponiendo una hipótesis de trabajo que dibuja las tres dimensiones del “capital cultural” y sus conexiones para dilucidar cómo cualquier manifestación cultural puede convertirse, por sí sola, en un factor productivo que aporte rentabilidad económica y social.

Debido a que el fin último de esta exposición es la creación de una institución pública para la salvaguarda y difusión del patrimonio documental de nuestra comunidad, seguidamente se expone un marco jurídico general que justifica la provisión pública de la cultura conforme al ordenamiento estatal y autonómico.

Y como el patrimonio documental versa específicamente sobre la fotografía, como objeto de nuestro interés, se describen las dos dimensiones reconocidas legalmente, artística e histórico-documental -que coinciden con nuestra hipótesis de trabajo-, y se sugieren los problemas que genera el choque del derecho público con interés privado para establecer entre ellos una relación fluida y transparente, centrada en la protección y creación del valor cultural, capaz de atraer el interés del consumidor cultural y generar una rentabilidad económica y social.

El segundo capítulo describe el plan institucional, funcional y la propuesta de ubicación para nuestro archivo fotográfico. En primer lugar, se justifica la fundación cómo fórmula

flexible y ágil, para el diseño organizacional y el reparto de tareas. Seguidamente se propone una ubicación y un diseño atractivo, en principio chocante, en el que aplicamos nuestra hipótesis de trabajo que pretende proyectar el archivo fotográfico con atributos intangibles que en la práctica convierta en “capital cultural”. Es decir, elevarlo como un factor productivo que sea atractivo tanto para el *fundraising* como para el consumidor cultural, sin perder la esencia de servicio público, con la mirada puesta en asegurar su rentabilidad social sin renunciar a una rentabilidad económica.

Nuestro tercer capítulo ofrece un el plan de marketing muy completo, algo no muy usual en la gestión de archivos, pero que debería ser obligatorio para revertir el desinterés de la sociedad en su conjunto hacia este tipo de instituciones, esenciales para guardar su memoria.

Finalmente, nuestro cuarto y último capítulo está dedicado al plan financiero, advirtiendo que no es un plan al uso, debido a las características propias de las instituciones que tienen por principio ofrecer una rentabilidad que va más allá de los resultados económicos.

**-Capítulo 1.- VALORIZACION DEL
PATRIMONIO FOTOGRÁFICO:
MARCO CONCEPTUAL Y JURÍDICO.**

I. MARCO CONCEPTUAL.

1. Valorizar la cultura.

Cuando los gestores culturales hablamos de “valorizar la cultura” la primera dificultad a la que nos enfrentamos consiste en la falacia clásica de la ambigüedad. Tanto cultura como valor son conceptos “chicles”, que se estiran y adjetivan tanto que complican las premisas para ofrecer argumentos válidos. Para apoyar cualquier propuesta de valorización es esencial, primeramente, fijar un marco conceptual.

Para la R.A.E. en la tercera definición de su diccionario, cultura es el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.

En el caso de la cultura, dentro del conjunto disciplinar de la economía de la cultura, existen tres ámbitos u objetos de estudio: las artes escénicas y musicales, las industrias culturales y el patrimonio histórico. Aunque el caso de la fotografía podría incluirse en el ámbito de la industria cultural, como industria creativa y reproducible, en nuestro caso nos interesa más su consideración como objeto artístico y/o documento histórico, criterios no coincidentes que han ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Ahora bien, si la consideración de la fotografía como objeto artístico está en continua revisión y tiene su propia problemática¹, el valor de esta como documento histórico no tiene discusión “por ser calco fiel de aquel instante o momento del que se necesite una auténtica acta [...] Es el gran documento válido de nuestro siglo. Así, el archivo histórico adquiere el valor desde un ayer que se hace historia, valor que se incrementa con el pasar del tiempo” (SANCHEZ VIGIL, 1990, p.258).

El Plan Nacional de Conservación del Patrimonio Fotográfico (PNCPPF) abunda en esta consideración como objeto histórico-documental señalando que: “la fotografía adquiere un valor progresivo con el paso del tiempo, en cuanto evidencia y enriquece el conocimiento de realidades históricas que en muchos casos se han perdido. Pero además la fotografía puede constituir en sí misma una antigüedad histórica. No solamente su resultado final, la copia fotográfica, sino también el negativo, la cámara, la

¹ El Plan Nacional de Conservación del Patrimonio Fotográfico de febrero de 2015 señala la ambigüedad de los criterios estéticos para la valoración artística de la fotografía, más aún en la actualidad, teniendo una tecnología muy accesible para cualquier usuario que no se necesita ningún conocimiento técnico y que dispone de múltiples herramientas informáticas para la composición y edición de imágenes digitales con resultados espectaculares.

ampliadora, el laboratorio fotográfico, etc., que se transforman en objetos de valor cultural tanto más apreciables cuanto más y más valiosa información aportan acerca del tiempo de su fabricación y uso” (PNCPF 2015, p. 8).

Aunque aún nos quedaría tratar la cuestión legal de cuándo el objeto fotográfico, como documento histórico, debe ser considerado patrimonio histórico-documental, podemos delimitar nuestro trabajo a este ámbito u objeto de estudio, dentro del conjunto disciplinar de la Economía de la Cultura.

Así pues, como patrimonio histórico, citando al profesor César Herrero, el documento fotográfico representaría “una creación cultural con carácter acumulado, es decir, con una perspectiva histórica o con un sentido de heredad” (HERRERO, 2001, p. 153). El mismo profesor concluye que, sobre este objeto, “no cabe pensar en la reproducción, porque constituyen objetos únicos, sino a lo sumo en las labores de mantenimiento y conservación de estos elementos”, distinguiéndose así de las industrias culturales, pero aquí nos surge un nuevo problema debido a que la fotografía se concibió, desde sus orígenes a partir del daguerrotipo, como un medio capaz de emitir múltiples copias.

Este problema, o atributo, del documento fotográfico no será resuelto del todo, hasta más adelante, cuando abordemos el marco jurídico. Sin embargo, se transformará en una inmejorable ventaja para la misión que se nos encomienda como gestores culturales: su valorización, dotándole de visibilidad y rentabilidad. Pasemos ahora a analizar el siguiente concepto.

2. El problema del valor.

Resulta sorprendente para cualquier neófito en economía que existan tantas teorías² que intentan explicar el concepto del valor. De hecho, más que teorías habría que hablar de postulados académicos, quizás ideológicamente sesgados por una visión occidentalista y que, en el caso de la paradoja que describo a continuación, pretende llegar a conclusiones a través de la deducción, nunca a un conocimiento inductivo, es decir, a través de un comportamiento observable.

² https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_valor

Me explico. A través de la resolución de la paradoja del “diamante de agua”³ se obtiene la visión utilitarista de la economía neoclásica que defiende que la utilidad marginal⁴ es la que fija el precio del bien o el servicio demandado. Como veremos más adelante con el problema del dinero, se pretende dar una explicación asumiendo que la asignación de valor fuera un fenómeno natural y, por lo tanto, analizable por el método empírico, que funciona mejor en las ciencias naturales que en ciencias sociales. Sin embargo, no hay evidencias de que en la naturaleza se dé la asignación de valor por otros seres vivos y habría que analizar más profundamente cómo se asigna el valor en las diferentes comunidades de humanos.

Aunque el agua es más útil que los diamantes, un occidental pensará que los últimos son más valiosos que el primero, a no ser que se encuentre al borde de la muerte por deshidratación en medio del desierto. Sin embargo, para una tribu no contactada de lo más profundo del Amazonas, donde hay abundante agua potable, es probable que no se otorgue ningún valor a los diamantes, pero quizás sí a las plumas de un pájaro con la que elaboran sus adornos. Esto parece indicar que la asignación de valor y las preferencias son, a su vez, otra manifestación cultural del ser humano que están sujetas tanto a la racionalidad como a la irracionalidad, a la objetividad como a la subjetividad y difiere de unas comunidades a otras.

Por otra parte, los propios estudiosos de la economía de la cultura vendrían a desmontar explícitamente la teoría de la utilidad marginal, que defiende que es el suministro ilimitado de un bien o servicio lo que reduce su utilidad. Para muchos de estos economistas el consumo de bienes y servicios culturales tiene un carácter aditivo, esto es, la acumulación de experiencias relacionadas con la cultura no disminuye la utilidad marginal del bien o servicio relacionado, más bien al contrario. De hecho, para los economistas de la cultura la noción de “valor cultural” tiene en su órbita otro problema subjetivo, no resuelto, que trata de las preferencias individuales, que dependen de otros factores como los gustos (que se manifiesta tanto localmente como universalmente), el grado de conocimiento académico y técnico y, lo que es más importante, la acumulación de experiencias relacionadas con la cultura (HERRERO, 2011).

Finalmente, debemos reflexionar sobre las últimas propuestas desarrolladas por los economistas para valorar lo tangible e intangible de los bienes culturales, los recursos naturales y sus desastres, ya sean antropogénicos o no. Los métodos de valoración contingente se han alzado como el recurso más aceptado para medir el valor que nos

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Paradoja_del_valor

⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Utilidad_marginal

ocupa. Sin embargo, los diferentes sesgos que se evidencian sobre los valores formulados y los comportamientos estratégicos de los usuarios sobre el valor revelado en los mercados ficticios, que pretenden medir la disposición a pagar, ponen en jaque la validez de este método (DIAMON y HAUSMAN, 1994). De hecho, de cara al interés de la clase política, este método puede ser útil para conocer las preferencias de los ciudadanos y el desarrollo programático de políticas ambientales y culturales, pero se muestra insuficiente para la valoración objetiva de nuestros recursos culturales y naturales.

Entonces, si en el análisis conceptual previo a nuestra propuesta de valorización nos enfrentamos a términos indefinidos, aún sujetos a la controversia y pendientes de estudios más profundos, donde el valor cultural se manifiesta cualitativamente, con una carga subjetiva y de atributos múltiples tan importante, y las preferencias relacionadas con las elecciones individuales no son fijas y pueden cambiar con el tiempo ¿cómo podemos medir cuantitativamente su valor? La respuesta puede parecer de Perogrullo: en el momento justo de asignar un precio obtenemos una dimensión objetiva y mensurable. Sin embargo, ahora nos enfrentamos al mayor de nuestros problemas como sociedad que presume de avanzada y racional: la cuestión del dinero.

3. La indefinición formal y lógica del dinero.

El pensador e historiador israelí Yuval Noah Harari, autor de *Sapiens: de animales a Dioses*, sugirió hace unos meses en varios medios de comunicación que la salida de la crisis económica y sanitaria en la que estamos inmersos sólo se podía alcanzar a través de, lo que él considera, la gran especialidad del ser humano: la cooperación. Su teoría principal plantea que el Homo Sapiens es la especie predominante en el planeta porque es el único animal capaz de cooperar flexiblemente y en masa gracias a su capacidad única de creer en entes que existen únicamente en su imaginación.

El dinero fiduciario es justamente eso, un producto de nuestra imaginación. Sin embargo, este instrumento, desde una perspectiva sujeta a los requisitos formales y lógicos, actúa en nuestras relaciones económicas de intercambio como un "paradigma" técnico. La noción que mantenemos del dinero responde a una concepción heredada de la tradición del dinero con respaldo físico y fungible (puñados de cobre, sal, plata, oro, etc.). Sin embargo, desde que en los años setenta del pasado siglo la administración Nixon santificara el dinero fiduciario como el nuevo sistema de creencias

para facilitar los intercambios, la noción que emana de su uso se parece, razonablemente, al misterio de la Santísima Trinidad (Dios es uno: Padre, Hijo y Espíritu Santo)⁵ con la diferencia que, en su día, se resolvió formalmente esta inconsistencia lógica a través de varios concilios (foros eclesiásticos) promulgando un dogma de Fe. Esta salida formal a un antiguo problema religioso dista de la salida que se dio, informalmente, a la inconsistencia lógica que se planteaba hace medio siglo, en el que el dinero basado en la confianza no se declaró públicamente como un dogma de Fe.

En 1998, Narayana Kocherlakota señalaba en un *paper* económico, que la descripción trinitaria del dinero en sus tres funciones como unidad de medida/registro contable de valor, herramienta/soporte de intercambio y almacén/depósito de valor, era definitivamente “vacua” y concluía que el único papel tecnológico del dinero necesariamente tendría que pasar por generalizar su uso como memoria social (KOCHERLAKOTA, 1996 y 1998). Años después, Marc Gauvin señalaría la inconsistencia que plantea el problema de la falta de definición lógica y formal del dinero (GAUVIN, 2012) donde, desde el punto de vista lógico, su función como medida/registro y como almacén/depósito de valor (bien comercializable) eran mutuamente excluyentes. Pero, además, resolvería este conflicto dogmático con una propuesta sencilla y no beligerante, en la que demostraría, junto con el profesor Sergio Domínguez, que el dinero, como herramienta tecnológica, sólo requeriría que se especificara como registro pasivo de valor y que los intercambios sólo deberían estar modelados por la teoría de estabilidad⁶ de los sistemas dinámicos (GAUVIN y DOMÍNGUEZ, 2020).

Este novedoso enfoque supone que, en la práctica, el dinero no necesitaría de un suministrador⁷ ni debería estar sometido necesariamente a tasas de interés para asegurar la estabilidad del sistema monetario como herramienta tecnológica de intercambio de valor. En definitiva, lo que proponen Marc Gauvin y Sergio Domínguez en su *paper* superaría la confusión en la que incurren tanto el capitalismo como el comunismo, que piensan el dinero como un fenómeno empírico, tropezando en ese

⁵ Hay que tener en cuenta que, durante el final de la antigüedad clásica en Europa, en la que coincidía la época Tardorromana con la expansión del cristianismo, el método aristotélico lógico-deductivo era el principal método de acercamiento a la verdad y de acceso al conocimiento. Hasta la llegada de Tomás de Aquino en el s-XIII que construyó un sistema filosófico-teológico de base aristotélica que reconcilió el razonamiento clásico con el pensamiento cristiano, los conflictos, en forma de cismas y herejías, fueron habituales en aquellos primeros siglos del cristianismo, resolviéndose malamente en guerras y en concilios, en el mejor de los casos.

⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_estabilidad

⁷ Estados: dinero de curso legal; bancos: dinero bancario; Corporaciones: derivados financieros.

"paradigma" técnico, para repensar el dinero como una invención humana, que puede ser aplicada como paradigma tecnológico en nuestras relaciones económicas.

La definición lógica y formal del dinero conllevaría fijar la ontología de esta tecnología. El posterior desarrollo de la deontología (esfera ética-política-legislativa) sería mucho más sencillo y transparente incidiendo drásticamente en la fenomenología, es decir, en el comportamiento humano con respecto a su especie y a su hábitat. La visión de Gauvin y Domínguez probaría que la verdadera misión del ser humano en este planeta consistiría en crear y conservar valor para compartirlo. La destrucción de valor no es que estuviera prohibida, simplemente no estaría permitida por la propia lógica del sistema, basado en la cooperación.

Este enfoque rompería con la larga tradición de los economistas que tratan de estudiar la fenomenología del dinero (economía positiva) para actuar sobre el desarrollo deontológico (economía normativa), señalando que antes se debería estudiar y fijar la ontología de estos conceptos para posteriormente ofrecer el desarrollo ético y normativo (esfera política). La sorpresa podría venir si estudiáramos la fenomenología como si fuese una consecuencia lógica de la fijación de una ontología formalizada que, a su vez, permitiría un desarrollo deontológico transparente y sin ambigüedades.

Para terminar, la exposición de este marco conceptual donde sostengo la tesis de que los conceptos claves para sustentar una propuesta de valorización cultural no son firmes y deberían ser expuestos a estudios y debate formal para su consolidación, esta circunstancia me anima a desarrollar mi propia hipótesis de trabajo en la que definiré tres dimensiones para el concepto del valor de las diferentes manifestaciones culturales y señalaré, como problema principal, la dificultad que tienen las administraciones públicas para conectar las dos primeras dimensiones con una tercera, el valor de uso-utilidad, marcada por las preferencias del consumidor cultural. Esta conexión sería la llave para la consecución del patrimonio cultural como factor productivo.

4. Hipótesis de las tres dimensiones del patrimonio cultural.

Quizás, el concepto de patrimonio cultural más avanzado y útil para nuestra propuesta sea el de "capital cultural" proporcionado por el economista David Throsby, que entiende la cultura como un conjunto de activos que generan un flujo de servicios (THROSBY, 2001), es decir, como un factor productivo. Este concepto facilita "la valoración

económica de los proyectos culturales y subraya la utilidad de la cultura como elemento de desarrollo económico y bienestar personal” (ALBI, 2003, p. 18).

Sin embargo, el profesor Luis C. Herrero señalaba, hace veinte años, que las decisiones referentes a la gestión, uso de recursos, asignación de funciones y caracterización del patrimonio cultural habían recaído tradicionalmente en expertos relacionados con las bellas artes, que consideraban a los economistas como intrusos. Esto se evidencia en la propia Ley del Patrimonio Histórico Español (Ley 16/1985 de 25 de junio), en el artículo primero, párrafo segundo que delimita oficialmente el patrimonio histórico español, enumera sus objetos integrantes, pero en ningún caso alude a su utilidad, ni a su significación cualitativa, ni a otros intangibles que se adscriben al patrimonio cultural (HERRERO, 2001).

Estos valores cualitativos e intangibles sí están recogidos por otros tratados e instituciones internacionales relacionados con este patrimonio⁸, conectando el valor histórico y artístico con un significado cualitativo definido como valor cultural que estarían relacionados emocionalmente a individuos y comunidades a través de otros intangibles como el valor de legado, de pertenencia, de existencia y al valor estético, simbólico y de autenticidad, entre otros. Sin embargo, el profesor Herrero señala que en ningún caso las diferentes instituciones han conectado el valor cultural con su dimensión económica que consiste en ofrecer un uso, o utilidad, del patrimonio histórico a individuos o colectivos y que estos puedan mostrarnos sus preferencias asignándoles objetivamente un precio por su disfrute. (Ver ilustración 1).

La interconexión de estas tres dimensiones de valor nos acercaría al concepto de “capital cultural” definido por Throsby y, en la práctica, su comprensión nos ayudaría en el diseño de los proyectos destinados a valorizar cualquier tipo de manifestación cultural, no sólo las relacionadas con patrimonio histórico-documental, que tenga como objetivo su sostenibilidad y rentabilidad, tomando la forma de un marco teórico que ofrezca los instrumentos metodológicos para su desarrollo y evaluación.

⁸ Convención de la UNESCO en 2003, París, para la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial ratificado por España.

Ilustración 1. Capital Cultural: Hipótesis de las 3 dimensiones del patrimonio cultural como factor productivo.

Elaboración propia



La carencia de esta última conexión ha justificado, tradicionalmente, a las políticas públicas y su financiación desde la economía normativa, con la ampliación del concepto de valor en el denominado “valor de no uso” o el “valor de opción”. Es decir, a mi entender, se ha formulado una coartada para provisionar la oferta cultural, aunque no exista una demanda, especulando sobre las preferencias futuras del consumidor cultural. Esta excusa, siempre en mi opinión, ha descargado a las administraciones públicas de su obligación moral para rendir cuentas sobre su eficacia y efectividad.

Sin embargo, cualquier proyecto cultural debería centrarse en el estudio de las preferencias de los usuarios y su fomento (o influencia) para objetivar el problema de su valoración. Además, los proyectos culturales tendrían que acreditar el valor de uso, o utilidad, del objeto de valorización llevándolo a la categoría de “capital cultural”, o factor productivo, que aseguraría un impacto económico y social positivo.

Finalmente, los proyectos culturales de valorización deberían estar sujetos a la evaluación de su impacto cuantitativa y cualitativamente, siendo tan provechosa la fijación de precios por el uso del objeto a valorar (valorización cuantitativa) como la medición de las preferencias del usuario (valorización cualitativa), esta última, a su vez, nos va a ofrecer la clave para ajustar precios y mejorar la rentabilidad del producto o servicio.

II. MARCO JURÍDICO.

1. La cultura en la Constitución Española y en el Estatuto de Autonomía de Castilla y León.

La cultura como objeto de regulación pública está sujeta a dos amplias perspectivas: por una parte, desde el punto de vista de los ciudadanos a los que se les confiere una serie de derechos de acceso y disfrute de la cultura; y por otra, desde la perspectiva de las administraciones públicas, las obligaciones y competencias para satisfacer el interés público y los derechos culturales de la ciudadanía.

En la Constitución Española vigente desde 1978 se recogen tres tipos de derechos: los derechos fundamentales, los derechos y deberes de los ciudadanos y los principios rectores de la política social y económica. En el artículo 9.2 del título preliminar dice “corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, **cultural** y social”.

Más allá de este pequeño apunte, tenemos que irnos mucho más adelante, a los artículos donde se recogen los principios rectores, para encontrarnos con los derechos que se confiere al ciudadano en materia cultural. Así, en el artículo 44 de la Constitución Española en su primer punto se recoge el derecho de los ciudadanos a la cultura y la tutela de los poderes públicos para facilitar y promover el ejercicio efectivo de este derecho.

Como obligación de los poderes públicos, se señala en el artículo 46 que estos “garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico de los pueblos de España y de los bienes que lo integran, cualquiera que sea su régimen jurídico y su titularidad. La ley penal sancionará los atentados contra este patrimonio”.

Para hablar de competencias exclusivas del Estado relacionadas con la cultura y el patrimonio histórico, en el artículo 149.1, párrafo 28, el Estado se reserva la “Defensa del patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y la

expoliación; museos, bibliotecas y archivos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas” (CC. AA).

Además, el estado se arroga la titularidad de algunos museos, bibliotecas y archivos, sin perjuicio de que su gestión pueda darse por las diferentes CC.AA. Entre otros, el museo del Prado, la Biblioteca Nacional y Archivo General de Indias. El artículo 132.3 señala que, al ser propiedad del Estado, “por ley se regularán el Patrimonio del Estado y el Patrimonio Nacional, su administración, defensa y conservación”, excluyéndolos del derecho público. Es decir, son bienes no afectos al uso o al servicio público, adscribiéndolos exclusivamente al uso de la corona para el ejercicio de la “alta representación”. Entre estas propiedades tenemos el Palacio Real, los palacios de Aranjuez, El Pardo, La Zarzuela, La Almudaina, el Monasterio de Yuste, los Patronatos de Las Claras, del Monasterio de El Escorial, de las Huelgas Reales y del Hospital del Rey y la Iglesia y Monasterio de Santa Isabel.

El artículo de la Constitución Española que para nosotros tiene más interés y, quizás el que más quebraderos suscita al señalar competencias concurrentes entre el Estado y las CC.AA., es el 149.2 que dice que “sin perjuicio de las competencias que podrán asumir las Comunidades Autónomas, el Estado considerará el servicio de la cultura como deber y atribución esencial y facilitará la comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas, de acuerdo con ellas”. Es decir, aunque recoge la enmienda de que el Estado actuará sin perjuicio de las CC.AA., aquel no renuncia al “servicio a la cultura” al considerarlo un deber y atribución esencial.

Volviendo de nuevo al artículo 149.1. del título VIII, donde se regula la ordenación territorial del Estado, más concretamente dentro del capítulo tercero, donde se señalan las competencias de las CC.AA., el párrafo 15º, 16º y 17º se reconoce la competencia de estas, frente al Estado, los museos, bibliotecas y conservatorios de interés autonómico, el patrimonio monumental de su interés y el fomento de la cultura. Pero tenemos que tomar las referencias del Estatuto de Autonomía de Castilla y León (CYL) para encontrar el desarrollo en materia de derechos y deberes, desde la perspectiva del ciudadano, pero, sobre todo, para conocer el desarrollo competencial que se arroga nuestra comunidad autónoma frente al Estado.

En el Estatuto de Autonomía de Castilla y León, en el capítulo II, donde se recogen los derechos sociales, encontramos el artículo 13.10 que reconoce el derecho a la cultura y el patrimonio. En el capítulo III donde se señalan los deberes, el artículo 15 d) recoge el deber de respetar, cuidar y proteger el patrimonio cultural. Finalmente, el capítulo IV

habla de los principios rectores de las políticas públicas, siendo de nuestro interés el artículo 16.17 que señala “la protección y difusión de la riqueza cultural” y añade en el punto 18 del mismo artículo “el fomento de la presencia cultural de Castilla y León en el exterior”.

El artículo 70.31 señala las materias y competencias exclusivas de nuestra comunidad. Estas serían: producciones artísticas y literarias, libros (incluida *gestión* del depósito legal), industria cinematográfica de CYL, **patrimonio cultural**, museos, bibliotecas, hemerotecas, **archivos**, conservatorios y otros centros, fiestas y academias científicas y culturales. El mismo artículo punto 32 y 33, indica también como competencias exclusivas los espectáculos públicos y actividades recreativas y la promoción de la educación física, el deporte y el ocio.

En cualquier caso, si bien el estado, conforme al principio de subsidiaridad vertical, se reserva el derecho de intervención cuando las CC.AA. por sí solas no lo hacen o no pueden alcanzar los fines que marca el interés general, sería competencia de nuestra comunidad la provisión de un archivo fotográfico para el rescate, salvaguarda y difusión de nuestro patrimonio fotográfico regional por su valor artístico, pero, sobre todo, por su valor histórico-documental. Queda aún por esclarecer, a nivel legal, qué podemos considerar patrimonio fotográfico, señalar el doble régimen jurídico y los problemas que ocasiona la concurrencia del interés público con el derecho privado.

2. Consideración del patrimonio fotográfico.

a) Como Documento histórico sujeto al interés público.

La ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español (L.P.H.E.) supuso un gran avance respecto a lo que tradicionalmente se había considerado patrimonio, hasta entonces reservado a los objetos y monumentos con valor artístico. A partir de esta ley se amplió el radio de protección bajo su paraguas a toda cultura material humana que puede ser apreciada por sí misma, sin estar sujeta a limitaciones debidas su valor económico, antigüedad, uso o propiedad.

El artículo 49 de la L.P.H.E entiende como documento “toda expresión en lenguaje natural o convencional y cualquier otra expresión gráfica, sonora o en **imagen**, recogidas en cualquier soporte material, incluso los soportes informáticos”. De este

modo, la fotografía pasa a estar sujeta al régimen correspondiente al patrimonio documental.

El desarrollo de la L.P.H.E. en la Comunidad Autónoma de Castilla y León se formula en la Ley Autonómica 6/91 de Archivos y del Patrimonio Documental de CYL. La formulación regional, en sus artículos 4 y 5, comparte con el artículo 49 de la L.P.H.E. la inclusión de los documentos de cualquier época emitidos por gestores públicos de CYL, los que tienen una antigüedad de más de 40 años emitidos por sindicatos, asociaciones, fundaciones, academias científicas y culturales, organizaciones políticas y entidades religiosas. Y, finalmente, los documentos radicados en CYL de más de 100 años, producidos o reunidos (como colecciones) “por cualquier otra entidad particular o persona física” no enumerada anteriormente, también serán considerados documentos históricos.

A esta descripción, se suma el artículo 6 de la Ley autonómica en el que “la Junta de Castilla y León determinará reglamentariamente el procedimiento a seguir para la declaración como históricos y la inclusión en el Patrimonio Documental de Castilla y León de aquellos documentos o colecciones documentales que, sin alcanzar la antigüedad indicada en el artículo 5.º, tengan singular relevancia para la historia y la cultura de nuestra Comunidad Autónoma. Dicha inclusión se podrá realizar de oficio o a petición de cualquier persona o entidad, previo informe del Consejo de Archivos de Castilla y León”. Es decir, la Junta de CYL aplicando los principios de interés público y subsidiaridad horizontal, se arroga el derecho de intervenir, por los mecanismos legales a su alcance, sobre documentos sujetos a derecho privado que tienen, a su vez, un desarrollo normativo propio. En el más grave de los casos, en el artículo 18 indica que “a efectos de la aplicación de la legislación de expropiación forzosa, se podrá declarar el interés social de los bienes integrantes del Patrimonio Documental de Castilla y León que corran peligro de deterioro, pérdida o destrucción, cuando sus propietarios o poseedores incumplan los deberes o desobedezcan u obstaculicen la ejecución de las medidas administrativas que se establecen al respecto en la presente Ley”⁹.

⁹ La Ley 16/85 de Patrimonio Histórico de España en sus artículos 36.4 y 37.3 establece los criterios para la expropiación forzosa de los Bienes de Interés Cultural, pero no dice nada de los documentos declarados de interés cultural.

b) Como creación artística sujeta al derecho privado.

El reconocimiento de la fotografía como una de las formas de creación cultural comenzó a mediados del s-XIX, sin embargo, no se consideró sujeta por sí misma, como medio creativo específico, a la propiedad intelectual hasta la revisión en 1908 en Berlín del Convenio de Berna¹⁰ (1886). Antes de esa fecha sólo se la incluyó como un simple medio de reproducción de otras obras (CRUANYES & SALVADOR 2015). Todos los estados miembros de la Unión Europea (UE) han suscrito el convenio de Berna en el que se reconoce que “el fotógrafo y su obra son equiparables a los demás creadores, tanto a lo que se refiere al reconocimiento de su derecho de autor, en su doble vertiente moral y patrimonial como al régimen de explotación de su obra por parte de terceros” (PNPF 2015, p. 73).

La adhesión al convenio de Berna está administrada por la Organización Internacional de la Propiedad Intelectual (OMPI), su tratado más reciente, de llamado *WIPO Copyright Treaty*¹¹ (1996) es de especial relevancia. Sin embargo, no es el único tratado internacional acerca del derecho de autor que ha suscrito España. La Convención Universal sobre el Derecho de Autor¹² de 1952 es otro tratado, en este caso, administrado por la UNESCO. Y, finalmente, existe otro acuerdo relacionado con los derechos de la propiedad intelectual que aborda su protección en el ámbito del comercio internacional, el *Agreement on trade-related aspects of intellectual property rights*, administrado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), también suscrito por todos los países miembros de la UE.

En el contexto europeo existen dificultades y fricciones entre los estados miembros para armonizar funcionalmente el derecho privado que emana de la Ley de Propiedad Intelectual (LPI) entre los diferentes desarrollos estatales. El Plan Nacional de Conservación del Patrimonio Fotográfico indica que “desde la óptica del derecho comunitario europeo es urgente la implantación de un nuevo sistema de normas sobre los derechos de propiedad intelectual. Es decir, la consecución de un proyecto normativo de carácter global que permita crear un gran mercado cultural comunitario e imbricar dicho mercado en el mapa del comercio mundial la enorme complejidad para la aplicación de la LPI” (PNCPF 2015, p. 74).

Esta dificultad no ha hecho más que crecer con el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's). La Comisión Europea y el Parlamento

¹⁰ <https://wipolex.wipo.int/es/text/283700>

¹¹ <https://wipolex.wipo.int/es/text/295167>

¹² http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=15381&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Europeo, en los últimos años, han desarrollado diferentes directivas que se han ido introduciendo en los ordenamientos jurídicos de los estados miembros de la UE¹³. A parte de las diferentes directivas, recomendaciones y mandatos, la UE articula su acción respecto a la LPI a través de múltiples comunicaciones, estudios y sentencias del Tribunal de Justicia de la UE.

A nivel estatal, las últimas directivas europeas¹⁴ han dado lugar a la reciente LPI 2/2019, del 1 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la LPI aprobada por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y en la que se incluyen al ordenamiento jurídico español el tratado de Marrakech que persigue facilitar el acceso a las obras publicadas a los colectivos con discapacidad, ya sea visual y de otro tipo, y se disponen las normas para ejercer un mayor control sobre las entidades de gestión de derechos, en la picota durante la última década por las sospechas que recaen sobre su gestión, que incluyen puertas giratorias, inversiones desproporcionadas, cultivo de relaciones públicas con métodos escandalosos, prácticas de recaudación cuestionables y opacidad en la distribución de los derechos económicos.

La LPI reconoce al autor todos los derechos sobre la obra distinguiendo dos tipos de derechos: los derechos morales y los derechos patrimoniales. Los primeros son de carácter personal, irrenunciables e inalienables. Los segundos se refieren a la explotación o uso de la obra por la que el autor puede exigir una compensación. En el caso de la fotografía el artículo 10.1.h considera como obras sujetas a la propiedad intelectual las “obras fotográficas y las expresadas por un procedimiento análogo a la fotografía”. Sin embargo, el artículo 128 distingue al “obra fotográfica” de las “meras fotografías”, desprovistas de la misma protección que las primeras.

¹³ Directiva N° 92/100/CEE del Consejo, de 19 de noviembre de 1992, sobre Derechos de alquiler y préstamo y otros derechos afines a los derechos de autor en el ámbito de la propiedad intelectual; Directiva del Consejo N° 93/98/CEE de 29 de octubre de 1993 sobre Armonización del plazo de protección del derecho de autor y de determinados derechos afines; Directiva 2001/29/CE, de 22 de mayo de 2001 (InfoSoc Directive), relativa a la armonización de determinados aspectos de los derechos de autor y derechos afines a los derechos de autor en la sociedad de la información; Directiva 2001/84/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de septiembre de 2001, relativa al derecho de participación en beneficio del autor de una obra de arte original; Directiva 2004/48/EC del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004 relativa al respeto de los derechos de propiedad intelectual; Directiva 2012/28/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2012, sobre ciertos usos autorizados de las obras huérfanas; Directiva 2013/37/UE, de 26 de junio de 2013, del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se modifica la Directiva 2003/98/CE relativa a la reutilización de la información del sector público.

¹⁴ Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, y la Directiva (UE) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017.

Para resolver este entuerto hay que recurrir a la jurisprudencia, que “en su voluntad de intentar clarificar, ha señalado que la obra creativa ha de cumplir dos condiciones: la primera de carácter objetivo, que exige que la imagen sea una novedad, y otra subjetiva, que obliga a que el autor aporte su personalidad creativa en la realización de la imagen. Todos estos elementos son muy resbaladizos [...]” (CRUANYES y SALVADOR, 2015, p. 220) y en la práctica nos encontramos que la distinción está sujeta a un criterio igual de problemático, el de originalidad de la obra. Este criterio que indetermina la distinción entre obra fotográfica y mera fotografía supone que la primera goce de una protección de 70 u 80 años desde el fallecimiento del autor y la segunda sólo 25 años desde la realización de la imagen.

Todos estos aspectos legales, resumidos unos y omitidos otros¹⁵ por la enorme complejidad y amplitud del derecho en materia de propiedad intelectual, son obligatorios conocerlos para la correcta gestión y explotación de los fondos en una institución pública como es un archivo fotográfico. Que una obra sujeta a derecho privado esté en manos de una institución para un uso cultural o científico, no significa que su estatus pase a dominio público y la institución pueda hacer uso de ella libremente. Desde la política de adquisiciones de fondos, en sus diferentes formas, y su adecuación contractual favorable¹⁶ a los intereses públicos de la institución, a la dotación de recursos humanos y técnicos para la catalogación precisa y transparente de los fondos y colecciones sujetos a derechos de autor, todos estos flecos son de vital importancia en nuestra gestión institucional que derive en una relación fluida y provechosa con el investigador, el creador audiovisual interesado en obras derivadas, los patrocinadores y los consumidores culturales.

¹⁵ Como son los derechos de imagen, los derechos conexos, las licencias *Creative Commons*, la gestión de derechos por entidades autorizadas (VEGAP) o la gestión de las obras huérfanas, muy habituales en fotografía.

¹⁶ En forma de autorizaciones y cesión de derechos. “Los autores [o herederos] han de considerar la necesidad de asumir fórmulas que respeten los derechos de autor, pero que a su vez garanticen los derivados de las funciones propias del organismo receptor de su obra”. (CRUANYES y SALVADOR 2015, p. 241).

**-Capítulo 2.- PLAN INSTITUCIONAL,
PLAN FUNCIONAL, UBICACIÓN Y
DISEÑO DEL ARCHIVO
FOTOGRAFICO.**

JUSTIFICACIÓN

El marco jurídico justifica por sí sólo la provisión de recursos públicos para la salvaguarda y valorización de nuestro patrimonio documental, pero, aunque se esbozan los problemas técnicamente legales que afrontaría específicamente una institución dedicada a este objeto, no ofrece ningún argumento especial para la fundación de una institución consagrada exclusivamente a la fotografía, ni para la construcción de un archivo fotográfico *ex novo*.

Anteriormente, habíamos señalado los problemas conceptuales que requieren una solución apremiante para esclarecer y simplificar otros problemas derivados. A la espera de una solución, planteábamos una hipótesis de trabajo de tres dimensiones que conectara -a través de las preferencias del consumidor (o patrocinador)- el valor cultural con su uso o utilidad, para elevarlo como factor productivo, medible cuantitativa y cuantitativamente por su rentabilidad económica y social.

Es en esta parte cuando ponemos a prueba nuestra hipótesis implementándola al diseño de nuestro proyecto de valorización. En primer lugar, aplicaremos el principio de gobernabilidad de la institución integrando a la sociedad civil en su órgano de gobierno con el objetivo de conectar el interés público con el privado en la salvaguarda y valorización del patrimonio fotográfico, respetando la voluntad de los creadores en el ejercicio de sus derechos morales y patrimoniales sobre la obra.

En segundo lugar, en el diseño funcional de la organización separamos las funciones de un cuerpo técnico, dedicado a la salvaguarda y gestión del valor cultural y centrada en la rentabilidad social de su actividad, del equipo gestor encargado de ejecutar el programa de actividades, de todos los aspectos relacionados con la operatividad del archivo e, igual de importante, responsable de conectar con las preferencias de usuario y de los mecenas, para conseguir una rentabilidad económica y el crecimiento de la dotación patrimonial de la institución.

Y para finalizar, en tercer lugar, el diseño arquitectónico del archivo no divide los espacios bajo los criterios de si su uso se dedica a la rentabilidad social o a la rentabilidad económica, ya que en la mayoría de las ocasiones se solapan. Nuestro interés se centra en la importancia que adquiere el diseño estético y su impacto visual. Si bien es sabido que el contenido, o significado, está dedicado al objeto fotográfico, el continente se añade al significante que pretende contextualizar el valor cultural, elaborando un relato visual con múltiples referencias simbólicas que, a su vez, genere

la atracción de los consumidores culturales y de los filántropos que deseen vincularse con la causa o misión del archivo fotográfico. De nuevo, con la finalidad de crear una conexión emocional tridimensional, para elevar la experiencia de los usuarios y con ella el patrimonio fotográfico a la categoría de “capital cultural”, o factor productivo.

Al alegato del diseño por completo, de nueva planta, libre de condicionantes, ya sean cargas o premios, para validar nuestra hipótesis de las tres dimensiones del capital cultural, habría que añadir otros argumentos que pretender resolver otros problemas detectados en la gestión y valorización del patrimonio fotográfico.

- Las diferentes metodologías y protocolos que se requieren para el tratamiento del patrimonio fotográfico difieren de otros tipos de fondos documentales y tienen características propias. Un archivo fotográfico con personal especializado en su salvaguarda, investigación y gestión, que poseyera los recursos materiales específicos requeridos, daría lugar a una institución potencialmente más eficiente y eficaz en la valorización y conocimiento del medio, convirtiéndose en un referente que aprovecharía las sinergias positivas asociadas a su posición.¹⁷
- Al problema de la dispersión de los fondos, colecciones y unidades documentales, se añade la descoordinación y la falta de una estrategia de recuperación y de valorización común entre las distintas instituciones públicas, entidades privadas y profesionales del medio. Un archivo fotográfico podría demostrar mediante la praxis y comunicación de resultados la idoneidad de las estrategias, protocolos y acciones realizadas, y actuar de ejemplo y nexo entre las diferentes partes para emprender acciones conjuntas.
- Un archivo fotográfico en el futuro, podría ser la institución más adecuada para dar formación específica y con ella asegurar la continuidad de los proyectos de salvaguarda y difusión del patrimonio fotográfico de CYL, formando a las generaciones futuras.
- Existe un problema de falta sensibilidad hacia el objeto fotográfico y, como veremos más adelante en nuestro plan de marketing, un desinterés generalizado

¹⁷ Este punto no es nada descabellado. Existen varios ejemplos comparativos, pero el más conocido es el *Arxiu d'imatges de l'Ajuntament de Girona* (AIAG). “Este archivo es el modelo de referencia para los profesionales del sector. Fue creado el 14 de enero de 1982 [...] Para el tratamiento documental se elaboró un programa de gestión en 1990, experiencia pionera en España y base para los trabajos que se han realizado posteriormente en otros centros.” (SÁNCHEZ VIGIL 2006, p. 239).

del público hacia los archivos, siendo estos las instituciones culturales más infravaloradas socialmente. Un archivo fotográfico, con instalaciones adecuadas y un diseño atractivo, podría desarrollar múltiples actividades para revertir esta situación.

- Finalmente, la fotografía y los archivos se enfrentan al reto de la digitalización y la visibilidad en el entorno virtual. Un archivo fotográfico puede desarrollar herramientas específicas propias y dar respuesta fundamentada a la banalización de la fotografía y al fenómeno de la infoxicación¹⁸.

Debo de insistir al final de este punto que, por muy justificado o florido que esté este relato, esto no deja de ser una **propuesta de valorización** siempre discutible. Pero en ningún caso, se debería restar importancia a la necesidad real que tiene Castilla y León de salvaguardar su patrimonio fotográfico en un archivo específico para tal fin.

¹⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Sobrecarga_informativa

I. PLAN INSTITUCIONAL.

1. Acuerdo de Colaboración.

Para la construcción y explotación sin ánimo de lucro del “Archivo Fotográfico de Castilla y León” (AFOCyL) he resuelto que el régimen jurídico que mejor se adapta a nuestra formulación hipotética y que conecta a todas las partes, públicas y privadas, interesadas en salvaguardar y valorizar el patrimonio fotográfico, que es el fin general de la institución, es la Fundación.

Las Fundaciones están reguladas en el Estado español por la Ley 50/2002, del 26 de diciembre, de Fundaciones y en Castilla y León por la Ley 13/2002, de 15 de julio, de Fundaciones autonómicas. Para la constitución de nuestra Fundación AFOCyL, que será el órgano de gobierno de la institución, previamente precisaremos de la firma de un **acuerdo de colaboración** entre las partes interesadas, recogiendo en el acuerdo todos los compromisos que adquieren para formar parte del patronato de la Fundación.

Las instituciones y asociaciones involucradas son las siguientes:

- Junta de Castilla y León, a través de su Consejería de Cultura y Turismo;
- Ayuntamiento de Cuéllar;
- Universidades de Castilla y León, a través del Consejo de Universidades de Castilla y León;
- Asociaciones de fotógrafos profesionales y aficionados con sede en Castilla y León a través de sus representantes.

La Junta de CYL se comprometerá a diseñar las bases y convocar el concurso de ideas para fallar el proyecto que más se adecue al propuesto por el presente TFM. Suya será la responsabilidad de la redacción de las bases y memoria de calidades para convocar el concurso público para la construcción del edificio que albergará el Archivo Fotográfico de Castilla y León y los diferentes concursos para dotar el edificio del equipamiento necesario. También será responsable de buscar, o adjudicar a terceros, la búsqueda y presentación del proyecto a todas las líneas de subvención y financiación existentes, necesarias para su ejecución, comprometiéndose también a aportar el dinero faltante.

El Ayuntamiento de Cuéllar se compromete a urbanizar el área y adecuar el entorno y los accesos de su titularidad donde se ubicará el futuro AFOCyL. Todos los trabajos podrán incluirse en el proyecto general para optar a las líneas subvencionables por fondos europeos, estatales o regionales, pero en todo caso, corresponderá al Ayto. de Cuéllar aportar los fondos faltantes. También se compromete a cargar con el mantenimiento y limpieza de los accesos y del área circundante al edificio (aparcamientos, jardines y miradores). Finalmente, se hará responsable de los suministros de agua y electricidad de estas áreas, al igual que de su correcto uso y mantenimiento.

Las universidades, a través del Consejo de Universidades, se comprometerán a convocar anualmente un número mínimo de becas de investigación y de prácticas remuneradas, a las que podrán sumarse otras becas provisionadas por la fundación, conforme a las necesidades para el cumplimiento de sus fines y dependiendo del resultado anual de explotación. Serán, también, parte activa del desarrollo de programas culturales, formativos y de investigación del archivo, haciendo partícipes de las actividades de AFOCyL a su comunidad universitaria.

Las asociaciones de fotógrafos también serán una parte activa en AFOCyL, no sólo vigilando que los derechos de carácter privado sean respetados. Estas colaborarán con el personal técnico e investigador en la identificación y descripción de las colecciones, especialmente en las denominadas “obras huérfanas”, para las que se solicita, por directiva europea¹⁹, las diligencias oportunas para dar con los autores o derechohabientes antes de trasladarlas al dominio público. Finalmente, las asociaciones de fotógrafos se comprometen a proveer, mediante donación o depósito, las máquinas y otros elementos físicos relacionados con la historia de la fotografía analógica que formarán parte de la exposición permanente de AFOCYL.

Todas las partes se comprometen a aumentar el fondo patrimonial de la Fundación AFOCyL, mediante la donación o depósito de fondos, colecciones y documentos fotográficos, y a participar activamente en las campañas de recuperación de la memoria fotográfica, consistentes en la ampliación del fondo patrimonial con la donación de

¹⁹ Directiva 2012/28/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2012, incorporada al ordenamiento jurídico español casi íntegramente con la entrada en vigor de la Ley 21/2014, de 4 de noviembre, por la que se modifica el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril y la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil.

particulares y empresas de aquellos fondos, colecciones o documentos fotográficos que tengan un evidente valor artístico y/o histórico-documental.

2. Escritura fundacional y estatutos.

Una vez firmado y puesto en marcha el acuerdo de colaboración, se aportará escritura pública fundacional, de constitución de la Fundación, en la que constarán como fundadores la junta de Castilla y León, el Ayuntamiento de Cuéllar y las universidades públicas de Castilla y León. Tras declarar su voluntad de constituir la Fundación, se aportarán por todas las partes documentalmente la dotación, su valoración y la forma y realidad de su aportación. A criterio de los miembros fundacionales, se podrán aportar los terrenos, el edificio (si estuviera construido o acordado posteriormente si estuviera en ejecución), dotación económica y bienes o derechos sobre fondos fotográficos, con los que asegurar el mínimo de 30.000 € en un plazo máximo de cinco años que establece la ley.

También en la escritura de constitución se designarán los miembros del primer patronato. Se establecerán como patronos un representante de la Junta de Castilla y León, que presidirá la fundación, un representante del Ayuntamiento de Cuéllar, uno del Consejo de Universidades de Castilla y León y un máximo de tres representantes de las asociaciones fotográficas, con sede y actividad en esta comunidad autónoma, que se hayan ganado una silla, con el voto de los tres miembros fundadores que añadirán el método de elección en los estatutos. Los criterios de valoración, en principio, pueden definirse por la mayor disposición o mejor cumplimiento, por parte de las asociaciones, del acuerdo de colaboración. En cualquier caso, se establecerán también criterios de mérito, capacidad y de no discriminación.

El contenido de los estatutos se ajustará a la normativa vigente. Se indica, como domicilio estatutario, el edificio del archivo en el paraje de las Lomas, de Cuéllar, y se establece como nombre de la Fundación “Archivo Fotográfico de Castilla y León”, resumido “AFOCyL”. Esta denominación será efectiva tras la respuesta a la solicitud de certificación negativa del Registro de Fundaciones de Castilla y León. La Fundación, además, registrará la marca “Foto-Archivo de Reproducciones y Originales”, para operar bajo sus siglas “FARO” en sus actividades mercantiles, de orientación comercial hacia los consumidores culturales e intermediarios.

Bajo el nombre AFOCyL la Fundación se dará a conocer institucionalmente y bajo estas siglas comunicará sus actividades dirigidas a la rentabilidad social y hacia los

patrocinadores y colaboradores, públicos y privados, que se relacionen con la entidad. En cualquier caso, al ser una entidad sin ánimo de lucro, la Fundación establecerá en sus estatutos cómo aplicará sus recursos para el cumplimiento de sus fines. Igualmente, se reinvertirán los beneficios, si los hubiere, bajo los criterios del interés público, consagrandolo el 70% a los fines declarados, tal y como establece la ley, en un plazo máximo de tres años desde la fecha del fin del ejercicio.

Fundación AFOCyL tendrá un ámbito de actuación regional con una duración temporal indefinida. Los fines de la asociación serán culturales, de investigación y educativos. Serán fines de AFOCyL:

- La investigación, recuperación, conservación, catalogación, valoración y difusión del patrimonio histórico-documental fotográfico de Castilla y León.
- El fomento de la sensibilidad hacia el objeto fotográfico como creación artística.
- El estudio y la divulgación de la práctica fotográfica a lo largo de la historia.
- La formación en técnicas de fotografía, edición y revelado.
- La formación en técnicas y métodos de conservación, manipulación, catalogación y valorización de los fondos, colecciones y unidades documentales del patrimonio fotográfico de Castilla y León.

El Patronato de la Fundación AFOCyL actuará únicamente como órgano de gobierno y representación. La gestión de AFOCyL se trasladará a un órgano delegado, con un director general al frente, que a su vez será el secretario de la Fundación, con voz, pero sin voto, y reportará al patronato todas las actividades desarrolladas para el cumplimiento de los fines marcados estatutariamente.

El Patronato, con un mínimo de tres de sus miembros más el presidente (la mitad más uno, conforme al reglamento estatutario), se reunirá mensualmente para el control certero de la gestión del órgano delegado; trimestralmente para evaluar, definir y reportar al protectorado los planes y programas de actuación; y anualmente para aprobar los presupuestos generales, así como la memoria y las cuentas que se han de presentar al Protectorado.

Respecto al régimen económico referido al patrimonio y a la financiación de la Fundación, se define por patrimonio todos los bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica que integren la dotación primigenia, así como por aquellos que adquiera la Fundación con posterioridad a su constitución, afecten o no a la dotación. Por lo tanto, la Fundación deberá ser la titular de todos los bienes y derechos integrantes de su patrimonio y, tal y como marca la ley, se incluirán en su inventario

anual. Por su parte, es de responsabilidad del Patronato la inscripción a nombre de la Fundación de los bienes y derechos que integran su patrimonio en los registros públicos que correspondan.

La Fundación, para el desarrollo de sus actividades, se financiará con los recursos que provengan del rendimiento de su patrimonio y, en su caso, con aquellos otros procedentes de las ayudas, subvenciones o donaciones que reciba de personas o entidades, tanto públicas como privadas.

En su ejercicio económico, coincidiendo con el año natural, AFOCyL acreditará una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad, que permita el seguimiento cronológico de las operaciones realizadas. Son necesarios para el correcto registro contable y material, un libro Diario y un libro de Inventarios, de Cuentas Anuales y aquellos otros libros obligatorios que determine la legislación vigente.

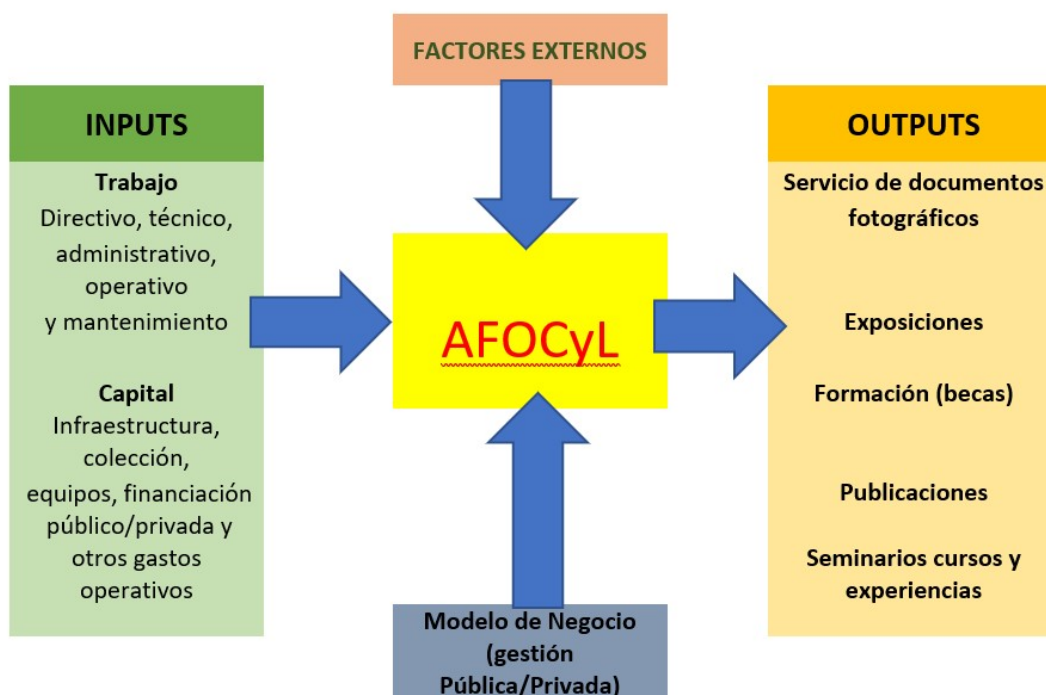
Fiscalmente, la fundación cumplirá con la Ley 49/2002 de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo o sus modificaciones posteriores.

En los estatutos también estarán recogidos otros aspectos importantes de ámbito deliberativo, organizativo y disciplinario, como el cese o suspensión de patronos. Finalmente, cobra especial relevancia estatutaria la parte funcional de la institución, como son los aspectos organizativos del órgano delegado, los recursos humanos necesarios y el plan de actividades que realizará AFOCyL para el cumplimiento objetivo de sus fines, que se pasan a detallar en el siguiente punto.

II. PLAN FUNCIONAL.

La ilustración siguiente describe de forma general y esquemática la función de producción de AFOCyL, donde se describe, desde el punto de vista de la economía aplicada, los factores relacionados con la producción de bienes y servicios de una institución cultural.

Ilustración 2. Representación gráfica de la función de producción de AFOCyL.



Fuente: Elaboración propia.

1. Modelo de negocio y factores externos.

Fundación AFOCyL es una entidad de derecho privado, pero definida como una fundación pública de ámbito autonómico, al aportar la Junta de CYL, a través de su Consejería de Cultura y turismo, más del cincuenta por ciento de la dotación fundacional y buena parte de las subvenciones que garantizarán anualmente su funcionamiento. Defendemos este **modelo híbrido** por la flexibilidad y capacidad de respuesta en tiempo

y forma que nos aporta el derecho privado, evitando los problemas derivados de la gestión pública²⁰.

Teniendo en cuenta que, si bien los factores productivos de conservación y catalogación en un archivo tienen como objetivo la rentabilidad social y son más estables, no sucede lo mismo con los factores productivos de otras actividades, dirigidas a la difusión y valorización de su patrimonio, que buscan una rentabilidad también económica en su relación con la industria turística, que se caracteriza por su estacionalidad y picos de demanda.

Entre los **factores externos**, cabe destacar la importancia menor que se da a los archivos como instituciones capaces de producir y poner en valor bienes culturales y, a la vez, atraer el interés de empresas y público. Se suma el menosprecio hacia la fotografía como documento histórico y arte estético menor, al ser en la actualidad fácilmente producible, reproducible y distribuible, siendo víctima de la banalización que condena al fetiche a la virtualidad insustancial. Otros factores externos reseñables, son el impacto de la crisis sanitaria y subsiguiente crisis económica que trastocan el orden de prioridades de instituciones públicas, privadas y en la actividad turística, en general, que relega el consumo cultural a una posición más desfavorable.

Las funciones y puestos que se detallan a continuación estarán vinculados a contratos de prueba, conforme marque en ese momento la ley, pasado el plazo establecido automáticamente se renovarán con **contratos indefinidos**.

2. *Inputs* de trabajo.

a) Órgano de Gobierno.

El **órgano de gobierno** es el Patronato, compuesto por seis patronos. No tienen derecho a remuneración, aunque sí a dietas de desplazamiento y otros gastos justificados. Proponemos, como representantes de la política pública, al consejero de cultura de la Junta de Castilla y León (en calidad de presidente) y al alcalde de Cuéllar. El representante de las instituciones públicas autónomas (Universidades) será uno de los rectores de las universidades públicas, elegido por el Consejo de Universidades de

²⁰ Conocidos fallos de gobierno como son los problemas “principal-agente”, en el que se da un conflicto de intereses entre quien decide y quien debe ejecutar la orden; la falta de responsabilidad e incentivos para la mejora de la productividad; el garantismo donde la burocracia sustituye a la eficacia; la aversión al riesgo y resistencia a la innovación, etc.

CYL. Los tres representantes de la sociedad civil (asociaciones de fotógrafos profesionales y amateurs de CYL) serán propuestos por las diferentes asociaciones de ámbito regional, o nacional con representación en esta comunidad autónoma. De los postulantes, los representantes políticos y públicos elegirán a tres patronos, conforme a los criterios recogidos en los estatutos y con una duración máxima de cuatro años en el cargo. Las funciones del Patronato como órgano de gobierno ya se han explicado más arriba, durante el desarrollo estatutario.

b) Órgano gestor.

El órgano gestor estará compuesto por un **director general**, preferiblemente especializado en gestión cultural, que, a su vez, como ya se explicó ejercerá de secretario del Patronato. Sus funciones son ejecutivas. Se encargará de llevar a buen fin los planes y programas definidos por el Patronato, reportando su gestión directamente a este. De él dependerán el departamento de comunicación y marketing, el departamento de administración y la supervisión de los servicios externalizados de limpieza y mantenimiento de las instalaciones del archivo. También velará por el buen funcionamiento de la concesión de la cafetería y el por desarrollo contractual del alquiler de espacios.

El director general tendrá la ayuda de un **adjunto a la dirección o comisario**, preferiblemente un museógrafo también con capacidad para la gestión. Su labor principal será la creación de la exposición permanente y del diseño de las exposiciones temporales, tanto para la sala de exposiciones de FARO, como para otras instituciones empleando los fondos fotográficos propios (servicio de exposiciones a la carta).

Además, el adjunto suplirá las funciones del director general en su ausencia, al igual que el director general asumirá las responsabilidades del adjunto en su ausencia. Del director adjunto dependerán el cuadro técnico de conservadores y archiveros, el departamento de informática y digitalización, los becarios investigadores o en prácticas remuneradas, el cuadro operativo y la supervisión de los servicios externalizados de seguridad. También será de su responsabilidad la gestión de la tienda del archivo.

Ambos directivos se ocuparán de la relación con los mecenas y benefactores, trabajarán para la atracción de nuevas oportunidades de *fundraising*, sumar más patrocinios y colaboraciones de empresas, instituciones y particulares, y junto con los técnicos de comunicación y marketing realizarán los convenios con diseño de productos y servicios, cuando haya contraprestación por las aportaciones económicas. Cuando el presupuesto

lo permita, prospectarán y tantearán el mercado fotográfico para proponer adquisiciones al Patronato que aumentaría el fondo patrimonial de la institución. También reportarán al patronato las necesidades materiales y de recursos humanos que puedan surgir, conforme el desarrollo de la demanda cultural y del crecimiento del patrimonio documental.

c) Departamento de gestión documental.

El cuadro técnico de este departamento se ocupará de producir rentabilidad social al archivo. Estará compuesto por un **restaurador**, especialista en restauración y protocolos de manipulación y conservación de soportes fotográficos. Suya es la responsabilidad de reportar el estado de conservación de los diferentes soportes fotográficos en sus distintos niveles de clasificación para incorporar la información detallada en los inventarios y metadatos de sus reproducciones digitales. Tras su evaluación también decidirá sobre las posibles intervenciones y metodologías de restauración y conservación. Supervisará el correcto funcionamiento de las cámaras especiales (depósitos fríos) para la conservación y de su registro preciso de las condiciones lumínicas, de temperatura y humedad. Velará en todos los casos por el correcto cumplimiento de los protocolos de manipulación durante los procesos de digitalización, consulta, exposición, etc.

La identificación, clasificación, ordenación, descripción y valoración de los fondos, colecciones y unidades documentales, así como la elaboración de índices, catálogos y guías corresponde a tres **archiveros**, licenciados en biblioteconomía y documentación o graduados en información y documentación, que estén especializados en la gestión documental del objeto fotográfico, conozcan los principales instrumentos de descripción (ISAD-G), instrumentos de normalización de los puntos de acceso para la recuperación de descripciones (ISAAR) y los centros donde se localizan (ISDIAH) y, en general, los diferentes estándares para la gestión de las imágenes digitales que permitan la difusión y el intercambio electrónico (*Encoded Archival Description* y *Encoded Archival Guide*).

Es también responsabilidad de los archiveros, incluir en los metadatos toda la información referente a la protección de la obra por los derechos de autor y las autorizaciones que se tienen en referentes a la LPI. En caso de hallarse ante obras huérfanas, activarán un protocolo diseñado previamente en el que, con la ayuda de las asociaciones de fotógrafos profesionales y amateurs se realizarán las oportunas diligencias para reconocer la autoría y localizar al autor o sus herederos.

La digitalización estará en manos de un especialista en hardware y software para la captura y gestión de imágenes, preferiblemente un **técnico en digitalización** con conocimientos en ingeniería de la imagen. Suya es la responsabilidad de planificar e implementar los controles y criterios de calidad para digitalizar todo el archivo fotográfico.

El departamento de gestión documental también se ocupará de la gestión de la biblioteca del archivo y del servicio de documentos fotográficos, de la atención a los investigadores e interesados. Finalmente, el cuadro técnico formará a los becarios en prácticas remuneradas y podrán asignarles funciones propias de los puestos en los que reciben formación y son responsables de la realización de seminarios relacionados con su especialidad, dirigidos a la comunidad académica y el diseño de talleres enfocados a la divulgación.

d) Departamento de comunicación y marketing.

El departamento de comunicación y marketing estará formado por un **director de comunicación**, preferiblemente un licenciado o grado en periodismo con formación y experiencia en redes sociales (RR.SS.) como gestor de comunidades digitales (*community manager*). Contará con la ayuda de un **técnico de marketing**, con formación profesional superior o grado en esta rama.

Estarán encargados de toda la comunicación interna y externa de la Fundación AFOCyL, en sus relaciones institucionales, y la marca FARO, bajo la que operan en sus relaciones comerciales. Serán los encargados de elaborar los comunicados de prensa, gestión de marca y diseño y redacción de elementos complementarios a las exposiciones (catálogos, publicaciones, *flyers*, guías, *mercaderías*, etc.), redacción de contenidos web y en RR.SS., elaboración del *clipping* y reportes anuales.

Diseñarán, junto con el director y el comisario, el plan estratégico y el plan de marketing, manteniendo actualizado en Cuadro de Mandos Integral (CMI) para la revisión del cumplimiento de objetivos. Convocarán, subcontratarán y supervisarán los eventos, acciones y campañas de marketing y comunicación, como son las campañas para para la recuperación de la memoria fotográfica, *rallies* fotográficos, experiencias, talleres, etc. Finalmente, también serán responsables del desarrollo del programa de “Amigos del FARO” y las relaciones con sus integrantes, y del programa de voluntariado.

e) Departamento informático.

El **técnico informático**, tendrá una formación mínima de formación profesional superior en informática de sistemas, se ocupará de adquirir y mantener los sistemas *hardware*, así como proponer y actualizar el *software* de toda la institución. Suya también es la responsabilidad de supervisar los sistemas físicos de seguridad de FARO (cámaras digitales, sensores de movimiento, etc.).

f) Departamento administrativo.

El departamento administrativo está compuesto por un **oficial administrativo**, jefe del departamento, y dos **auxiliares administrativos**. Se encargarán de todas las funciones relacionadas con la administración de la institución. El jefe del departamento distribuirá la carga de trabajo conforme a los requerimientos de los distintos departamentos de la institución a los que darán apoyo.

g) Operarios.

Como **personal operativo auxiliar** contaremos con cinco personas que se ocuparán de la recepción-tienda del FARO, guía y vigilancia del espacio expositivo, operaciones de embalaje, montaje y desmontaje de las exposiciones, tanto internas como la logística de las exposiciones externas. Ofrecerán apoyo al resto de departamentos en operaciones no especializadas. Contarán con un oficial **jefe del servicio** que organizará los cuadros horarios y tareas del resto de operarios auxiliares, reportará el cumplimiento de las actividades y las incidencias directamente al director general.

h) Servicios externalizados.

Las **funciones de limpieza, mantenimiento** de exteriores y jardines, así como la maquinaria asociada estará gestionada por el Ayuntamiento de Cuéllar, cumpliendo con el acuerdo original. De las labores de vigilancia por empresa especializada tanto exterior, en todo momento, e interior, fuera de los horarios de apertura de la exposición, se ocupará la Junta de Castilla y León.

Otras funciones como la **logística** en exposiciones temporales para terceros, experiencias, talleres, diseño de proyectos concretos, trabajos informáticos que no

pueda realizar el técnico del FARO, etc., también serán externalizadas o realizadas por **contratos por obra y servicio**.

Las **becas de investigación y prácticas** estarán comprometidas y concedidas por la Consejería de Cultura y Turismo a través del Consejo de Universidades, si embargo, el Patronato de AFOCyL podrá desarrollar su propio programa de becas, financiadas por sus propios medios, cuando los resultados de la explotación lo permitan, y conforme a los criterios diseñados por la administración regional y/o Universidades, a través de convocatorias públicas y/o programas universitarios.

Para los talleres fotográficos y experiencias se contará con las asociaciones para sus convocatorias y sus integrantes para su desarrollo, a través de **contratos comerciales** o de obra y servicio. Finalmente, el **programa de voluntariado**, en ningún caso, asignará trabajos productivos a los voluntarios.

Ilustración 3. Organigrama de FARO.



Fuente: Elaboración propia.

3. *Inputs* de capital.

a) Infraestructura y equipamiento.

El diseño de la infraestructura, instalaciones y equipamiento de AFOCyL se ajusta al cumplimiento de sus tres orientaciones principales: social, orientación al visitante y comercial. Estas son:

- Espacio expositivo: tendrá un mínimo de 1500 m² útiles, dividido en dos plantas. Estará equipada con ventanas que filtran la radiación UV y muros panelables móviles con preinstalación lumínica.
- Recepción y tienda física: dará acceso y salida al espacio expositivo, estará equipada con TPV y el mobiliario necesario para la exposición de productos y para la recepción de los visitantes.
- Sala de atención al investigador: dedicada a los servicios de consulta. Estará equipada con el mobiliario necesario, un visor de microfilm, un ordenador conectado a la intranet y otro con conexión a internet.
- Taller de restauración y digitalizado: contará con todos los equipos y mobiliario necesarios para estas tareas, dispondrá de al menos un ordenador de alta capacidad conectado a la intranet.
- Almacenes de archivos físicos: estará equipado con el mobiliario adecuado para la conservación de los diferentes materiales, dispondrá también de un almacén frío para la conservación de los ítems que lo requieran. Tendremos al menos 750 m² disponibles útiles, con posibilidad de ampliación.
- Sala de servidores y almacenamiento informático: Aunque en principio se contratarán servicios de hospedaje en la nube, el archivo dispondrá de sus propios sistemas de almacenamiento masivo en cinta y servidores de la intranet.
- Laboratorio fotográfico analógico: con sala oscura y maquinaria tanto de revelado manual como automático.
- Sala con servicio de reproducción fotográfica, fotocopias y microfilm: con mobiliario, maquinaria y equipamiento necesario.
- Biblioteca auxiliar: con un amplio catálogo de publicaciones relacionadas con la fotografía y la archivística.
- Sala de usos múltiples: con mobiliario y ordenadores para el desarrollo de los talleres, las experiencias, seminarios, cursos y otro tipo de eventos.
- Sala de juntas: dedicada exclusivamente a las reuniones del Patronato, equipada con sillas y mesa de juntas.

- Oficinas y despachos de los diferentes departamentos y del equipo directivo, estarán equipadas con mobiliario y equipos informáticos.
- Seis habitaciones dobles y una sala de convivencia común equipada con cocina: exclusiva para los becarios de los programas de investigación y prácticas, personal académico e investigador.
- Cafetería: equipada con todo lo necesario, incluida una cocina para ofrecer menús sencillos, un comedor y una terraza.
- Jardín, aparcamiento, sala de calderas, vestuarios, servicios, etc.

b) Colección.

La colección del FARO es el elemento patrimonial más importante de la Fundación AFOCyL y la que dota de sentido a este proyecto. Estará formada, en principio, por los fondos, colecciones y objetos relacionados con la fotografía donados al patrimonio fundacional, tal y como establece el acuerdo original de colaboración, por la Junta de CyL, el Ayuntamiento de Cuéllar, las universidades públicas y las asociaciones de fotógrafos. FARO también puede albergar fondos, colecciones y unidades documentales fotográficas en régimen de depósito o comodato²¹ de otras instituciones públicas, privadas y particulares.

Sin embargo, AFOCyL surge de la urgencia para rescatar el patrimonio fotográfico de decenas de municipios de Castilla y León, donde existen miles de negativos y fotografías de fotógrafos locales que retrataron los paisajes, los monumentos, la vida, las fiestas y las costumbres de los pueblos durante el siglo XX, fundamentalmente. Muchos de estos documentos con valor histórico, artístico y etnográfico están en peligro de desaparición por falta de interés, de conocimientos o de medios por parte de los fotógrafos o descendientes de estos, para asegurar su correcta valoración y conservación.

Por lo tanto, el principal objetivo de AFOCyL es prospectar e incorporar a su fondo patrimonial los fondos y colecciones fotográficas de estos fotógrafos que desarrollaron su actividad en Castilla y León con la finalidad de su salvaguarda y posterior valorización. Para la evaluación de los fondos se aplicarán los criterios desarrollados

²¹ Los artículos 1741 a 1752 del Código Civil, definen el comodato como un contrato en el cual una parte entrega a otra un bien no fungible para su uso y disfrute, con la obligación de devolverlo. Se trata por tanto de una especie de depósito o préstamo, de carácter esencialmente gratuito, aunque conlleva obligaciones por ambas partes.

por el Plan Nacional para la Conservación del Patrimonio Fotográfico de 2015. Estos son algunos de ellos (PNCPF 2015, p. 106):

- Vinculación a los objetivos e interés de la institución para la que se adquieren los fondos.
- Importancia histórica del objeto fotográfico.
- Información adicional que lleve consigo el fondo (documentación, objetos, etc.) y que pueda contextualizar la colección.
- Representatividad del fondo en la obra del autor.
- Riesgo de destrucción o dispersión en caso de descartarse la adquisición.
- Antigüedad, rareza, originalidad y valor simbólico.
- Cesión de los derechos de autor, en general se valorará favorablemente que no existan restricciones de uso y reproducción.
- En el caso del comodato se añadirán obligaciones contractuales de carácter económico si el depositante retira el fondo antes de lo previsto sin que AFOCyL haya tenido tiempo de rentabilizar su gestión.
- Viabilidad de la gestión documental (depósito, acondicionamiento, conservación, descripción, difusión, etc.).
- Viabilidad económica de la compra, donación o depósito.

Respecto a la adquisición de fondos, AFOCyL pedirá la intervención de la Consejería de Cultura para la adquisición de fondos de especial relevancia que estén en venta o hayan sido vendidos mediante el ejercicio de derechos de adquisición preferente (tanteo, retracto u oferta de venta irrevocable). También, en caso de disponer de fondos, podrá hacer ofertas de venta directa y adquisiciones en subastas extranjeras.

En su relación con empresas y particulares ofrecerá asesoramiento para la dación de fondos en pago de impuestos, ayudando a los contribuyentes en la gestión y valoración de los fondos.

En cualquier caso, AFOCyL y sus colaboradores trabajarán activamente para conseguir donaciones, de instituciones, empresas y particulares, con cesión de derechos para incrementar los fondos de la Fundación.

Finalmente, se aceptarán también la cesión de fondos en forma de depósitos, a pesar de que no pueden ser incluidos en el inventario patrimonial de la institución, siguiendo los criterios más arriba desarrollados.

c) Financiación

La financiación, al considerarse AFOCyL una fundación pública, de ámbito autonómico y de interés general, aunque de derecho privado, provendrá de las subvenciones y ayudas públicas, fundamentalmente de la Junta de Castilla y León. Más adelante, en el plan financiero se detallan los porcentajes de participación en los gastos ocasionados por la fundación.

Sin embargo, AFOCyL aspira a ofrecer una gran rentabilidad social, atrayendo a consumidores culturales y mecenas, y tiene marcada como meta producir una importante rentabilidad económica, fijando como objetivo estratégico financiarse al 30% con recursos propios, atraer la participación de fondos económicos privados a través de del mecenazgo y convenios de colaboración, y sumando benefactores inscritos en el programa “amigos del archivo”.

d) Otros gastos operativos.

Otros gastos operativos para el funcionamiento de la institución son la electricidad, la calefacción, las telecomunicaciones, el agua y contrataciones puntuales dependiendo de otras necesidades de producción que también se detallan más adelante, en nuestro plan financiero.

4. Outputs.

El **plan de actividad** (*outputs*) de AFOCyL se ajusta igualmente al cumplimiento de los tres tipos de orientaciones: social, al visitante (económico-social) y comercial (puramente económica).

Dentro de **la orientación social** tendremos, fundamentalmente, la actividad dirigida a la misión principal de nuestro archivo, que es la recuperación y valorización del patrimonio fotográfico, que sin su gestión no tendría ningún valor visible.

El espacio expositivo se compondrá de una exposición permanente de máquinas fotográficas analógicas e historia de la fotografía y otra temporal, renovable trimestralmente. Las exposiciones temporales se producirán tanto para las salas propias del edificio FARO como el de otras salas dedicadas o polivalentes de instituciones públicas o privadas.

Otras actividades y propuestas dentro del FARO serán:

- Campañas de recuperación de la memoria fotográfica.
- Publicaciones propias.
- Becas de investigación y becas para jóvenes restauradores y documentalistas.
- Cursos y experiencias en fotografía analógica, revelado y edición digital.
- Tienda física y online (publicaciones propias, obras de referencia, fotografías con o sin marco de revelado analógico de los fondos propios, *merchandising*...)
- Cafetería y alquiler de espacios.

Con orientación social también tendremos los seminarios y el servicio gratuito de documentos fotográficos al investigador, sin embargo, este último adquiere carácter económico si algún particular desea fotografías físicas reproducidas y selladas del catálogo de AFOCyL.

Las publicaciones propias y los fondos de la biblioteca del archivo serán facilitados en préstamo o consulta gratuitamente para el investigador, asumiendo la institución el pago por los derechos de autor, si los hubiera. Las primeras podrán ser adquiridas en la tienda física o virtual y tendrán un costo para el particular. También podrán formar parte de la contraprestación económica en los convenios con los colaboradores y benefactores.

La exposición permanente y las exposiciones temporales serán de **orientación hacia el visitante**, teniendo un pequeño costo para este y pudiendo ser ampliada su experiencia con la adquisición del catálogo, la contratación de un guía o la compra de mercaderías en la tienda física o virtual.

Los cursos de técnicas fotográficas, edición digital, revelado analógico, terapias psicológicas a través de la fotografía y otras experiencias, como son los *rallies* fotográficos temáticos, cumplirán un fin **económico-comercial**, pero sus plusvalías estarán dirigidas a la financiación de los programas de AFOCyL, tal y como marcan la ley y sus estatutos, como son el incremento patrimonial fondos y colecciones, el programa de becas de formación remuneradas dirigidas a investigadores y doctorandos, restauradores, archivistas, fotógrafos, traductores, guías turísticos en prácticas, etc.

III. UBICACIÓN Y DISEÑO.

El espacio proyectado para la ubicación ideal del Foto-Archivo de Reproducciones y Originales de la Fundación AFOCyL se propone que sea fijado en Cuéllar, valorando muy positivamente sus excelentes conexiones y un destacable patrimonio histórico-artístico.

Cuéllar es un municipio al norte de Segovia, provincia de la comunidad autónoma de Castilla y León. Dista por el sur a 69 kilómetros de Segovia y 49 kilómetros por el norte de la ciudad de Valladolid. La capital de España, Madrid se encuentra a 155 kilómetros al sur de la localidad.

La conexión más importante es la autovía A-601 que une estas dos capitales y que circunvala Cuéllar por el este. Otras vías complementarias son la CL-112 (SG-205) que confluye en Valledado (11 km.) con la vía de la red básica de Castilla y León CL-602 y conecta tanto con la N-601 en Olmedo (36 km.) como con la A-6 en Medina del Campo (66 km.); la VA-223 que conecta con la N-122 en Peñafiel (30 km.); la SG-205 que conecta con la A-1 en Cerezo de Abajo (67 km.); la SG-342 con dirección a Arévalo (59 km.) que también conecta con la A-6 y la N-601. Otras redes secundarias que parten desde Cuéllar son la SG-V-2231 hacia el este, y las SG-V-2035 y SG-V-2041 hacia el norte.

Por tren, las estaciones más cercanas están en Valladolid, Segovia y Medina del Campo, todas con conexiones de la red regional y redes de alta velocidad. Por avión, el aeropuerto más cercano es el de Villanubla en Valladolid (72 km.) y el de mayores conexiones es el Madrid-Barajas-Adolfo Suárez (170 km.).

El entorno de Cuéllar se circunscribe a la configuración altomedieval como Comunidad de Villa y Tierra, fórmula de organización política y administrativa que se dio para la repoblación del sur del Duero, que luego se denominó la Extremadura castellana. Organizada en seis sexmos, Hontalbilla, Valcorba, La Mata, Montemayor, Navalmanzano y como capital Cuéllar, estando la villa en el centro de la comunidad sexmera. En total cuenta con una superficie de 1200 km² repartidos en 39 municipios.

La villa de Cuéllar tiene la categoría de área de protección especial como conjunto histórico dentro del catálogo de Bienes de Interés Cultural. Su recinto murado y castillo están declarados en conjunto como monumento histórico-artístico. En el mismo orden, también están declarados dentro del recinto amurallado como monumentos histórico-artísticos las Iglesias mudéjares de San Esteban, San Martín y el edificio del románico

civil conocido como Palacio de Don Pedro I. Extramuros también están declaradas del mismo modo las iglesias de Santa María de la Cuesta y San Andrés.

Cuéllar además alberga en la torre del homenaje de su castillo un importante archivo nobiliario, el de la casa de Albuquerque.

AFOCyL se situará a las afueras del municipio, en el paraje conocido como “las lomas”.

Ilustración 4. Propuesta de ubicación del AFOCyL-FARO.

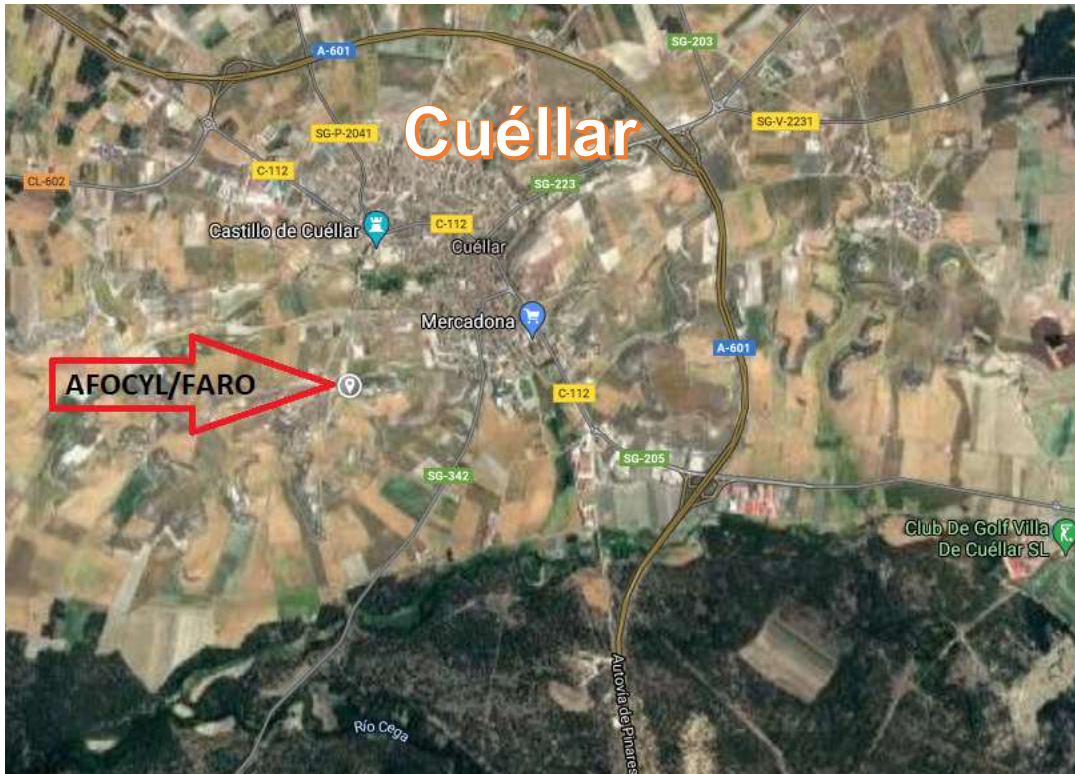


Ilustración 5. Detalle de la propuesta para la ubicación del archivo y del faro.



Fuentes: Google Maps.

Todos los espacios, menos los dedicados a almacenamiento, maquinaria y equipos, serán amplios y luminosos, amables tanto para el visitante como el trabajador. La calidez

y el bienestar se notará desde la entrada a las instalaciones, que parte de un jardín que recorre el aparcamiento y lo divide hasta línea que desciende del páramo al valle del Cega, en cuya pendiente con orientación Sur, se ubicará un huerto solar para abastecer de electricidad al complejo.

El edificio de dos plantas se compondrá de un edificio rectangular de fábrica, cercos y elementos decorativos de ladrillo mudéjar y zócalo y esquinas de piedra de Campaspero, con revocos en los muros de esgrafiado segoviano. Las cubiertas serán de madera con vigas de pino de Valsaín recubiertas de teja árabe vieja, vuelta al estilo segoviano.

Dentro se encontrarán la mayor parte de los espacios de trabajo. La entrada en la cara suroeste de la planta baja estará porticada, compartirá el recibidor, la tienda y la oficina de administración, que ofrecerá también los servicios reprográficos. Bajo el pórtico, habrá otra entrada diferenciada que da acceso a la cafetería. En la cara noroeste de la planta baja se ubicará el primer almacén, la sala de revelado y restauración. Por debajo, en el sótano se hallará otro almacén, la sala de calderas y la sala con los equipos de almacenamiento en cinta magnética y servidores informáticos.

En primera planta, se ubicará la sala de investigación, la sala de usos múltiples, la sala de juntas y los despachos de los diferentes departamentos de trabajadores (restauración y catalogación, informática, dirección, comunicación) y la biblioteca. En la planta bajo cubierta tendremos seis habitaciones dobles con sus respectivos aseos y terraza y una sala de usos múltiples y convivencia, equipada con cocina.

Junto a este edificio de arquitectura tradicional, se situará pegado un cubo geométrico de hormigón, con dos plantas y cubierta practicable en terraza, con cerramientos acristalados y en fábrica de ladrillo hueco, con terminado exterior en losas de caliza blanca de Campaspero e interior en placa de yeso laminado.

Aquí se ubicará las salas de exposición permanente y temporal que serán simultáneas. Esto se logrará por las diferentes características de ambas. La exposición permanente en la que se narra la historia de la fotografía a través de su colección de máquinas y elementos de reproducción, son objetos en tres dimensiones y aprovecharán los espacios horizontales. Las exposiciones temporales fotográficas con sus diferentes temáticas formarán parte de nuestra oferta expositiva de dos dimensiones y aprovecharán los espacios verticales.

Finalmente, en la esquina sureste del cubo se elevará el faro, levantado con anillas de hormigón prefabricado y coronado con ladrillo mudéjar visto en su tramo más elevado.

El zócalo estará cubierto por piedra Campaspero y revocado con esgrafiado geométrico hasta llegar al tramo de ladrillo macizo. En total se elevará 33 metros desde la base (24 metros hasta el mirador).

El faro tendrá una función estética y simbólica. Dará nombre a la marca que explota la Fundación AFOCyL, será una referencia visual en el *skyline* de Cuéllar y aportará rentabilidad social, dando un valor identitario a la comarca de Cuéllar, que junto otros municipios de Valladolid y Ávila es conocida como la Tierra de Pinares, al conservar el bosque de pino resinero y piñonero (*pinus pinaster* y *pinus pinea*, en Castilla también conocidos como negral y albar) más extenso de Europa²².

El faro también tiene otros valores simbólicos:

- Al representar, en economía conocidos como, bienes económicos raros, que son provistos públicamente por el interés general, como son la información meteorológica o la cultura.
- Como referencia literaria al Ulises mítico que parte de su hogar y vuelve décadas después, representando el éxodo rural y la trágica “España vaciada”.
- Cómo símbolo de la luz, elemento imprescindible que hace realidad la fotografía. El cubo anexo de dos plantas, donde se desarrolla la función expositiva, reflejará la cámara oscura donde se produce la “magia” del hecho fotográfico.

Además de su carácter simbólico y estético, tendrá una función práctica, soportando antenas y repetidores de telefonía móvil y radiofrecuencia, y sirviendo a los agentes medioambientales para la observación y control de incendios. Y si especuláramos sobre el futuro, podríamos soñar que está previsto añadir un equipo de radar para que AFOCyL albergue el primer aeropuerto logístico para líneas de globos dirigibles y aeronaves de transporte automatizadas de última generación, sirviendo el faro como torre de control automatizado del tráfico aéreo.

Esta salida informal me sirve para evitar el discurso de la «ciudad creativa» que “se ha convertido en el último artificio retórico de la ciudad emprendedora, dinámica, innovadora, vital, moderna, y la creatividad es ahora un nuevo instrumento de las estrategias de marketing urbano del urbanismo empresarial” (RODRIGUEZ y VICARIO, 2005, p. 269). Al considerar que difícilmente un pequeño pueblo como Cuéllar, puede

²² De origen altomedieval y aprovechamiento público, la extensión forestal también es conocida como el mar de pinares, al perderse su visión en el horizonte acotado por el Sistema Central. Cuéllar se autodefine desde hace años como una “isla mudéjar en el mar de pinares” y los habitantes de su comarca se autodefinen como *marpinariegos*.

desarrollar y competir con proyectos urbanos como el de Bilbao. No tenemos tantas pretensiones. El contenedor físico del FARO pretende únicamente ser un atractivo turístico por sí mismo. Un faro “seco” en lo alto de una loma, no debería dejar a nadie indiferente.

-Capítulo 3.- PLAN DE MARKETING.

En este apartado estudiaremos tanto el entorno general como el específico o sectorial, poniendo especial énfasis en el estudio de la clientela y la competencia. Así mismo, incluiremos el plan estratégico y el plan operativo, considerados como las principales herramientas del plan de marketing.

I. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

A continuación, paso a evaluar los factores del entorno en general que pueden afectar a nuestra institución en el presente y en el futuro analizando la situación política, económica, social y tecnológica (llamado técnicamente análisis PEST)..

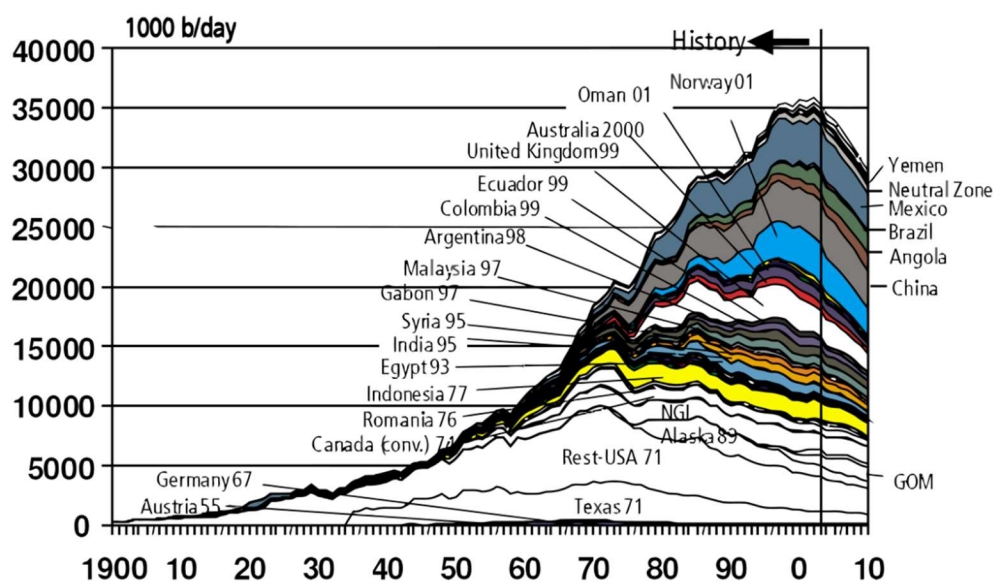
Respecto a la **situación demográfica**, la población española se sitúa en 47.332.614 habitantes (datos INE enero 2020) a los que hay que sumar 5.226.906 de población extranjera residente. España es un país envejecido con una de las tasas de natalidad más baja del mundo. En 2019, la población aumentó en 392.921 personas debido al saldo migratorio positivo de 451.361, con la llegada de 748.759 de inmigrantes frente a los 297.368 de inmigrantes, cifra que compensó las 57.146 personas de saldo vegetativo negativo.

El **entorno económico** al que nos enfrentamos es realmente complicado. En 2008 estalló una crisis estructural coincidente con la llegada del *peak oil* (Hubbert, 1956) a nivel mundial (pico de máxima producción de petróleo barato) que ha intentado sustituirse con otros hidrocarburos con tasas de retorno energético económicamente muy discutibles, desde el punto de vista de la sostenibilidad.

Durante la última década se emprendió una huida hacia adelante con políticas monetarias expansivas que, lejos de servir de estímulo a la economía real productiva, fortaleció la economía financiera. La acumulación de toda esta ingente masa monetaria al servicio de la especulación nos deja paradójicamente tipos de interés negativos.

La **crisis energética** ha impactado negativamente en el crecimiento de la productividad y el consiguiente aumento de la riqueza, que históricamente ha sido el paliativo de la enfermedad de los costes (Baumol & Bowen, 1965), donde el bajo aumento de la productividad de los servicios, en general, y públicos, en particular, era compensado por políticas fiscales sobre ese aumento de las rentas. Sin embargo, el deterioro de los servicios públicos ha sido agravado por el efecto del COVID-19, donde la miopía e incapacidad política y la escasez de medios deja resultados económicos inquietantes a nivel mundial.

Ilustración 6. Producción total de barriles de petróleo por países.

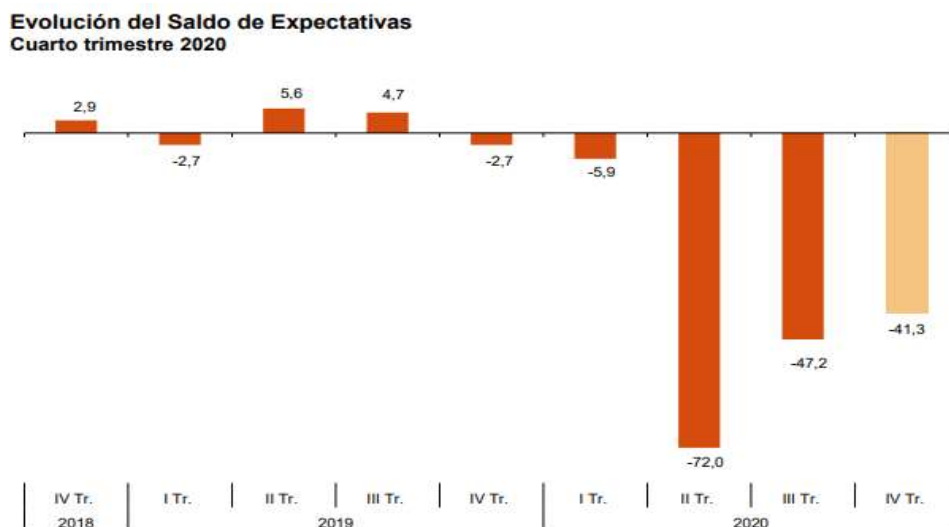


Source: Industry database, 2003 (IHS 2003)
OGJ, 9 Feb 2004 (Jan-Nov 2003)

Fuente: Wikipedia.

En España el tercer trimestre de 2020 dejaba un desplome del -9% del PIB anual con una inflación de -0,5% y un 16% de paro sobre la población activa. A este escenario deflacionario se suma el aumento de la deuda pública para sostener los sistemas de protección social y la incertidumbre que lastra el repunte del consumo, con un índice de confianza empresarial (ICE) del -41,3 puntos en el cuarto trimestre de 2020.

Ilustración 7. Evolución de las expectativas.



Fuente: INE. Elaboración propia

Desde el punto de vista ambiental, nos enfrentamos a una **crisis climática**, que los científicos han señalado como calentamiento global, que impactará irremediablemente en los flujos migratorios (refugiados ambientales), hambrunas, enfrentamientos por los recursos, proliferación de fenómenos climáticos extremos y una larga lista de efectos de difícil previsión y solución

A **nivel político**, se percibe una incipiente polarización en los debates. Durante los últimos años hemos visto el ascenso de los populismos tanto de izquierdas como de derechas, con fórmulas ya vistas en otras épocas históricas que promueven la división social y el enfrentamiento para justificar derivas totalitarias. La crisis estructural del sistema económico capitalista y de la sociedad de consumo, favorecidos ambos por el petróleo abundante y barato, enfrenta nuestra civilización a una adicción sostenida durante un siglo, con un crecimiento exponencial sin precedentes, donde se nos ha hecho creer que las necesidades ilimitadas humanas fueran una cornucopia mágica que convivía amablemente con la realidad de unos recursos limitados. En la década que entramos, se decidirá cómo a nivel global superamos el síndrome de abstinencia del petróleo y la crisis climática, con cambios profundos tanto económicos, como políticos y sociales.

Desde el punto de vista legal, aunque partimos de varias décadas de desregulación y **políticas no intervencionistas**, la crisis del Covid-19 puede resultar un escenario favorable para que la sociedad política, desde los diferentes gobiernos, pongan a prueba la imposición de nuevas reglas y restricciones a la sociedad civil para enfrentar con autoridad la crisis energética y climática a la que se enfrenta.

Respecto a la protección y **fomento de la cultura** son varias las convenciones (UNESCO 2003), directrices europeas y regulaciones a nivel estatal y regional que atienden a las demandas para su protección y fomento, pero su eficacia se ve comprometida por su dotación presupuestaria, previsiblemente a la baja. En julio de 2021, en el que se presenta este trabajo, se están decidiendo dónde se dirigirán los fondos de recuperación europea y es difícil saber cómo van a afectar a Castilla y León y con qué contrapartidas se ofrecen. Pero todo parece indicar, que se exigirán nuevas privatizaciones y reformas fiscales, laborales y en el sistema de pensiones.

Respecto al **sector turístico**, si Europa ya ha decidido derrumbar uno de los mitos del S-XX como es el automóvil de uso particular como modelo de movilidad, no nos extrañaría que el turismo de masas, tal y como se ha desarrollado en los últimos 50

años, sea el próximo nominado a la descalificación, al resultar una de las industrias más insostenibles del planeta, algo que ya se vislumbra en las agendas del viejo continente.

El **entorno tecnológico** merecería un análisis profundo aparte. El desarrollo de las TIC's y la irrupción de los Smartphones y las Redes Sociales han revolucionado las fórmulas de comunicación, tanto en la producción de contenidos como en el tratamiento y transmisión de la comunicación. Pero también surgen voces críticas sobre los peligros de adicción y su potencial para condicionar comportamientos no deseables. La respuesta de las grandes industrias tecnológicas está enfocada hacia la autorregulación y aún no se puede medir el impacto que está generando esta incipiente desconfianza hacia estas redes virtuales.

Poniendo el foco en el **entorno sociocultural**, España posee una gran riqueza tanto por su larga tradición histórica como por su diversidad regional, a la que sumar su relación identitaria y estrecha con países que comparten el mismo idioma, como por la población extranjera residente dentro de nuestras fronteras, que supera el 12% del total. De nuevo, el desarrollo de políticas de cooperación e integración cultural se pueden ver comprometidas por el complejo escenario que durante estas líneas se ha barruntado. Y finalmente, queda por ver como la crisis del Covid-19 afectará a los hábitos de consumo relacionados con el turismo y el consumo cultural.

II. ENTORNO INTERMEDIO: ESTUDIO DEL SECTOR.

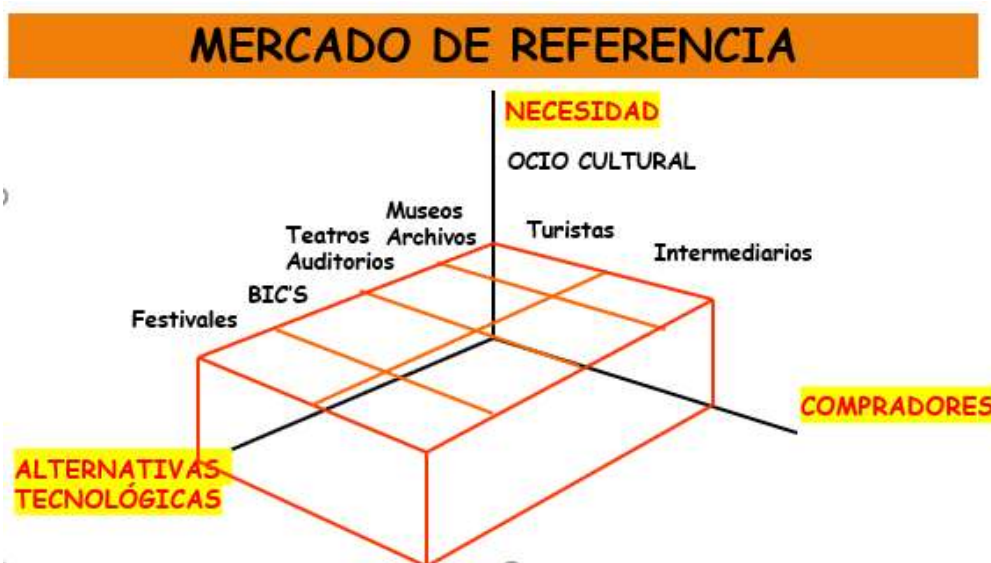
A continuación, detallamos el atractivo del mercado, nuestro público objetivo y las variables que influyen en el consumo de los productos y servicios culturales, así como el análisis de la competencia y de los consumidores o visitantes.

1. Análisis del atractivo del mercado.

El **mercado de referencia** al que nos dirigimos son a todos los turistas e intermediarios que consuman o comercialicen productos o servicios relacionados con el ocio cultural.

Las **alternativas de consumo** son variadas en Castilla y León con una oferta muy amplia, sobre todo las relacionadas con los Bienes de Interés Cultural. La demanda se concentra en fines de semana y temporadas vacacionales.

Ilustración 8. Delimitación del mercado: Mercado de referencia.



Elaboración propia.

Sin embargo, nuestro mercado relevante se concentra en los turistas que tienen el gusto de visitar museos y archivos y en el caso de AFOCyL, también cubre un micro-segmento subjetivo de preferencias, que es el de los profesionales y aficionados a la fotografía, con productos y servicios que construyen una experiencia por sí misma, más allá del gusto o el atractivo de nuestra oferta expositiva.

Ilustración 9. Delimitación del mercado: producto-mercado en el que se centra la institución (mercado relevante).

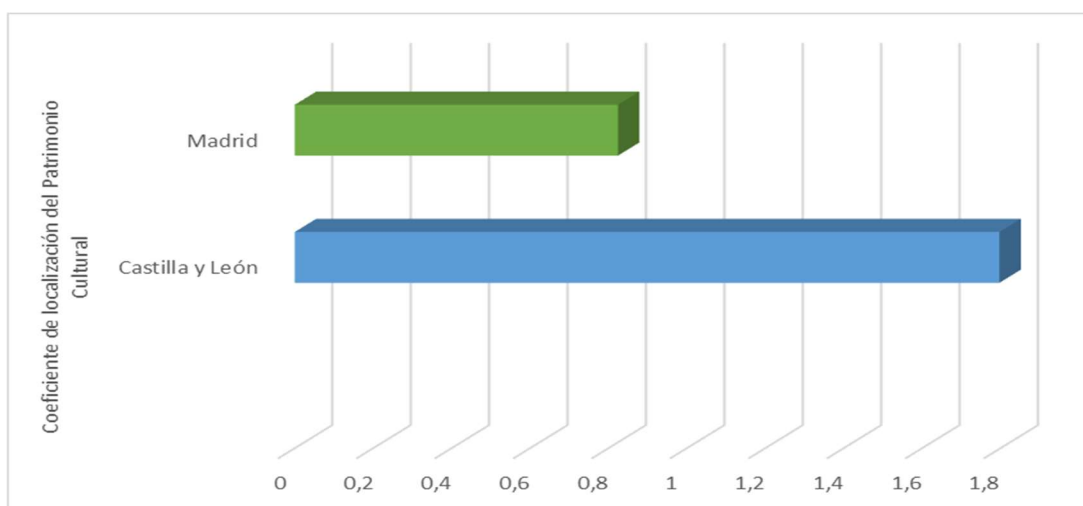


Elaboración propia.

2. Datos de visitantes en el sector cultural y variables que más influyen sobre la demanda de este tipo de productos y servicios.

Castilla y León ha sido tradicionalmente un **destino turístico de interior** con visitantes de origen nacional. Sin embargo, también es la región con más Bienes Culturales Patrimonio de la Humanidad del mundo y confiere a la región un estatus superior como potencia atractiva para el turismo cultural de origen internacional.

Ilustración 10. Coeficiente de localización del patrimonio cultural: se mide dividiendo las actividades económicas relacionadas con archivos, museos, bibliotecas y otras actividades culturales, con el total de las actividades económicas de dimensión cultural desarrolladas en su comunidad y, a su vez, poniéndolas en relación con la media nacional). Datos: CNAE.



Elaboración propia.

Sin contar con los datos del año 2020 afectado por la crisis sanitaria, durante los cinco años anteriores los turistas extranjeros, que entraron por motivos culturales, se duplicaron en nuestra comunidad, casi multiplicándose por dos también el gasto.

Tabla 1. Entradas y gastos de turistas internacionales que viajan, principalmente, por motivos culturales.

Entradas y gasto de turistas internacionales realizadas principalmente por motivos culturales.					
	2019	2018	2017	2016	2015
Entradas (Miles)	14.465,6	12.597,8	12.844,6	8.014,2	7.142,8
Gasto (Millones de euros)	15.348,0	13.341,1	13.923,6	8.567,1	8.044,3

Datos: CulturaBase. Elaboración propia.

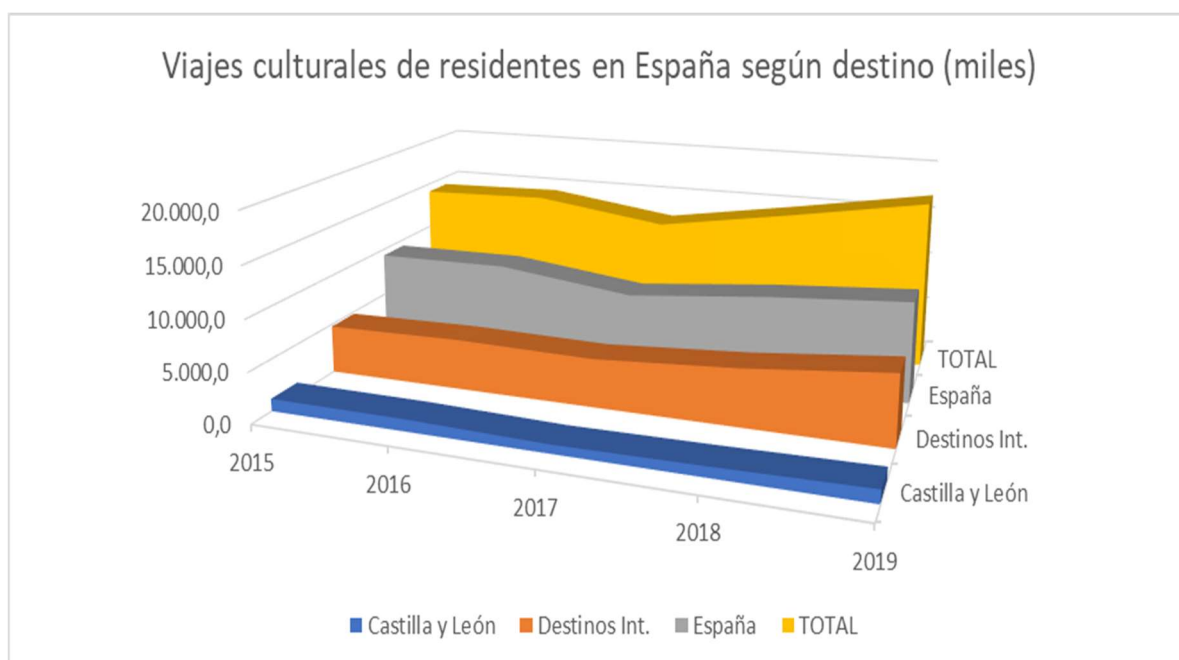
Los residentes en España en el año 2019 realizaron cerca de 17 millones de viajes por motivos culturales. En Castilla y León se mantienen los datos de 2019.

Tabla 2. Viajes de turistas nacionales por motivos culturales.

X Motivos Culturales	2015	2016	2017	2018	2019
Castilla y León	1.214,9	1.171,9	857,1	1.016,7	1.272,9
Destinos Int.	4.777,4	4.994,1	4.773,4	5.631,6	6.971,3
España	9.332,1	9.425,3	7.758,3	9.058,0	10.012,7
TOTAL	14.109,5	14.419,4	12.531,7	14.689,6	16.983,9

Fuente: CulturaBase. Elaboración propia.

Ilustración 11. Gráfica de viajeros culturales nacionales según destino



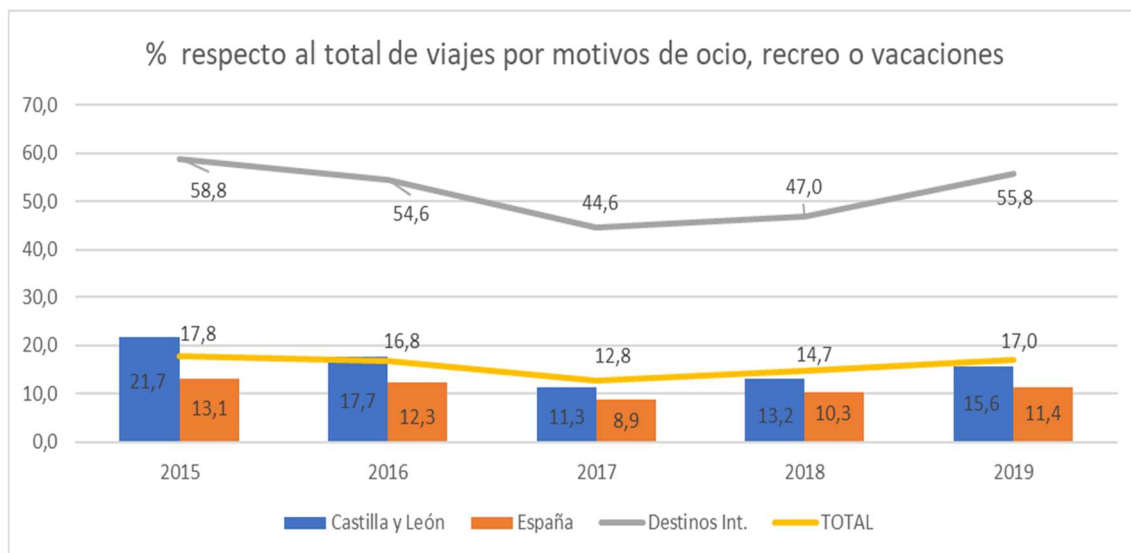
Elaboración propia.

En términos relativos, el 17% de los viajes realizados en 2019 se declaraban que también tenían motivos culturales, respecto al total de los viajes declarados por ocio, recreo o vacaciones.

Los viajes por motivos culturales de los residentes españoles con destino a España suponían de media en el año 2019 un 11,4%. La comunidad de Castilla y León se situaba por encima de la media española, siendo preferida como destino cultural por el 15,6% de los viajeros con respecto a los que la elegían por ocio, recreo o vacaciones. En

general, los residentes en España declaraban motivos culturales en los viajes con destinos internacionales, con una media del 55,8% en el año 2019.

Ilustración 12. Porcentaje de viajes declarados por motivación cultural con respecto a otros viajes declarados por diferentes motivos.



Fuente: CulturaBase. Elaboración propia.

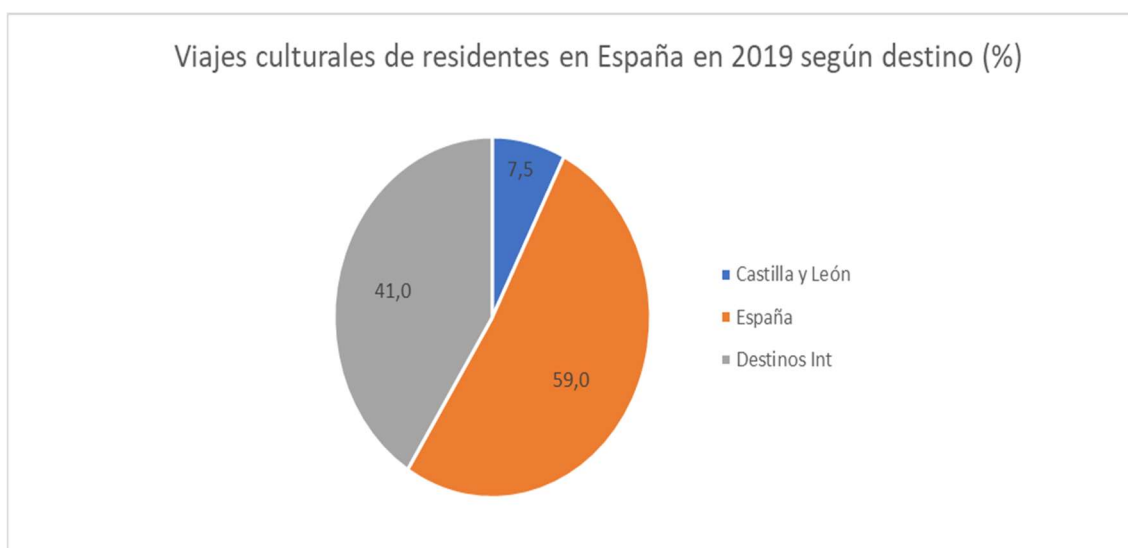
En cualquier caso, la serie histórica de los últimos cinco años indica, aunque con una leve recuperación, que las preferencias de los motivos culturales están por debajo de la media relativa dada en 2015 y a pesar de que, en términos absolutos, se hayan realizado más viajes con esta motivación declarada.

Respecto al porcentaje que elige Castilla y León como destino, en relación con todos los residentes en España que realizan viajes por motivos culturales, observamos que nuestra comunidad es la preferida por el 7,5% manteniéndose en la serie histórica entre el 6,8% y el 8,6%. En cualquier caso, con un coeficiente de localización de patrimonio cultural que supera a la media nacional (datos CNAE) y un amplio patrimonio material e inmaterial, Castilla y León sigue teniendo una posición aventajada como destino cultural.

Tabla 3. Tabla y del porcentaje de atracción de turistas nacionales según destino.

Porcentaje (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Castilla y León	8,6	8,1	6,8	6,9	7,5
España	66,1	65,4	61,9	61,7	59,0
Destinos Int	33,9	34,6	38,1	38,3	41,0

Ilustración 13. Gráfico del porcentaje de atracción de turistas nacionales según destino.



Datos: CulturaBase. Elaboración propia

Sin embargo, cuando analizamos la estancia media de los residentes en España con destino a Castilla y León observamos que está por debajo de la media con el resto del país, con 2,8 y 3,3 días respectivamente en 2019, con una ligera tendencia decreciente, lo que viene a sugerir que Castilla y León sigue siendo un destino preferentemente de fin de semana. Los viajes con una estancia media de seis días, los residentes en España prefieren invertirlos en viajes internacionales.

Tabla 4. Duración media en días de los viajes.

	Duración media de los viajes (Días)				
	2015	2016	2017	2018	2019
Castilla y León	2,9	3,4	3,1	3,1	2,8
España	3,4	3,6	3,4	3,3	3,3
Destinos Int.	6,2	6,3	6,3	6,1	5,9
TOTAL	4,3	4,5	4,5	4,4	4,4

Datos: CulturaBase. Elaboración propia.

Respecto a las **variables que más influyen sobre la demanda** de los servicios culturales, estas pueden ser muy variadas, entre otras tenemos las demográficas, económicas y sociales. Varios estudios señalan que la demanda de este tipo de servicios

está vinculada a un consumidor de nivel educativo superior, posición acomodada y situación profesional de prestigio. El prototipo es una mujer de mediana edad proveniente de áreas urbanas de cierta entidad (CUADRADO y BERENGER, 2002).

Por otra parte, la **formación del gusto** que requiere la demanda de este tipo de servicios, desde el punto de vista de la economía aplicada, se ha definido el **capital humano** como “un factor productivo individual necesario” para elevar la experiencia en la apreciación de los bienes culturales consumidos. Siguiendo esta línea de pensamiento, “los bienes culturales son bienes económicos especiales, en cuanto están llenos de valor simbólico que hay que descifrar para que su consumo sea satisfactorio” (ATECA, M.V. 2006, p. 89).

De este modo, sería necesario un bagaje suficiente (capital humano) para interpretar el valor de los servicios y bienes culturales y para facilitar elevar esa experiencia hacia la “apreciación cultural”. Esta variable tiene gran relevancia en la función de utilidad del objeto cultural y su capacidad de satisfacer las necesidades del individuo (STIGLER y BECKER, 1977).

Finalmente, hay que señalar que los principales factores desmotivadores que más afectan a la oferta turística en general son las crisis (económicas, políticas, de seguridad, sanitarias...). En particular son el costo del servicio, la distancia al destino, el idioma, etc.

Respecto a otros factores motivadores pueden ser la buena relación calidad/precio, la afinidad cultural o el atractivo exótico, la oferta gastronómica, el clima, el paisaje, y cómo todos estos factores positivos se comunican y consiguen llegar al consumidor cultural.

3. Análisis de la competencia.

a) Desde el punto de vista del consumidor:

- **Forma del producto:** todas las empresas e instituciones que ofrecen exposiciones de imágenes, cursos, talleres y experiencias fotográficas. En nuestra comunidad no existe una exposición permanente de fotografía y cámara fotográficas, sin embargo, son varias las instituciones y espacios expositivos que tienen fondos fotográficos y promueven exposiciones temporales, como por ejemplo la Filmoteca de CYL o el Museo Patio Herreriano.

- **Categoría del producto:** los competidores son todas las empresas e instituciones que ofrecen espacios expositivos de diversa índole y experiencias añadidas. En este caso tenemos muchísimos y variados museos, galerías, espacios expositivos, etc. que compiten por la atención del consumidor.
- **Genérica:** los competidores son todas las empresas e instituciones que ofrecen servicios y bienes culturales que captan la atención y atraen la visita de los consumidores culturales. Como hemos dicho anteriormente, la Comunidad de CYL tiene multitud de archivos, museos, bibliotecas, Bienes de Interés Cultural, yacimientos, auditorios, centros de congresos, centros cívicos, teatros, cines, salas de conciertos, etc. que compiten genéricamente en el sector cultural.
- **Presupuesto:** A lo anterior, habría que sumar la oferta de ocio, las actividades deportivas, etc. que compiten por la atención y el tiempo disponible del consumidor y están en el mismo rango de precio que nuestra oferta cultural.

b) Desde la perspectiva de la empresa:

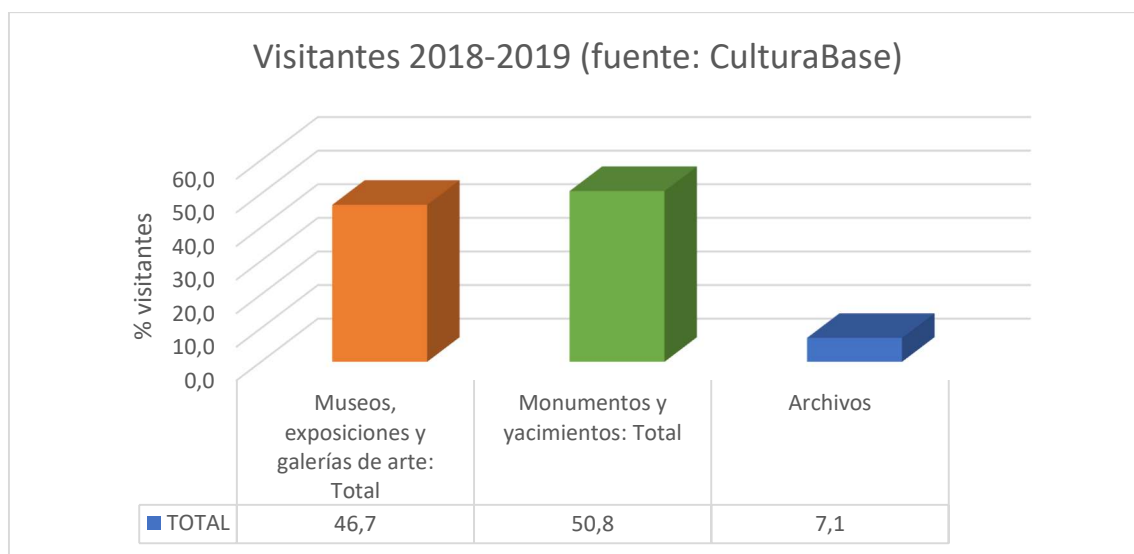
- **Grupo estratégico:** Aquí incluiríamos las instituciones y empresas que tienen una estrategia similar a la nuestra. La referencia, respecto a instituciones públicas, en España es el *Arxiu de L'Ajuntament de Girona* (AIAG), aunque deberíamos incluir también, por la magnitud y calidad, tanto de sus fondos como de su personal especializado, la Biblioteca Nacional y la Fototeca del Instituto del Patrimonio Cultural de España. En cuanto a empresas privadas, tenemos el archivo editorial de Espasa y el archivo de prensa denominado Prensa Española (ABC, Blanco y Negro), etc.
- **Industria:** En este punto incluiríamos todos los archivos de empresas, asociaciones e instituciones que atesoran fondos fotográficos. Tomando los datos de 2014 del Plan Nacional para la Conservación del Patrimonio fotográfico, en el Estado español tendríamos 2 archivos de asociaciones, 5 de cabildos, diputaciones provinciales y consejos insulares, 6 archivos generales y centrales, 21 histórico provinciales, 24 de instituciones culturales, científicas y de investigación, 20 archivos municipales, 5 de partidos políticos, 2 parlamentarios, 9 archivos personales y familiares, 3 regionales, 6 archivos religiosos, 3 universitarios y otros 4 pertenecientes a otras categorías.
- **Oferentes de productos sustitutivos:** Aquí incluiríamos todos los oferentes de productos o servicios culturales.

- **Competidores potenciales:** La posibilidad de que existan nuevos actores en el sector de los archivos fotográficos no es descabellada. Desde instituciones públicas sensibilizadas por la recuperación, salvaguarda y valoración de su memoria en imágenes históricas, hasta grandes industrias tecnológicas que saben de la importancia de la fotografía para crear contenidos y generar tráfico en internet, con fines netamente comerciales.

c) Instituciones que pertenecen al mismo grupo estratégico.

En general pertenecen a nuestro mismo grupo estratégico las exposiciones, galerías de arte, yacimientos, bibliotecas, BIC's, monumentos, etc. que requieren la movilidad del consumidor para consumir nuestros servicios o productos culturales. Sin embargo, el siguiente gráfico muestra como los archivos no gozan del favor de los visitantes con respecto a nuestra competencia más estrecha.

Ilustración 14. Porcentaje de visitantes dentro del mismo grupo estratégico.



Fuente: CulturaBase. Elaboración propia.

d) Factores de rivalidad en el sector.

Al pertenecer al sector público, no puede hablarse estrictamente de rivalidad, pero si puede hablarse de competencia por captar tanto recursos públicos como privados (*fundraising*), como el interés del visitante. El sector de los archivos tiene una barrera de entrada muy alta, con fuertes inversiones y escasos retornos económicos. En general,

no se busca la rentabilidad económica y están relegados al interés y provisión pública que se enfoca en la rentabilidad más social.

Los costes, así pues, de una nueva empresa que se quiera incorporar al sector son altos, por lo que se entiende el interés, desde la iniciativa privada, de ofrecer sus fondos y colecciones en depósito a las instituciones públicas sin renunciar a sus derechos patrimoniales. De este modo, se garantizan la salvaguarda y valoración de los fondos a coste cero, que permite enfocar sus esfuerzos en buscar la rentabilidad de sus fondos.

Desde el punto de vista de las grandes empresas tecnológicas, se podría decir que las iniciativas de carácter público para hacer visibles los fondos a través de la web y la necesidad de alquilar grandes espacios de almacenamiento *cloud*, les está “haciendo el caldo gordo” a estas empresas. Es decir, las industrias TIC’s sí están rentabilizando el inmenso interés por la fotografía en la Red, con costes de distribución cero y contratos inteligentes que les ceden todos los derechos. La rentabilidad incluye las aplicaciones de pago asociadas y la enorme cantidad de datos (*Big Data*) comercializables que proporciona la interacción con el objeto fotográfico.

En general, los archivos fotográficos de carácter público, como hemos visto más arriba, apenas llaman la atención de los visitantes, quedando relegados al ámbito académico y de investigación. Ni se vislumbra un crecimiento en el interés por los archivos ni se le espera. He aquí otro motivo para diferenciar nuestro archivo de la oferta existente y ampliar la altura de miras con un faro y una oferta expositiva y experiencial.

4. Análisis del consumidor cultural o visitante.

a) Factores determinantes para el proceso de decisión. Análisis del factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

Los **factores sociales** son considerados como los que mayor influencia ejercen en el proceso de compra. Culturas, subculturas y clases sociales ejercen imponen una serie de valores, preferencias, percepciones y comportamientos sobre el consumidor cultural, su familia y otra serie de supraestructuras sociales.

Otros factores sociales que también influyen son los **grupos de referencia**: primarios, como la familia, los amigos, los vecinos, y secundarios como grupos religiosos, profesionales, sindicales, etc. Los grupos de referencia influyen en el individuo

exponiéndole a nuevos comportamientos y estilos de vida, en el concepto sobre sí mismos, y lo presionan indicándole lo que es aceptable y lo que no.

Por otra parte, también tenemos los **grupos de aspiración**, a los que el individuo le gustaría pertenecer y los disociativos, a los que no, que también pueden modelar su comportamiento y consumo.

En cualquier caso, dentro de los factores sociales, la institución de la familia, aunque ha cambiado en las últimas décadas, se alza aún como el más determinante y sus miembros constituyen el grupo de referencia más influyente. Dentro de esta estructura social diferenciaríamos la familia de orientación (padres, hermanos) y la de procreación (pareja, hijos).

En general los factores sociales son dinámicos, pudiendo pasar de una familia de orientación a otra de procreación, al igual que a lo largo de la vida el individuo puede participar en varios grupos y asumir diferentes roles y estatus.

Por otra parte, tenemos los **factores personales** que determinan los procesos de decisión del individuo. Estas serían la edad y el ciclo de la vida en la que se encuentra, su profesión, situación económica..., pero también se incluyen otros factores psicológicos que pueden influir, como son la personalidad y el concepto de uno mismo, su estilo de vida, sus valores personales y creencias, etc.

Ilustración 15. El proceso de decisión de compra.



Fuente: KOTLER y KELLER, 2006.

Finalmente, los principales procesos psicológicos que influyen en las respuestas de los consumidores a los estímulos de marketing y del entorno, estos son: la motivación, la percepción, el aprendizaje y la memoria.

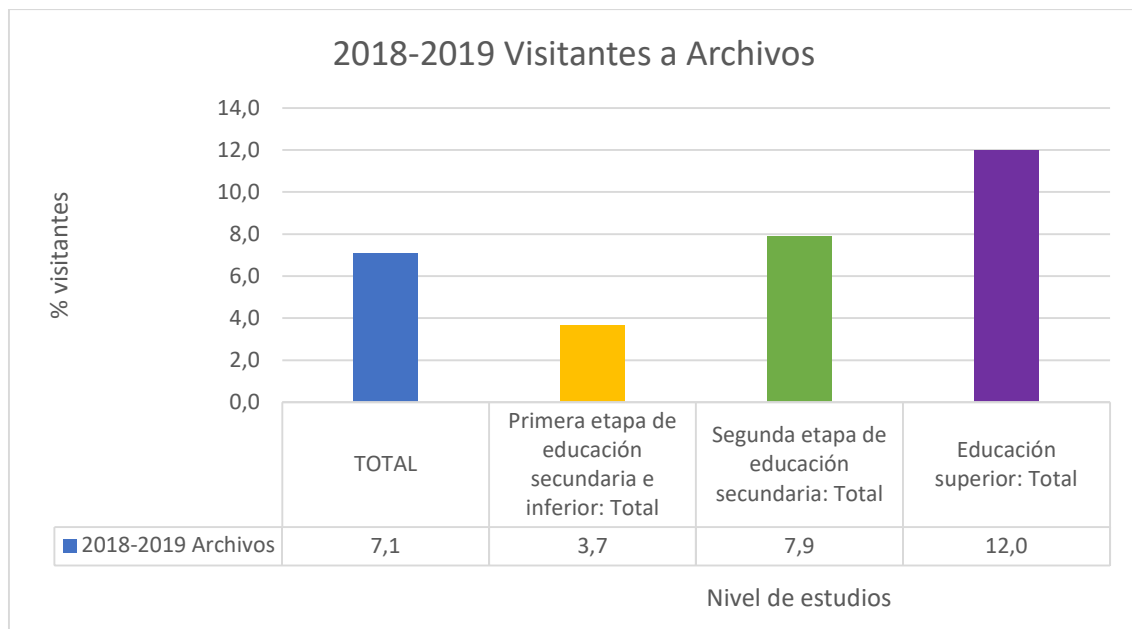
Más arriba, hemos explicado como estos factores pueden condicionar el consumo cultural.

b) Tendencias actuales en el consumo de estos servicios y productos.

En general, el gusto por la fotografía como usuario o participante activo parece universal, pero con la llegada de los smartphones y el desarrollo de sus múltiples tecnologías y aplicaciones para captar instantáneas, editarlas y compartirlas ha conseguido llevar el fenómeno de la fotografía al paroxismo.

Sin embargo, nuestro análisis ha de llevarse por el gusto del consumo cultural y su relación con el turismo. En España, sólo el 7,1% de los visitantes se decantan por visitar los archivos estatales, en su mayoría, como sucede en la mayoría de los servicios y productos culturales, tienen un nivel de estudios superior.

Ilustración 16. Visitantes de archivos respecto al nivel de estudios.



Fuente: CulturaBase. Elaboración propia.

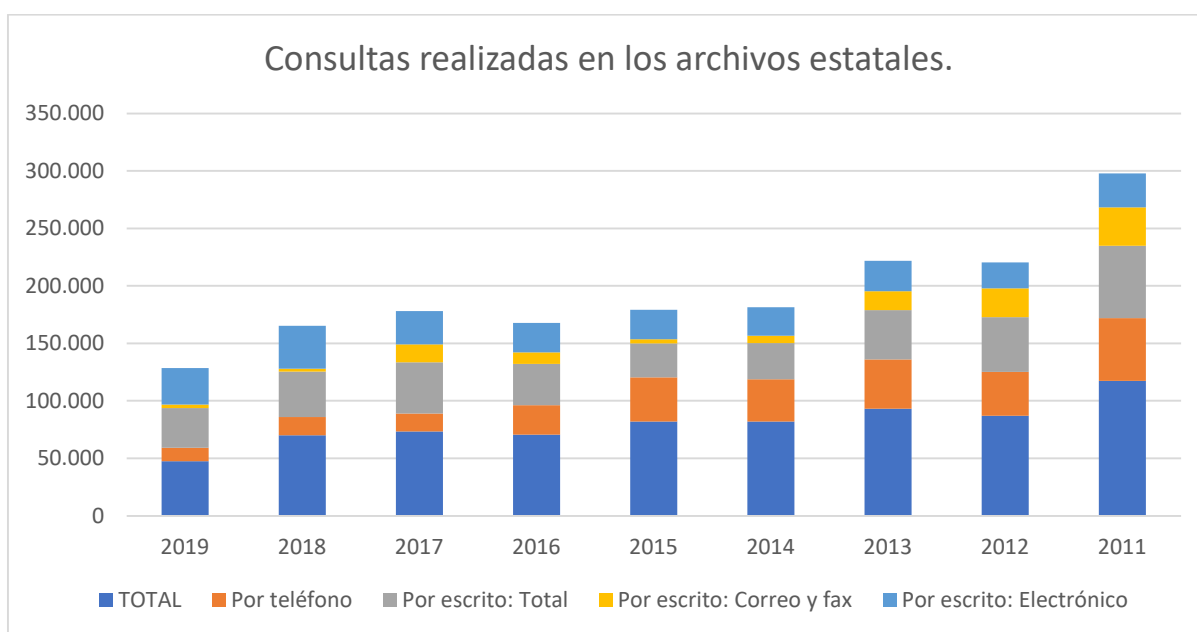
Muchas de las visitas son recurrentes y se deben fundamentalmente a investigadores. El número de consultas realizadas in situ a estos archivos tienden a la baja. Aunque, cada vez es mayor las consultas vía medios telemáticos.

Tabla 5. Documentación facilitada a los usuarios de los archivos estatales.

Copias facilitadas	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Fotografías:	233	1.510	1.071	6.725	2.873	6.900
Imágenes digitales:	1.740.902	2.059.708	2.104.710	1.963.361	1.892.995	1.845.643

Datos: CulturaBase

Ilustración 17. Gráfico cronológico de consultas realizadas a los archivos estatales.



Fuente: CulturaBase. Elaboración propia.

Sí parecen más interesantes para el consumidor cultural las ofertas expositivas, tanto permanentes como las temporales, así como los productos formativos (cursos, talleres, seminarios, etc.) que van dirigidos tanto al aficionado a la fotografía, como al investigador.

La fotografía, además de evocar el sentimiento de nostalgia, es una fiel tecnología para preservar la memoria. Tiene relación con las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización. Desde compartir fotos, recibir *likes* y desarrollar la afición, hasta convertirla en una pasión, incluso en una profesión, son comportamientos que cubren buena parte de nuestras necesidades más elevadas.

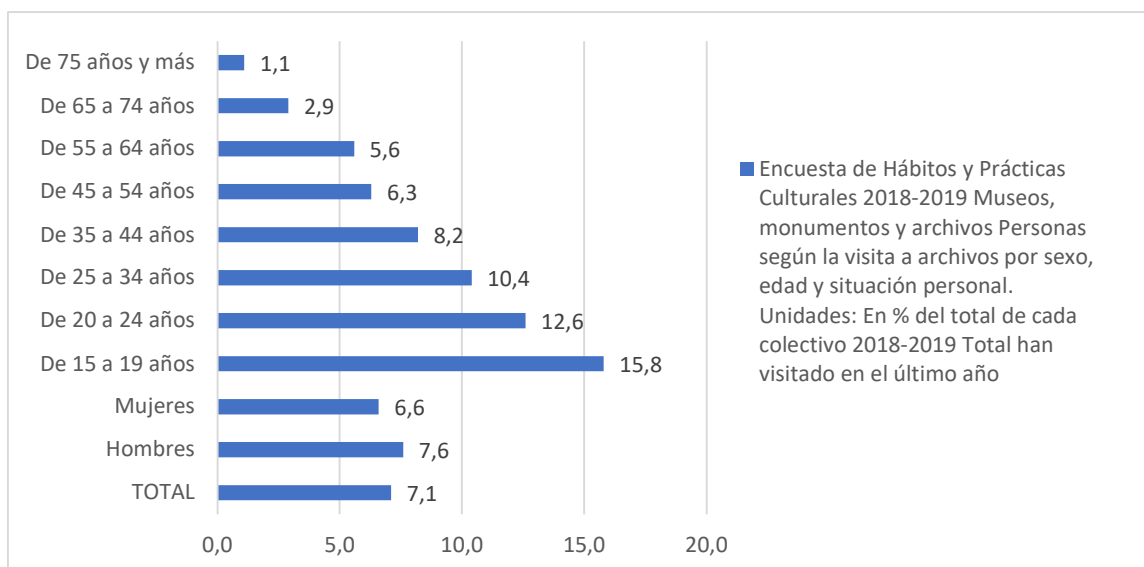
5. Propuesta de una investigación de mercados para la obtención de información relevante para la decisión institucional.

Conforme a la información secundaria obtenida de los datos proporcionados por CulturaBase, se observa que el consumidor cultural que se declara visitante a los archivos es sólo del 7,1%. De entre ese porcentaje, se deduce por nuestras gráficas que el perfil del visitante es un joven de entre 15 y 44 años, con estudios superiores, soltero, dependiente que vive en casa de sus padres.

En cualquier caso, al incluir en nuestro caso una oferta expositiva y actividades experienciales y un atractivo simbólico como edificio, pensamos que la información sintetizada se nos queda pobre para segmentar el mercado y definir nuestro público objetivo, por lo que proponemos realizar un estudio exploratorio como primer paso, leyendo documentación relacionada y tanteando a expertos con entrevistas en profundidad. Como segundo paso, proponemos elaborar un estudio descriptivo generando información primaria a través de una encuesta dirigida a potenciales visitantes y otra *in situ* a los visitantes cuando las actividades del FARO estén en marcha.

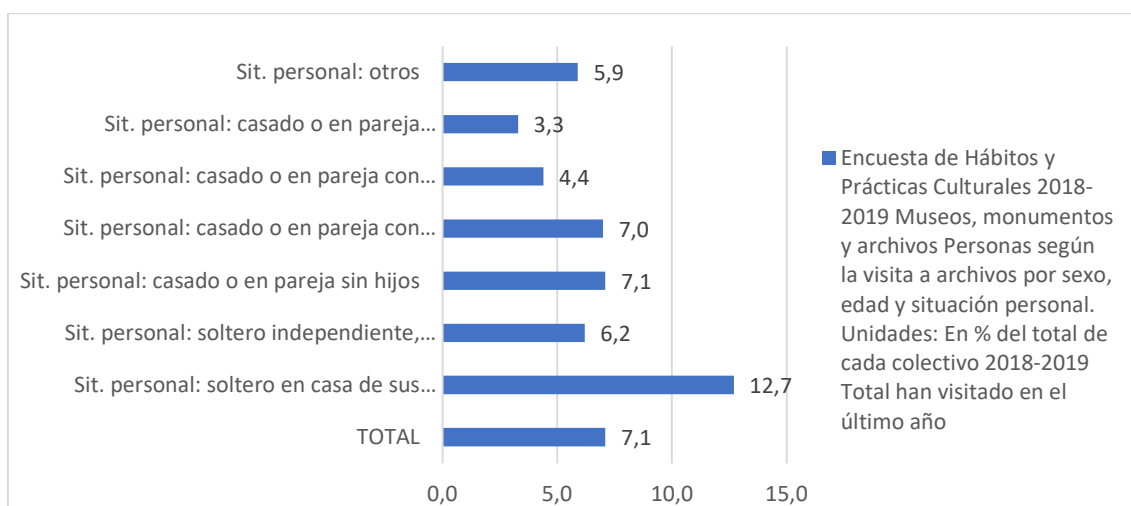
Nuestro objetivo es conocer si la oferta agregada es atractiva para un mayor rango de público objetivo y delimitar con precisión que otros perfiles encuentran atractiva toda o parte de nuestra oferta, para poder segmentar con mayor criterio y desarrollar campañas publicitarias con mayor eficiencia.

Ilustración 18. Gráfico hábitos y prácticas culturales segmentado por sexo y edad.



Fuente: CulturaBase. Elaboración propia.

Ilustración 19. Hábitos de consumo cultural incluyendo situación personal.



Fuente: CulturaBase. Elaboración propia.

Tabla 6. Grado de interés de nuestro sector estratégico.

Grado de interés entre 0 y 10 (2018-2019)						
	Museos	Exposiciones	Galerías de arte	Monumentos	Yacimientos arqueológicos	Archivos
TOTAL, sobre 10	5,2	4,8	4,1	5,7	4,8	2,8

Fuente: CulturaBase. Elaboración propia.

III. PLAN ESTRATÉGICO.

1. Misión, visión y objetivos.

La **misión** de AFOCyL es la recuperación, conservación, catalogación, investigación, divulgación y puesta en valor del patrimonio fotográfico regional.

La **visión** es acercar al público la fotografía para que comprenda su importancia como fuente histórica y la valore como técnica artística, a través de la exposición, la divulgación y la participación.

Susan Sontag decía, en su célebre obra *Sobre la fotografía*, que “cuando sentimos miedo disparamos. Pero cuando sentimos nostalgia, hacemos fotos”. La visión de

AFOCYL tiene que ver con potenciar uno de los sentimientos humanos más poderosos y evocadores, la añoranza por revivir el tiempo pasado.

En un mundo digitalizado, donde las fotos son desprovistas de su elemento fetichista y tal como se publican desaparecen en el limbo virtual por acción del *scroll roll*, AFOCYL reivindica no sólo el valor histórico y etnográfico de la fotografía, también el valor de la tecnología analógica y la foto física enmarcada como elemento artístico y decorativo.

Objetivos:

Nuestro plan estratégico define una serie de objetivos y metas, tanto de rentabilidad social como económica, con la vista puesta en la primera década de existencia del archivo. Estos son:

- 1- Convertirse en referente internacional de entre todos los archivos fotográficos con la mayor y mejor colección.
- 2- Aumentar el consumo cultural del archivo, como fuente de información e investigación, y de sus exposiciones como alternativa de ocio.
- 3- Aumentar el público y la interacción a través de plataformas virtuales (fans, likes, descarga de contenidos, etc.).
- 4- Fomentar el gusto por la fotografía valorizando su dimensión artístico-estética.
- 5- Formar a jóvenes profesionales en el ámbito de la restauración y conservación, la archivística y la museografía, la comunicación cultural y el turismo.
- 6- Conseguir la viabilidad del proyecto con la mayor independencia económica de las administraciones públicas y sortear la injerencia de los intereses políticos.

2. Estrategia de segmentación. Descripción del perfil de los segmentos a los que se dirige la organización y criterios de segmentación empleados.

Nuestra estrategia de cobertura del mercado de referencia es selectiva. Por un lado, damos servicio a estudiantes e investigadores, poniendo a disposición nuestro catálogo y medios (instalaciones, equipos, personal). También nos ofrecemos a otras instituciones públicas y empresas, ofreciéndoles exposiciones temporales que doten de contenido sus instalaciones.

En un enfoque más amplio, estamos abiertos al turista como consumidor cultural y a intermediarios, turoperadores y agencias, fundamentalmente especializados en el público familiar, poniendo a su disposición nuestras instalaciones con una exposición permanente y las diferentes exposiciones temporales. Ofrecemos actividades para niños, acceso al faro como mirador y nuestra tienda física. Finalmente, los programas formativos y talleres van dirigidos específicamente a nichos de aficionados, profesionales e investigadores.

Muchos de nuestros servicios como archivo también los ofrecemos telemáticamente. La tienda física se complementa con nuestra tienda web, donde se puede acceder, consultar y adquirir todo nuestro catálogo de productos y servicios.

Como criterios de segmentación objetivos y generales nos dirigimos al público nacional, especialmente familias de un nivel sociocultural medio y medio-alto, económicamente considerada clase media, específicamente buscamos fidelidad a nuestra marca y que nuestro público repita y nos compre en sus visitas todo tipo de productos y servicios.

Como criterios de segmentación subjetivos y generales, nos dirigimos a personas autónomas, que disfruten de su tiempo libre desarrollando actividades culturales y en la naturaleza, que estén interesados en la vida de los pueblos y, por supuesto en la fotografía. Específicamente, queremos personas con actitud positiva que gusten de desarrollar técnicas fotográficas *vintage* en desuso.

3. Cuadro de mandos integral (CMI) de AFOCYL-FARO.

El CMI de AFOCYL-FARO, no sólo pretende ser un instrumento para evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos públicos y privados invertidos en la institución. También pretende ser una herramienta de gestión, a través de la lectura de sus indicadores, que muestre fielmente el estado de situación, en tiempo real, con respecto a los objetivos marcados referidos a su misión, como las metas alcanzadas respecto a su visión. El fin último consiste en racionalizar y optimizar cómo se gasta (tanto el gasto público como las inversiones privadas), a través del diseño de un plan estratégico y los indicadores para medir su impacto y cumplimiento, conforme a esos objetivos y metas.

Ilustración 20. Cuadro de Mandos Integral de AFOCyL-FARO.

Plan Estratégico	Indicadores absolutos	Indicadores relativos	Progreso
1 Colección	Ítems Absolutos Colección. Ítems tratados y disponibles. Valor total de la colección.	Incremento mensual	Con respecto a la colección del referencia (%) Respecto al total de archivos mundiales (ranking) Respecto al valor estimado total (%)
2 Consumo Cultural	Número de documentos servidos. Número de consultas respondidas. Visitantes a exposición propia Visitantes de exposiciones para terceros. Investigaciones, publicaciones y catálogos.	Incremento anual	Con respecto al total nacional (CulturaBase) Con respecto al total nacional (CB) Con respecto a otros archivos nacionales (CB) Con respecto al objetivo fijado (%) Con respecto a la media Internacional
3 Archivo Virtual	Número de fans, likes, visitas y elementos. compartidos en las principales plataformas. Descarga en Web de contenidos propios	Incremento mensual	Con respecto a otros archivos, museos, exposiciones y bienes de interés cultural Con respecto a la meta fijada (absolutos)
4 Fomento del gusto	Nº de exposiciones a terceros. Nº de experiencias realizadas. Notoriedad en publicaciones externas. Contrataciones de guías. Seminarios y talleres educativos.	Incremento anual	Con respecto a la capacidad producida estimada Con respecto a la capacidad producida estimada Clipping de publicaciones y reportes Con respecto a la capacidad producida estimada Respecto a la media nacional (ranking)
5 Formación	Nº de becas otorgadas.	Incremento anual	Con respecto a la media de instituciones culturales
6 Independencia	Nº de convenios firmados (fundraising). Resultado económico de la actividad. Nº de beneficiarios afiliados Eficacia y eficiencia de la institución	Incremento anual	Con respecto a la financiación pública Comparado con otros archivos Comparado con la media de los archivos nacionales Análisis coste/beneficio

Elaboración Propia.

IV. MARKETING OPERATIVO: LAS DECISIONES DEL MARKETING-MIX.

1. Decisiones sobre productos.

a) Descripción de productos y servicios de la institución:

AFOCyL es una institución pública sin ánimo de lucro que busca la rentabilidad social. Nuestro enfoque principal es difundir la cultura, desarrollar una actitud positiva hacia ella y fomentar la investigación. Sin embargo, somos conscientes del efecto Baumol de la enfermedad de los costes (Baumol y Bowen 1966) y su impacto en los servicios públicos. Por este efecto, parte de nuestros servicios son gratuitos (apoyo a la investigación, principalmente) y otra parte tienen un costo para el visitante o consumidor cultural.

Orientación social:

- Sala de atención y servicios de consulta.
- Taller de restauración.
- Laboratorio fotográfico y microfilm.
- Servicio de reproducción fotográfica, fotocopias y microfilm.
- Biblioteca auxiliar.
- Sala de usos múltiples (formación, actos, talleres...)
- Acceso para personas con discapacidad.
- Web para difusión archivística y acceso al inventario de fondos.
- Publicaciones propias.

Orientación al visitante, agencia y turoperador:

- Salas de exposición permanente y temporales (con acceso al mirador del faro).
- Visitas guiadas.
- Cafetería.

Orientación comercial:

- Servicio de elaboración de exposiciones y experiencias para terceros (compensación por colaboraciones, patrocinios y mecenazgos).

- Experiencias: cursos de fotografía analógica, talleres de revelado, cursos de fotografía y edición digital, talleres de enmarcación y encuadernación de álbumes fotográficos, *rallies* fotográficos...
- Tienda física: libros, *merchandising*, marcos, fotos, postales, cartelería y posters...
- Tienda web: cursos de fotografía y edición digital, reproducción y enmarcado de los fondos del catálogo, *merchandising*, libros, postales, cartelería...
- Club de amigos del archivo (CLUB FARO).

b) Matriz de la cartera de productos.

En nuestra matriz inspirada en la de *Boston Consulting Group* no incluimos los productos y servicios de orientación social puesto que el impacto no genera ingresos directamente. En cualquier caso, es una matriz estimada, basada en otras experiencias y deseos del autor, por lo que no tiene excesiva relevancia.

Ilustración 21. Matriz BCG estimada para AFOCyL-FARO.



Elaboración propia.

c) Política de marca.

Sin perder de vista nuestra orientación social como Fundación AFOCyL, nuestra marca FARO orientada al consumidor cultural, a nuestros mecenas y colaboradores, pretende ser en el futuro líder como institución pública sostenible con la menor provisión de fondos

públicos, a través de su oferta basada en las experiencias y el desarrollo de servicios culturales para otras instituciones y empresas.

En cualquier caso AFOCyL-FARO aspira ser un referente internacional que expanda su modelo a otras comunidades y países que tienen su patrimonio fotográfico en riesgo.

Estrategia de marca: AFOCyL tiene alianzas en materia de colaboración e investigación con otros archivos estatales. Con otras instituciones públicas y empresas privadas suscribe convenios de colaboración, patrocinio y mecenazgo.

Con su marca FARO, pretende revertir el bajo grado de interés que los consumidores culturales sienten por los archivos, diferenciándose y apostando por nuevos productos y servicios experienciales y aspiracionales. FARO pretende consolidarse en la mente del consumidor cultural como un lugar atractivo con una oferta deseable y disfrutable.

2. Decisiones sobre precios.

a) Determinantes de la política de precios.

Hay que incidir que debido a la naturaleza de varios de los servicios que se prestan, hay que diferenciar aquellos que tienen un objetivo social, con gratuidad o precios socialmente justificados, de aquellos que tienen un objetivo económico con el fin de sostener en el tiempo, con rentabilidad, la institución. En cualquier caso, la institución se someterá a las normas y políticas públicas, como son la gratuidad periódica en el acceso a exposiciones y a las tablas de precios recomendados de los servicios públicos que anualmente publica el Ministerio de Cultura y Deporte.

b) Objetivos económicos específicos.

Serán los objetivos de AFOCyL-FARO, como socialmente rentables, maximizar el número de visitantes, investigaciones y publicaciones, y maximizar la rentabilidad económica a través de los servicios a terceros, otras instituciones, empresas y consumidores culturales. El fin económico último es generar un superávit que se destinara a los programas de AFOCyL, como becas, apoyo a la investigación, adquisición de fondos, equipos necesarios, etc., para desarrollar sus fines estatutarios.

c) Estrategia general de precios.

Los precios para los productos y servicios de orientación comercial estarán encaminados a llegar al punto de equilibrio entre oferta y demanda en el que adquirimos el máximo beneficio. Se aplicarán las herramientas analíticas para conocer la elasticidad de la demanda en cada uno de nuestros productos y servicios para ajustar así los precios óptimos.

La entrada a la exposición se estima en 3 euros por adulto y serán gratuitas para los menores de 16 años siempre que vengan acompañados de adultos.

Los precios de las publicaciones y catálogos oscilarán entre los 6 y los 50 euros, dependiendo de la calidad de la publicación.

Las exposiciones a terceros se establecerán precios mínimos y dependerán de quien acarree con los gastos de la exposición, logística, montaje, diseño y publicación de material consumible, publicidad y comunicación, etc. Las exposiciones “llave en mano” tendrán un coste estándar de 3000 euros.

Los servicios de reproducción dependerán del tamaño de las fotografías y los elementos de soporte (marcos, paspartús, etc.), oscilando entre 1 euro y 300 euros.

Los cursos tendrán un precio entre 10 euros y 300, dependiendo de la duración, calidad y materiales empleados, así como si es por plataforma virtual o presencia física.

Los precios de alquileres de espacios también serán negociables conforme sea el espacio requerido, la finalidad del alquiler, el personal de apoyo o trabajos concretos requeridos, etc.

d) Tácticas en materia de precios y promociones.

En el primer mes inaugural se aplicará la gratuidad de acceso a las exposiciones y faro a los residentes en Castilla y León, incluía la gratuidad de acceso al adarve de la muralla de la localidad de Cuéllar (tramo de pago) precio convenio con el Ayuntamiento de la localidad.

Durante el primer año, el 20% de descuento en las experiencias y visitas guiadas y el 10% de descuento en la tienda física y web en forma de cupones canjeables en todos nuestros productos y servicios.

Durante los tres primeros años se ofrece un 15% de descuento de cuota a perpetuidad para todos los amigos que se apunten al Club FARO sin restarles ninguna de sus ventajas. Estas son: se reciben 5 postales trimestrales de fotografías seleccionadas de nuestro archivo con misiva explicativa de su contenido; tienen derecho a una revista (publicación propia) anual; se obtiene un 10% de descuento en todos los servicios y productos (menos publicaciones), no acumulable con otras promociones; el descuento sobre experiencias y acceso a exposición incluye a otras cuatro personas.

En ningún caso las ofertas incluyen la cafetería, al ser esta de gestión privada.

Se aplica siempre un descuento del 10% en acceso a exposición y faro y un 5% en experiencias a grupos de más de 15 personas y a turoperadores.

Los descuentos sobre accesos, experiencias y otros servicios sujetos a disponibilidad para colaboradores, patrocinadores y mecenas son del 10%, 20% y 25% respectivamente.

Tendremos un paquete que incluye acceso, visita guiada y publicación propia con un 20% de descuento.

3. Decisiones sobre la distribución.

a) Estrategia de distribución: canales de distribución empleados.

Los servicios comerciales, orientados al turista o consumidor cultural (tickets, experiencias, talleres, publicaciones, *merchandising*, etc.) se distribuirán directamente a través de nuestra tienda física, nuestra tienda online y a través de las oficinas de turismo colaboradoras.

Otro canal de distribución de nuestros servicios y productos será el de los intermediarios (turoperadores y agencias). Trabajaremos para incorporar la intermediación de hoteles en Valladolid y Segovia, y negociaremos un acuerdo con la Asociación Castilla Rural para ofrecer nuestros productos y servicios a través de su web y sus asociados.

El servicio de elaboración de exposiciones fijas o temporales se comercializará directamente a través del director general y/o comisario. Podrá ofrecerse este servicio contractualmente como contraprestación a los acuerdos y convenios alcanzados con colaboradores, patrocinadores y mecenas, siempre que no tenga finalidad lucrativa o de publicidad. Los servicios de experiencias y otros productos comercializados también

podrán incluirse como contraprestación en las negociaciones de estos convenios con empresas e instituciones.

Las publicaciones propias se comercializarán tanto en tienda física como en web y se distribuirán entre colaboradores, patrocinadores y mecenas si están incluidas en el convenio, y asociaciones profesionales, librerías y bibliotecas interesadas. A todos los miembros del Club FARO les corresponde 24 postales anuales pertenecientes a nuestro fondo de catálogo y una revista impresa de publicación anual distribuida en el mes de diciembre.

Las visitas guiadas se desarrollarán íntegramente en nuestra exposición. Sin embargo, existe la posibilidad de prestar a nuestros guías para las exposiciones elaboradas para terceros, o para formar a los guías de estas exposiciones, pudiéndose desarrollar la formación en el FARO o, con carácter extraordinario, en la ciudad o municipio requerido.

Las actividades educativas se realizarán tanto en el FARO como en los colegios de la comunidad que lo soliciten. Durante las actividades escolares desarrolladas en la sede de AFOCyL, quedará prohibido el acceso al faro, estando este acceso condicionado al acompañamiento de sus padres o tutores.

Los cursos de fotografía y edición digital se distribuirán tanto por *streaming* a través de nuestra web, como presencial en nuestras instalaciones. Existirá una opción de cursos, relacionados con esta temática, más económicos que pueden descargarse a través de nuestra plataforma web o adquirir en soporte óptico o memoria física (DVD, tarjeta, *pendrive*, etc.) en nuestra tienda física y en web.

Nuestras exposiciones temporales finalizadas podrán visitarse virtualmente a través de nuestra plataforma web, la narrativa contendrá tanto imágenes como voz en off explicativa, así como algún enlace extra (entrevistas a personajes relacionados). Todas las exposiciones temporales tendrán su propio catálogo que puede ser descargado o comprado en formato físico, tanto en web como en tienda.

Nuestros productos también se encontrarán disponibles en Amazon.

b) Política de presentación y seducción (descripción de espacios físicos o virtuales).

El edificio-faro de AFOCyL arroja, por sí mismo un gran atractivo estético y simbólico. El proyecto se someterá a concurso público. Además, se requerirá en las bases condiciones específicas sobre eficiencia energética, materiales constructivos y

elementos artísticos regionales, etc., se dispondrá, como criterio de valoración, que todos los espacios funcionales en sus orientaciones sociales y comerciales deberán estar inspirados en la filosofía arquitectónica de Alvar Aalto. Se pretende, como resultado, un espacio ergonómico y funcional, que sea fiel exponente de la arquitectura orgánica y humanizadora que teorizó Aalto en sus escritos y plasmó en sus construcciones.

Respecto al contenido, las exposiciones adoptarán el modelo anglosajón. Siguiendo con la narrativa simbólica del edificio, las exposiciones buscarán comunicar historias de forma amena y accesible. Las experiencias compartirán el hilo argumental, su función es didáctica, pero se pretenderá consolidar el aprendizaje con un poso emocional.

4. Decisiones sobre comunicación.

a) Objetivos de comunicación.

Como institución joven los objetivos de comunicación principales son promover la demanda (visitantes, intermediarios, instituciones, empresas y sus marcas), crear notoriedad, crear una imagen favorable de la marca FARO y estimular la intención de compra de sus diferentes productos y servicios en los diferentes canales.

b) Mix de comunicación: publicidad, promoción de ventas y marketing interactivo.

- **Publicidad:** Se contratará una campaña anual en Metro de Madrid y otra en los trenes lanzaderas de la línea de alta velocidad entre Madrid y Valladolid. Se imprimirán 50.000 trípticos, que se repartirán regularmente en las oficinas de turismo de Segovia, Valladolid y Cuéllar, y en las estaciones de tren y autobuses de Valladolid y Segovia. Al año siguiente se contratará publicidad en varias de las líneas de autobuses urbanos de Segovia y Valladolid. Estaremos en la mayoría de los directorios de recursos turísticos tanto a nivel nacional como internacional. Nuestro catálogo se podrá adquirir, previo pago, por internet y se ofrecerá gratuitamente con la entrada a nuestras exposiciones. También se imprimirán 200.000 tarjetas y 100.000 *flyers* que se distribuyen periódicamente entre alojamientos (hoteles, casas rurales) de Segovia, Valladolid, Soria y Ávila.

Probaremos a promocionar nuestros productos y servicios a través de Instagram y Facebook, con campañas inteligentes (segmentación por edad, sexo y localización) tendentes a evaluar nuestro público objetivo.

- **Relaciones Públicas:** Nuestro responsable de comunicación se encargará de elaborar y difundir comunicados de prensa informando de todas nuestras actividades como campañas de recuperación de la memoria fotográfica, seminarios, *rallies* fotográficos, experiencias adaptadas a fechas relevantes (Halloween, Semana Santa, Encierros de Cuéllar, etc.); acuerdos de colaboración, patrocinio y mecenazgo con instituciones y empresas; hallazgos en investigación y metas cumplidas en recuperación, restauración y catalogación; nuevas publicaciones; visitas honorables; etc.

Por otra parte, junto al director del FARO, el comisario y su compañero de marketing, se encargará de las relaciones externas con mecenas, patrocinadores, colaboradores, Club FARO y otras asociaciones, y también representará a FARO en las ferias y exposiciones promovidas por la Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León y en la relación con otros medios de comunicación.

Se difundirá una *newsletter* semanal con el resumen y enlace a los contenidos publicados en el blog de FARO.

- **Marketing interactivo:** La plataforma web tendrá su propio blog donde se volcarán contenidos relacionados con la actividad de FARO regularmente, con una media de dos artículos semanales.

Se difundirá a través de *twitter*, *Instagram* y *Facebook* muestras de nuestro catálogo con enlaces a nuestra tienda web.

Se trabajará en el desarrollo de en una aplicación para optimizar todo el contenido de la plataforma web en dispositivos móviles. Como novedad y promoción al lanzamiento se incluirá un nuevo servicio con el que el público podrá subir sus fotos digitales, con leyenda, etiquetas y metadatos, que se guardarán en nuestro sistema de almacenamiento. Será un servicio público, nominal, amparado por la Ley de Protección de Datos, sin coste para los primeros 10 Gigabytes de almacenamiento. El usuario adquirirá la garantía de que su memoria fotográfica digital le pertenecerá a él, pudiendo decidir sobre los permisos de su obra. A partir de cumplir 25 años de su realización, el contenido pasará a dominio público como fondo del archivo pendiente de valorar.

- **Promoción de ventas:** Los nuevos productos y los servicios de temporada serán debidamente promocionados a través de nuestra revista, RR.SS., *newsletters* y comunicados de prensa.

c) Descripción detallada de campañas de publicidad.

Nuestra primera campaña estará enfocada en comunicar nuestro atractivo como continente. El primer *spot* que se distribuirá a través de las redes sociales. Estará protagonizado por dos jóvenes urbanitas. La historia sucede en invierno, los jóvenes se caracterizan con ropa de abrigo y se visualiza el vapor saliendo de sus bocas. En la primera escena empieza un desafío mutuo, comienza uno: “no hay narices a pasar una noche en un bosque”. La siguiente escena aparecen de noche en medio del claro de un pinar, al lado de una minúscula tienda de campaña y alumbrados por una linterna de *Campingaz*, arrecidos por el frío y con una fuerte luz intermitente protagonizando el horizonte nocturno. La siguiente escena se les ve temprano, bebiendo un café caliente que humea en el infernillo. El otro le espeta: “¡no hay narices a visitar un archivo!”. La siguiente escena sucede a mediodía, los dos jóvenes pasan por la puerta donde se encuentra el cartel mural que anuncia la entrada al FARO. Siguiendo escena: en el aparcamiento, con el mar de pinares al fondo de un plano amplio. Los dos amigos miran hacia arriba asombrados. El primero dice: “no hay narices de subirse ahí arriba”. Siguiendo escena, se les ve en un primer plano disfrutando de las vistas con la caricia del viento de cara. Siguiendo plano aéreo que se va abriendo con los amigos vistos de espaldas. El segundo le pasa el brazo por detrás hasta agarrarle el hombro. Se escucha su voz con agradecimiento al compañero: “Tiene narices ¡eh!”. El *spot* se lanzará con la etiqueta #tienenarices. Se espera que las cuentas en RR.SS. de FARO tengan un crecimiento exponencial.

Para el público extranjero se diseñará un cartel en tonos azules profundos con el *skyline* del páramo y el faro iluminando con apariencia de un UFO (OVNI). Estará encabezado con AFO y al pie figurará “Acknowledged Flying Object” con un código QR que enlazará nuestra web en inglés. El cartel estará durante el verano en la línea de Metro de Madrid que enlaza con el aeropuerto. Se espera un aumento significativo de visitas a la web en inglés, y de turismo extranjero a nuestras instalaciones.

Ambas campañas tendrán un costo contenido, y para su realización se contará con las asociaciones de fotógrafos que tienen silla en el patronato de AFOCyL.

d) Estrategia de nuestra relación con los visitantes.

En AFOCYL-FARO estaremos enfocados en nuestros visitantes y colaboradores. Buscamos que nuestra oferta, tanto narrativa como experiencial, incremente el interés por nuestra marca en particular y los archivos en general. No existe mayor satisfacción para una institución cultural que reconocer a la gente que repite experiencia. Desde el principio esperaremos contar con el apoyo de público e instituciones. En nuestros tres primeros años de existencia tenemos como objetivo un incremento de dos dígitos en el número de visitantes.

Igual crecimiento nos marcamos con el Club FARO, teniendo como objetivo 150 miembros el primer año y llegar a 500 en cinco años.

Esperamos también el éxito tanto de nuestras exposiciones temporales como las elaboradas para terceros. Nuestra relación con colaboradores, patrocinadores y mecenas se mantendrá estrecha, siendo el pilar principal que sostendrá cualquier servicio de orientación social.

-Capítulo 4.- PLAN FINANCIERO.

Nuestro **plan financiero**, en primer lugar, describe todas las **inversiones** que requiere la institución hasta el momento de apertura de su edificio para empezar a trabajar con plena capacidad operativa, así como otras inversiones derivadas para asegurar su crecimiento y consolidar su operabilidad.

La segunda parte, enfrenta los ingresos y gastos de AFOCyL-FARO estimando los **resultados de explotación**.

Finalmente, en tercer lugar, se ofrece un análisis de la **rentabilidad económica y social** de la institución, poniendo un especial énfasis en esta última, relacionada con el bienestar y crecimiento personal. Este enfoque es imprescindible en cualquier sociedad avanzada que piense en conservar y ofrecer valor a sus conciudadanos.

1. Inversión y financiación.

a) Infraestructuras.

En el segundo capítulo de nuestro proyecto describimos, en nuestro plan institucional, cómo todas las dotaciones necesarias para la puesta en marcha de la actividad estarían comprometidas y provisionadas por las entidades fundadoras del integradas en el Patronato, principalmente por la Junta de Castilla y León.

El **Ayuntamiento de Cuéllar** se compromete a provisionar todas las partidas necesarias para garantizar los accesos viarios (pavimentos, aceras y aparcamiento público), suministros (agua, electricidad, comunicaciones y aguas grises con su alcantarillado, sumideros, arquetas, registros, rejillas, tapas, etc.), señalización y elementos de seguridad (señales verticales y horizontales, bordillos, bolardos, barandillas, protección de alcorques, policías tumbados, etc.), los acondicionamientos y elementos decorativos (jardines, árboles, fuentes, papeleras, jardineras, miradores, estatuas, etc.), luminarias y mobiliario urbano del edificio (farolas, bancos y mesas fijas, etc.).

A continuación, se ofrecen los datos, grosso modo, de financiación y provisión prevista:

Tabla 7. Inversiones del Ayto. de Cuéllar en acondicionamientos, accesos y urbanización.

ACONDICIONAMIENTO DE ACCESOS Y URBANIZACIÓN.	
ACONDICIONAMIENTO VIARIO	450.000,00 €
SEÑALIZACIÓN	18.000,00 €
APARCAMIENTOS EXTERIORES	90.000,00 €
JARDINES	45.000,00 €
MOBILIARIO RUBANO	30.000,00 €
LUMINARIA	30.000,00 €
SUMINISTROS	55.000,00 €
ALCANTARILLADO	40.000,00 €
TOTAL	758.000,00 €

Elaboración propia.

La Junta de Castilla y León se compromete a la ejecución del edificio, con sus elementos anexos, y a la dotación de todos los equipos necesarios para su correcto funcionamiento.

Hemos calculado, grosso modo, para la infraestructura dedicada al espacio expositivo un precio estimado de 1.500 € por m² construido. Teniendo en cuenta que nuestro cubo de hormigón para el espacio expositivo tendrá 800 metros cuadrados de planta, con planta baja, primera planta, sótano-almacén y terraza practicable, aunque no la computamos, tenemos en total 2.400 m².

El edificio anexo al cubo, donde se encuentra el resto de la infraestructura descrita en el plan funcional del capítulo 2 dedicados a los *ímputs* de capital, tiene un costo algo menor, 1.250 € por m². En total tenemos 700 metros construidos por planta, en dos plantas y 350 m² en bajo cubierta. Total 1750 m².

Se estima que el coste total del faro totalmente equipado será de 9.000 € por metro alzado, total 297.000 €.

Otros elementos, como el aparcamiento interior pavimentado de 300 m² y el huerto solar de 1.000 m² para la producción de 100 kW de electricidad, tienen un coste de 60.000 € y 300.000 € respectivamente.

Tabla 8. Inversiones en Infraestructura de la Junta de Castilla y León.

INFRAESTRUCTURA	
CUBO-ESPACIO EXPOSITIVO	3.600.000,00 €
EDIFICIO	2.187.500,00 €
FARO	297.000,00 €
HUERTO SOLAR	30.000,00 €
APARCAMIENTO	60.000,00 €
TOTAL	6.174.500,00 €

Elaboración propia.

b) Material y equipo.

Los materiales más comunes para el trabajo archivístico los definiremos en tres niveles (HERRERA, R. 2015, en Patrimonio Fotográfico: de la visibilidad a la gestión). En un primer nivel tenemos los sobres, fundas y carpetas para las unidades documentales. En un segundo nivel, para los grupos de unidades, necesitaremos álbumes, cajas y dosieres. Por último, en un tercer nivel, para guardar nuestras colecciones necesitaremos estanterías móviles metálicas. La calidad de estos materiales debe ser alta para conservar adecuadamente nuestro patrimonio fotográfico.

Además, tendremos una cámara de frío para materiales que requieran menor temperatura para su correcta conservación.

Como elementos necesarios para el montaje de las exposiciones necesitaremos muros panelables y móviles con preinstalación eléctrica para las fotografías y expositores y vitrinas para la maquinaria fotográfica. Para el soporte de las fotos, nos serviremos de cartones en buena cantidad para realizar paspartús.

Para el traslado de exposiciones (logística) necesitaremos un furgón mediano y elementos para el traslado del patrimonio fotográfico como suministros de cartón corrugado, *Plexiglass* con filtro UV, nuevamente paspartús y cajas de cartón.

Como elementos informáticos necesitaremos al menos 16 ordenadores y dos terminales punto de venta (TPV), dos escáneres avanzados para la digitalización, una sala de servidores con discos duros en racks y sistemas espejo para su seguridad, y dos armarios de almacenamiento (en principio) en cinta magnética de alta capacidad. Hay que incluir los costos de instalación de la intranet y los sistemas de seguridad de videocámaras IP.

Otros equipos necesarios son los microfilmadores y visores, el equipo de revelado manual y la máquina de revelado. En otros gastos incluiríamos material de oficina, cizallas, encuadernadoras, etc.

El mobiliario de oficina incluye mesas, sillas y armarios para las diferentes oficinas y despachos, salas de trabajo y salas de usos múltiples. La tienda- recibidor necesitará de mostrador y expositores. La cafetería deberá estar completamente equipada para empezar a funcionar. Igualmente, las habitaciones y la sala de convivencia para los trabajadores becados deberán estar totalmente equipadas.

Tabla 9. Inversiones en material, mobiliario y equipos de la Junta de Castilla y León.

RECURSOS MATERIALES Y EQUIPAMIENTO	
MATERIAL ARCHIVISTICO N-1	5.000,00 €
MATERIAL ARCHIVISTICO N-2	15.000,00 €
MOBILIARIO ARCHIVISTICO N-3	210.000,00 €
CAMARA FRIA	6.000,00 €
MATERIAL MONTAJE	18.000,00 €
LOGÍSTICA	40.000,00 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS	22.000,00 €
SERVIDORES	12.000,00 €
ALMACENAMIENTO MAGNÉTICO	90.000,00 €
RED INTRANET Y VIDEO IP	12.000,00 €
OTROS EQUIPOS	42.000,00 €
OTROS GASTOS MATERIALES	9.000,00 €
MOBILIARIO LABORAL	46.000,00 €
MOBILIARIO JUNTAS	6.000,00 €
MOBILIARIO TIENDA	5.000,00 €
CAFETERIA	55.000,00 €
HOSPEDERÍA Y SALA COMÚN	21.000,00 €
TOTAL	614.000,00 €

Elaboración propia.

c) Financiación.

La inversión dotacional de dos de los miembros fundacionales se reparte con un 10% de financiación por parte del Ayuntamiento de Cuéllar y un 90% por parte de la Junta de Castilla y León.

Tabla 10. Inversiones totales y relativas.

INVERSIONES DOTACIONALES		TOTALES	%
JUNTA DE CYL	INFRAESTRUCTURA	6.174.500,00 €	89,96
	EQUIPAMIENTO	614.000,00 €	
AYTO CUÉLLAR	ACONDICIONAMIENTO Y URBANIZACIÓN	758.000,00 €	10,04
TOTAL		7.546.500,00 €	100

Elaboración propia.

Respecto a la dotación para la Fundación AFOCyL del resto de patronos, se espera que todos los patronos fundacionales, incluidas las universidades, y los patronos agregados de las asociaciones de fotógrafos aporten fondos y colecciones documentales como forma de inversión de la fundación. Estos fondos, colecciones y unidades documentales deberán ser valorados por la Junta de Valoración de la administración regional para incorporarlos en el inventario con su valoración correspondiente.

2. Resultados de explotación.

a) Ingresos estimados.

En este punto no vamos a analizar la rentabilidad social. Nos centraremos en los medios para obtener rentabilidad económica. Las actividades para obtener ingresos en AFOCyL-FARO son muy variadas. Una parte importante de nuestra orientación comercial se dirige específicamente a la industria turística. Para ofrecer una estimación de los posibles ingresos derivados de nuestra orientación hacia los visitantes, las agencias de viajes y turoperadores, tomaremos como referencia los datos turísticos recogidos in situ en la oficina de turismo de Cuéllar y facilitados por su ayuntamiento.

Conforme a los datos previos al Covid-19, por la oficina de información turística pasaron 38.575 personas en el año 2019. De todas ellas, 28.814 turistas consumieron algún producto turístico ofrecido por el ayuntamiento (visitas guiadas, visitas teatralizadas, acceso al adarve de la muralla, entrada al centro de interpretación del mudéjar, etc. En términos relativos el 74,7%, tres de cada cuatro visitantes.

Pensaremos positivamente, que el FARO puede ser un atractivo añadido que en vez de sumar visitantes conseguirá prolongar la estancia de esas tres cuartas partes del turista

con intereses culturales que visita la localidad. También seremos positivos y pensaremos que la situación post pandémica, nos devolverá a los números previos.

Vamos a tener en cuenta que cobraremos una **entrada** a la exposición con acceso al faro de 3 € y que un 10% de nuestros visitantes comprarán algún producto de nuestra **tienda física** con gasto medio de 15 €.

De todos los visitantes, vamos a contar que el 25% vienen en grupos a través de agencia de viajes o turoperador y que nos contratarán el **servicio de guía** que a nosotros nos reporta 2 € más de ingresos por entrada.

Estimaremos que nuestros servicios y productos orientados al visitante crecerán un 3% anual.

En el apartado **de alquiler de cafetería y alquileres de espacios**, vamos a estimar una renta mensual de 1.250 € (15.000 € anuales) por la cafetería y que la terraza de nuestro espacio expositivo es ideal para realizar eventos musicales, recepciones, presentación de productos, localizaciones para la industria cinematográfica. En total, vamos a estimar unos ingresos de 30.000 € anuales en este concepto.

Nuestro **servicio de elaboración de exposiciones** fotográficas para terceros pensamos que será uno de nuestros productos más rentables, consideramos que la propia administración tiene múltiples espacios sin contenido y que están deseosos de que se les ofrezca programaciones expositivas atractivas. Vamos a estimar una media de 15 exposiciones al año a 2.500 € de media por cada una y un incremento de 5% anual.

En cuanto a las exposiciones para empresas privadas, como otras fundaciones y empresas con actividades culturales en su marketing-mix, también seremos optimistas. Tenemos en cuenta la cercanía con varias denominaciones de origen de prestigio y que las bodegas se configuran como espacios expositivos de primer nivel, al desarrollar su propia oferta enoturística y estar orientados comercialmente hacia el visitante. Estimaremos una media de 30 exposiciones al año a 3.000 € y, también, un incremento anual del 5%.

Respecto a las **experiencias, talleres y cursos** creemos que serán, junto con las entradas, nuestros productos estrella. Estimamos una media de 100 cursos al año con unos ingresos medios de 300 €, y un crecimiento del 5% anual.

No somos tan optimistas con nuestra **tienda web**, al considerar que son muchos los operadores que ofrecen sus productos y servicios a precios realmente competitivos y

que los gastos de envío de algunas mercaderías restan interés en comparación a la venta por impulso de nuestra tienda física. Consideramos que aportará un 10% de lo facturado en esta.

Sí creemos que nuestro programa de **amigos del archivo**, Club FARO, resultará lo suficientemente atractivo para contar con 150 asociados el primer año, que pagarán una cuota de 85 €. Esperamos un incremento de 100 asociados al año que pagarán una cuota de 100 €.

Finalmente, al ser la nuestra una fundación que ofrece beneficios fiscales a empresas y particulares por sus donaciones, además de estimar un incremento sostenido de nuestro patrimonio fotográfico, pensaremos que nuestro buen hacer también atraiga **mecenazgo** vía donaciones dinerarias. Consideramos que podemos llegar a los 25.000 € anuales con un crecimiento de dos dígitos, el 10%.

Tabla 11. Ingresos anuales estimados

INGRESOS PREVISTOS AL AÑO	
ENTRADAS	86.442,00 €
GUIADAS	14.407,00 €
TIENDA FÍSICA	129.663,00 €
CAFETERIA	15.000,00 €
ALQUILER DE ESPACIOS	30.000,00 €
EXPOSICIONES XA AA.PP.	37.500,00 €
EXPOSICIONES PRIVADAS	90.000,00 €
TALLERES Y EXPERIENCIAS	30.000,00 €
TIENDA VIRTUAL	12.966,30 €
CLUB FARO	12.750,00 €
MECENAZGO	25.000,00 €
TOTAL	483.728,30 €

Elaboración propia.

b) Gastos de personal.

El personal del FARO que formará el órgano gestor de la Fundación AFOCyL está descrito en el plan funcional del capítulo dos. Para el cálculo de los sueldos brutos se ha tenido en cuenta la tabla salarial B (21/22) de la Resolución de 10 de marzo de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo marco estatal del sector ocio educativo y animación sociocultural. Para el

cálculo de gastos relacionados con la Seguridad Social (contingencias comunes, desempleo, Fogasa y formación), se ha estimado en un 33% del salario bruto.

Tabla 12. Gastos salariales anuales de AFOCyL-FARO.

		Salario Bruto	SS.SS.	Total
GRUPO I	DIRECTOR GENERAL	21.858,73 €	7.213,38 €	29.072,11 €
	COMISARIO	21.858,73 €	7.213,38 €	29.072,11 €
	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	21.858,73 €	7.213,38 €	29.072,11 €
GRUPO II	RESTAURADOR	18.808,07 €	6.206,66 €	25.014,73 €
	ARCHIVEROS (3)	56.424,21 €	18.619,99 €	75.044,20 €
	DIGITALIZADOR	18.808,07 €	6.206,66 €	25.014,73 €
	TECNICO INFORMÁTICO	18.808,07 €	6.206,66 €	25.014,73 €
	TECNICO DE MARKETING	18.808,07 €	6.206,66 €	25.014,73 €
GRUPO III	ADMINISTRATIVO	16.376,42 €	5.404,22 €	21.780,64 €
	OFICIAL DE 1ª OPERARIO	16.376,42 €	5.404,22 €	21.780,64 €
GRUPO IV	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS (2)	28.991,24 €	9.567,11 €	38.558,35 €
	OFICIALES DE 2ª OPERARIOS (5)	72.478,10 €	23.917,77 €	96.395,87 €
	TOTALES	331.454,86 €	109.380,10 €	440.834,96 €

Elaboración propia.

Hay que recordar, que los gastos de **mantenimiento** exterior y **limpieza** interior del edificio corresponden al Ayuntamiento de Cuéllar, conforme al compromiso adquirido descrito en el plan funcional. Igualmente, los gastos de personal referidos a **la vigilancia y seguridad** del edificio y de su contenido son provisionados por la Junta de CYL. Finalmente, los salarios del **personal investigador y becados** en prácticas corresponderán a las becas convocadas por universidades y Consejería de Cultura y Turismo, siendo financiadas por estas entidades. La convocatoria de becas financiadas por la propia fundación no se contempla si no acompañan los resultados de explotación positivos.

Otros gastos referidos al personal necesario para el desarrollo de nuestras actividades están condicionados a las labores de mantenimiento (desperfectos, averías, etc.) del propio edificio y a la fluctuación de la demanda de sus productos y servicios, como son la contratación de guías, animadores socioculturales, fotógrafos profesionales para la realización de experiencias y talleres, profesores para impartición de cursos y seminarios, operarios para la logística y montaje de exposiciones contratadas en otras empresas o instituciones, etc., se relacionarán, mejor, como **colaboraciones** en la

partida de otros gastos operativos, al ser gastos resueltos por contrataciones por obra y servicio y contratos mercantiles privados.

c) Otros gastos operativos: seguros, publicidad, suministros y colaboradores.

Respecto a los **seguros**, además de contratar uno de Responsabilidad Civil obligatorio, la fundación contratará anualmente un seguro para el continente y el contenido patrimonial del edificio.

La partida de **publicidad** será muy escueta, fiando la promoción al propio atractivo del archivo, su impacto visual y la oferta expositiva y experiencial diferenciada, confiando que el “boca-oreja” sea suficiente. Sin embargo, sí será necesario realizar una campaña publicitaria de lanzamiento que se describe detalladamente en nuestro plan de marketing y promociones puntuales segmentadas a través de RR.SS.

Los gastos de los **suministros** de agua, calefacción por biomasa, comunicaciones y electricidad corresponden a AFOCyL-FARO, siendo la partida de electricidad muy ajustada, al estimar un saldo equilibrado entre la producción propia del huerto solar y la demanda de la red eléctrica.

Finalmente, como se indica más arriba, se estima un gasto por **colaboraciones** relacionado con la fluctuación de la demanda de los productos y servicios ofertados por AFOCyL-FARO, concentrándose en Semana Santa, verano, fines de semana y puentes.

Tabla 13. Otros gastos operativos.

OTROS GASTOS OPERATIVOS	DETALLE	
SEGUROS	9.000,00 €	
PUBLICIDAD	600,00 €	
SUMINISTROS	46.450,00 €	Total
	350,00 €	Agua
	42.000,00 €	Calefacción
	1.500,00 €	Comunicaciones
	2.000,00 €	Electricidad
	600,00 €	Basuras
COLABORACIONES	56.800,00 €	Total
	1.800,00 €	Mantenimientos
	55.000,00 €	Apoyo a producción
MERCADERÍAS	45.000,00 €	
TOTALES	157.850,00 €	

Elaboración propia.

d) Resultados de la explotación.

Finalmente, sumamos los porcentajes previstos como incremento de nuestros ingresos con una proyección a cinco años.

Para calcular los resultados de explotación en los cinco años siguientes a la puesta en funcionamiento de la fundación, hemos estimado un incremento del 3% anual en los gastos salariales y una subida del 5% al año de otros gastos operativos, pensando en el desgaste de los elementos del edificio y en el incremento del número de visitantes.

Tabla 14. Resultados de la explotación con previsión a cinco años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESEMBOLSO					
INGRESOS	483.728,30 €	511.407,65 €	539.949,88 €	569.406,25 €	599.831,71 €
ENTRADAS	86.442,00 €	89.035,26 €	91.706,32 €	94.457,51 €	97.291,23 €
GUIADAS	14.407,00 €	14.839,21 €	15.284,39 €	15.742,92 €	16.215,21 €
TIENDA FÍSICA	129.663,00 €	133.552,89 €	137.559,48 €	141.686,26 €	145.936,85 €
CAFETERIA	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
ALQUILER DE ESPACIOS	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
EXPOSICIONES XA AA.PP.	37.500,00 €	39.375,00 €	41.343,75 €	43.410,94 €	45.581,48 €
EXPOSICIONES PRIVADAS	90.000,00 €	94.500,00 €	99.225,00 €	104.186,25 €	109.395,56 €
TALLERES Y EXPERIENCIAS	30.000,00 €	31.500,00 €	33.075,00 €	34.728,75 €	36.465,19 €
TIENDA VIRTUAL	12.966,30 €	13.355,29 €	13.755,95 €	14.168,63 €	14.593,68 €
CLUB FARO	12.750,00 €	22.750,00 €	32.750,00 €	42.750,00 €	52.750,00 €
MECENAZGO	25.000,00 €	27.500,00 €	30.250,00 €	33.275,00 €	36.602,50 €
-GASTOS	598.684,96 €	619.802,51 €	641.711,44 €	664.443,37 €	688.031,30 €
SALARIOS	440.834,96 €	454.060,01 €	467.681,81 €	481.712,27 €	496.163,64 €
GASTOS OPERATIVOS	157.850,00 €	165.742,50 €	174.029,63 €	182.731,11 €	191.867,66 €
= BENEFICIOS	-114.956,66 €	-108.394,86 €	-101.761,56 €	-95.037,12 €	-88.199,59 €

Elaboración propia.

3. Análisis de la rentabilidad económica y social.

En nuestro caso, no cabe aplicar un análisis de rentabilidad estricto, al tratarse de una institución sin ánimo de lucro, es decir, que no persigue tanto el resultado económico como la rentabilidad social. Tal y como se comprueba en el cuadro previsto, la Fundación AFOCyL, que opera bajo la marca FARO, es netamente deficitaria.

Esto no significa que el equipo gestor de AFOCyL-FARO renuncie al objetivo de ofrecer una rentabilidad económica que, a medio plazo, consiga enjugar las pérdidas que genera el archivo. De hecho, a largo plazo, se persigue alcanzar los números positivos y reinvertirlos en la fundación para el mejor y mayor cumplimiento de sus fines estatutarios.

En cualquier caso, aunque nuestros datos de ingresos estimados pequen de optimistas y nuestros resultados reflejen una financiación propia que llega en cinco años al 87%, considero que la meta declarada del 30% de autofinanciación está al alcance, todo depende del factor humano. Es decir, del talento de los patronos para reclutar un buen equipo gestor con vocación de servicio público y comprometido con su trabajo.

CONCLUSIONES:

En cualquier proyecto que pretenda valorizar la cultura nos enfrentamos al problema de manejar conceptos resbaladizos y que deberían estar sujetos a continua revisión. La sacralización de conceptos claves como son “valor” y “dinero” nos indica que el actual sistema económico, como “paradigma” técnico, rehúye fijar una ontología que permita un desarrollo deontológico, en su dimensión política y normativa, que consideraría la cultura como valiosa *per se*, capaz de generar productos y servicios sin que exista un ente suministrador de unidades monetarias.

Constreñidos por esta tesitura, el mayor reto para los gestores culturales consiste, por una parte, en la construcción de discursos verosímiles que justifiquen y fomenten la provisión de esfuerzos públicos y privados para proteger y difundir cualquier tipo de manifestación cultural. Y, por otra parte, construir relatos que conecten emocionalmente a la sociedad con los valores tangibles e intangibles que emanan de la cultura, fomenten su visibilidad e influyan sobre las preferencias de los consumidores culturales.

El éxito de estas construcciones discursivas puede ser medido por su capacidad para convertir las diferentes manifestaciones culturales en factores productivos, entendidas como capital cultural. Este trabajo pretende construir un relato en torno a la fotografía, la menos agraciada de las industrias culturales como técnica creativa y herramienta de lenguaje artístico, y la menos defendida como patrimonio cultural en su dimensión histórico-documental.

Es un trabajo que justifica la creación de una institución que tiene como finalidad:

- 1- Recuperar y conservar el documento fotográfico, conforme a las últimas técnicas desarrolladas por el conocimiento científico.
- 2- Catalogarlo y estudiarlo, aplicando el rigor de la metodología archivística y la disciplina histórica.
- 3- Y, finalmente, visibilizarlo y hacerlo rentable, apoyándose en las últimas herramientas tecnológicas, por una parte y, por otra, partiendo de la metodología que emana de la hipótesis de trabajo que conecta todas las dimensiones de valor del objeto cultural con el sujeto que lo disfruta, para elevarlo a la categoría de capital cultural, cuyo impacto es medible económica y socialmente como factor productivo. Esta metodología consiste, resumidamente, en **contextualizar** el objeto cultural elaborando un relato fascinante, con todo lo que podemos saber de él, creando un vínculo emocional con el usuario.

BIBLIOGRAFÍA:

- Albi, E. (2003), Economía de las Artes y política cultural, Estudios de Hacienda Pública, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- Ateca, M.V (2009), “El capital humano como determinante para el consumo cultural”, en Estudios de Economía Aplicada, Vol. 27-1, págs. 87-110.
- Baumol, W. y Bowen, W. (1966) “Performing Art- The economic Dilema”. The Twentieth Century Found, New York, págs.. 71-72.
- Cuadrado, M. y Berenguer, G. (2002), El consumo de servicios culturales, ESIC, Madrid.
- Diamond, P.A. y Hausman, J.A. (1994), “[Contingent Valuation: Is some number better than no number?](#)”, Journal Economic Perspectives, Vol. 8, núm. 4, págs 45-64.
- Herrero, L.C. (2001), “Economía del patrimonio histórico”, en: Información Comercial Española, núm. 792, págs. 151-168.
- Herrero, L.C. (2002), “La Economía de la Cultura en España: una disciplina incipiente”, en: Revista Asturiana de Economía, núm. 23, págs. 147-175.
- Herrero, L.C. (2011) “La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional”, en: Investigaciones Regionales, núm. 19, págs. 177-202.
- Gauvin Mac Neill, M. (2012) [El PSYOP del dinero](#), Ediciones Gauvin McNeill, Alicante.
- Gauvin, M. y Domínguez, S. (2020), “[A systems engineering approach to formal monetary and financial stability without the vagaries of Austerity](#)”, en 6th Annual MRC Conference: The Pandemic Crisis and the challenges to the bulgarian and european economy, Monetary Research Center, Sofia, Bulgaria, 5-6 November 2020.
- Grande, E. y Abascal, E. (1994), Fundamentos y técnicas de investigación comercial, ESIC, Madrid.
- Harari, Y. N. (2014), Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad, Debate, Madrid.
- Kotcherlakota, N. R. (1996), “[Money is memory](#)”, Federal Reserve Bank of Minneapolis, Research Department Staff, Report 218.

Kotcherlakota, N. R. (1998), "[The technological role of Fiat money](#)", Federal Reserve Bank of Minneapolis, Research Department, Quarterly Review Vol. 22 núm. 3, págs. 2-10.

Kotler, P. y Keller, K.L. (2006), Dirección de Marketing, Pearson Educación, Madrid.

Meira, J. y Gauvin, M. (2015), "[A proposal for harmonizing current disparate \(scientific and legal\) definitions of money towards greater decidability in the provision of Justice according to universal principles of contract law](#)", en 1st MRC Annual MRC Conference: The monetary policies in the balkans region, the future of the euro and eurozone in the Balkans. Sofia, Bulgaria, October 2015.

Rodríguez, A. y Vicario, L. (2005), "Innovación, Competitividad y Regeneración Urbana: los espacios retóricos de la "ciudad creativa" en el nuevo Bilbao", en *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, Nº. 58, 2005 (Ejemplar dedicado a: Ciudades región globales. Espacios creativos y nueva gobernanza), págs. 262-295, Donostia-San Sebastián.

Salvador Benítez, A (Coord.), (2015), Patrimonio Fotográfico: de la visibilidad a la gestión, Ediciones Trea, Gijón.

Sánchez Vigil, J.M. (2006), El documento fotográfico: historia, usos, aplicaciones, Ediciones Trea, Gijón.

Sánchez Vigil, J.M. (1990), Alfonso. Académico de Bellas Artes, Consejería de Cultura del Ayuntamiento de Madrid, Madrid.

Sontag, S. (1981), Sobre la fotografía, Edhasa, Barcelona.

Stigler, G. y Becker, G.S. (1977): "De Gustibus Non est Disputandum" en *American Economic Review* 67, págs. 76-90.

Throsby, D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, UK.

V.V.A.A. (2015), Plan Nacional para la Conservación del Patrimonio Fotográfico, Ministerio de Cultura, Madrid.

V.V.A.A. (2007), El Documento escrito y el documento fotográfico, Anroat Ediciones, Las Palmas de Gran Canaria.

Weston, A. (1994), Las claves de la argumentación, Ariel, Barcelona.