



Acción Cultural de España: el Instituto Cervantes en Marruecos

Ana Vázquez Barrado¹

Resumen

En materia de gestión y acción cultural exterior hay un antes y un después tras la creación del Instituto Cervantes (IC). No es exagerado afirmarlo. La programación cultural del IC participa de la finalidad del conjunto de la política exterior, pero también tiene una misión específica, que le es propia, no menos importante, y que no es otra que la difusión y el apoyo a la creación de nuestros artistas, escritores, intelectuales, científicos... El IC ha configurado un nuevo panorama de la difusión y promoción cultural, profesional y autónoma, apoyado en una red de Centros coordinados por una Sede central ubicada en Madrid, y en la que cada Centro lleva a cabo un esfuerzo añadido de adaptación e integración, según las características de cada ciudad o Estado (Herrera de la Muela, 2007).

En el siguiente artículo proponemos al lector una aproximación al tema. Hemos dividido el texto en tres partes. La primera describe, a grandes pinceladas, lo que fue en el **pasado** la acción cultural de España hasta la creación del IC. La segunda parte esboza el **presente** de los Institutos Cervantes (I.C.C.) en Marruecos y relata nuestra experiencia allí. La tercera señala algunas ideas sobre los nuevos y **futuros** derroteros de la acción cultural de España.

Palabras clave: políticas culturales, promoción cultural, difusión cultural, Instituto Cervantes, acción cultural exterior.

¹ Jefe de Actividades Culturales en el Exterior del Instituto Cervantes.

Abstract

In terms of management and foreign cultural activities there is a before and an after following the creation of the Instituto Cervantes (IC). It is no exaggeration to affirm it. The cultural program of the IC is included in the purpose of foreign policy as a whole, but also has a specific mission of its own, no less important, and that is none other than the spread and support the creation of spanish artists, writers, intellectuals and scientists. The IC has set up a new picture of the dissemination and promotion of culture, in a professional and autonomous way, supported by a network of centers coordinated by a central headquarters located in Madrid. Within it, each school performs extra effort of adaptation and integration according the characteristics of each city or state (Herrera de la Muela, 2007).

In the next article we propose an approach to the reader to the topic. We have divided the text into three parts. The first describes, in broad strokes, what was once Spain's cultural activities to the creation of the IC. The second part outlines the present of the Instituto Cervantes (I.I.C.C.) in Morocco and describes our experience there. The third outlines some ideas about new and future paths of cultural activities in Spain.

Key words: cultural policies, promotion of culture, dissemination of culture, Instituto Cervantes, foreign cultural activities.

Breve recorrido por el pasado

El proyecto de promocionar la cultura y la lengua española se remonta a principios

del siglo XX debido a la necesidad de mantenerlas, sobre todo en aquellos países que habían albergado a nuestros emigrantes, principalmente en América Central y del Sur, Norte de África y Filipinas, donde además había un deseo de presencia simbólica entre la comunidad hispanohablante. Durante el pasado siglo, América Central y del Sur fueron siempre eje y meta de toda acción cultural española. Esta promoción se encauzó tradicionalmente a través del libro, el teatro, las exposiciones, las conferencias, etc., sin definir formatos de contenidos y sin planificar. Algo antes, a finales del XIX, también Francia, Italia y Alemania habían impulsado sistemas de promoción de sus culturas a través del intercambio cultural, y el *British Council* nació en 1934 principalmente para competir, entre otras tareas, con el sistema propagandístico de la Alemania nazi.

En el primer tercio de siglo surgieron iniciativas ambiciosas de distintos ministerios para asegurar una presencia en los ámbitos científicos, artísticos y culturales en general, en todo el mundo. La primera propuesta surge propiciada por el movimiento regeneracionista que lidera la Institución Libre de Enseñanza, con la creación en 1907 de la Junta para Ampliación de Estudios (JAE) a instancias del Ministerio de Instrucción Pública, que pugnaba por una independencia política y administrativa que garantizara su capacidad de gestión. Por su parte los ministerios de Estado y de Asuntos Exteriores establecieron en 1926 los principios para crear la Junta de Relaciones Culturales (JRC) encargada, entre otras tareas, de coordinar una acción

de información y colaboración cultural y científica para desplegarla en países europeos. Un dispositivo, este, de la Administración pública que en la II República, llegó a adquirir un carácter autónomo, con representantes de ministerios involucrados en la enseñanza y promoción cultural en varios países, con una dotación presupuestaria y con capacidad para participar en actos internacionales.

Tras la Guerra Civil, el Instituto de Cultura Hispánica asumió competencias a instancias del Ministerio de Asuntos Exteriores y, finalmente, en 1945, se creó la Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas, con la responsabilidad de coordinar cuantas representaciones culturales estaban adscritas a las delegaciones y embajadas españolas en el exterior, principalmente los Institutos de España en varias ciudades europeas y de la cuenca mediterránea (Delgado y Escalonilla, 1992).

Durante la transición democrática, el Ministerio de Trabajo impulsó la organización de algunas Casas de España en torno a asociaciones de emigrantes y exiliados, engrosando una red de Centros que de alguna forma participaban en la promoción de la cultura española, junto a los Centros Españoles de las Embajadas y otros organismos dependientes del Ministerio de Educación y Ciencia. La emigración y el exilio fueron en muchos espacios como en Francia, Alemania, Bélgica, Italia o Marruecos una referencia alternativa en la percepción de la cultura española.

A finales de 1980, la Secretaría General Técnica del entonces Ministerio de

Educación y Ciencia promovió la creación del IC. La tarea era delicada y ambiciosa: regular y unificar la enseñanza del español para ser “exportada”, reagrupar los recursos del Estado en el exterior, definir la dimensión política del proyecto para evitar conflicto de intereses con los países hispanohablantes, argumentar a qué lengua y por lo tanto a qué cultura se refería: español o castellano, otras lenguas del Estado, otras culturas y, finalmente, la definición del cometido de la nueva entidad: instituto o consejo, según los modelos europeos existentes.

Mientras el IC se fraguaba, también con la llegada de la democracia, y especialmente, a partir de los años 80, se empezó a revisar con profundidad la presencia educativo-cultural española en el Magreb con la intención de proceder al establecimiento de una nueva política que asumiera las lagunas, insuficiencias e indefiniciones (García, 2005: 13-20). En el caso de Marruecos fue paradigmático el informe de la Oficina Cultural Española de 1991 donde se señalaba:

“La situación actual puede resumirse diciendo que, menos en la franja norte del Reino de Marruecos, en el resto del país (aproximadamente las $\frac{3}{4}$ partes), la presencia española en cuanto a imagen, lengua, conocimiento de nuestra realidad contemporánea de país desarrollado, etc., es o insuficiente o simplemente nula, según los sectores de que se trate. El desconocimiento de España y lo español es casi total (...) Este escaso o nulo conocimiento de lo español en Marruecos y más especialmente entre los sectores más dinámicos de su sociedad (profesionales liberales y empresarios jóvenes, por ejemplo) tiene consecuencias

variadas y negativas. Como regla general, las referencias culturales no islámicas son francesas, con algunos casos de referencias norteamericanas o canadienses. Lo normal es, pues, que el contacto natural de un intelectual o un empresario marroquí, que desea o necesita salir del marco de su país, sea Francia. Esto es así, incluso, y el dato es simbólico, para la mayor parte de los hispanistas marroquíes cuyas tesis doctorales, muy a menudo, están dirigidas por profesores franceses” (Moratinos, 1993: 182-183).

Con el objetivo de establecer un nuevo plan de actuación española se creó una comisión interministerial tripartita (Ministerio de Asuntos Exteriores, Educación y Cultura). Al lado de este esfuerzo nacional se situaba el IC, organismo integrador de las diferentes políticas, escaparate del Estado como transmisor de su imagen exterior y organismo encargado de coordinar muchas de las políticas culturales. Esta etapa de creación del IC culminó con la definición de la motivación de la Ley, por la que se planteó que la coherencia y sentido de la acción exterior del Estado requerían instrumentalizar la expansión e influencia de la cultura y la difusión del conocimiento de la lengua española. El IC inicia su existencia con los objetivos de:

“perfilar y proyectar la imagen del país en el mundo, favorecer los intercambios incluyendo los económicos y comerciales y contribuir a la construcción de un mundo

basado en relaciones de comprensión y conocimientos mutuos”.²

Efectivamente el IC se hace realidad en los 90 con la Ley de Creación del Instituto Cervantes en marzo de 1991. Un gesto legislativo que seguía la estela, efectivamente de algunos países europeos que contaban, desde hacía décadas, como hemos anunciado más arriba, con instituciones específicamente dedicadas al mismo objetivo: *Goethe Institut*, *Alliance Française*, *British Council* o *Dante Alighieri*³. El IC en su estructura se acercaba más al *Goethe Institut*, si bien

El IC inicia su existencia con los objetivos de “perfilar y proyectar la imagen del país en el mundo, favorecer los intercambios incluyendo los económicos y comerciales y contribuir a la construcción de un mundo basado en relaciones de comprensión y conocimientos mutuos”.

con una autonomía de funcionamiento más próxima al *British Council* y con una atención a los aspectos representativos y de universalidad de la cultura y de la lengua, que se corresponden con el modelo francés. Sin embargo el IC, a diferencia de sus

hermanos europeos, marcaba una diferencia clara, pues se conformaba como un ente clave en la difusión de la cultura en español y de la cooperación cultural y científica y, por lo tanto, fundamental e imprescindible para las relaciones culturales entre nuestro

² Exposición de motivos, Ley 7/1991 del 21 de marzo.

³ La *Alliance Française* se fundó en 1883, la *Società Dante Alighieri* en 1889, el *British Council* en 1934, el *Goethe Institut* en 1951. No es de extrañar, pues, que cuando España creó en 1991 el Instituto Cervantes, se hablará de retraso y en la exposición de motivos de la propia ley fundacional, se aludiera a que nacía a semejanza de prestigiosas instituciones de países de nuestro entorno.

país y el resto, dando un giro, así, a la acción cultural de España en el exterior⁴.

Poco tiempo después de la promulgación de la ley, el Consejo de Ministros aprobaba la transferencia al nuevo organismo de la red de Centros Culturales dependientes hasta entonces de la Dirección General de Relaciones Culturales del Ministerio de Asuntos Exteriores, así como de cierto número de Casas de España pertenecientes al extinto Instituto Nacional de Emigración (Ministerio de Trabajo)⁵. Se trataba de instituciones muy distintas, tanto por su origen como por la esencia de su función y modalidades de actuación. Los Centros e Institutos del Ministerio de Asuntos Exteriores

La herencia no se limitó a una herencia física de locales, personal e instalaciones a menudo insuficientes, sino a una experiencia de más de dos décadas en materia de lengua y difusión de la cultura, que es y debe ser, merecedora de todo nuestro reconocimiento.

eran fruto del interés político por estar presentes en ciertas zonas, mientras que el objetivo de las Casas de España, respondía a las necesidades, como se ha mencionado, de mantener vínculos con las distintas comunidades de la emigración y del exilio español.

Esta red heredada contaba en el Mundo Árabe con 13 sedes. El Magreb ocupaba un lugar destacado y, dentro de éste, Marruecos, que ya contaba con el mayor número de

Centros: Casablanca (1963), Fez y Tánger (1971), Rabat (1979) y Tetuán (1984). En Argelia y Túnez se disponían otros dos Centros situados en las respectivas capitales.

La herencia no se limitó a una herencia

física de locales, personal e instalaciones a menudo insuficientes, sino a una experiencia de más de dos décadas en materia de lengua y difusión de la cultura, que es y debe ser, merecedora de todo nuestro reconocimiento. Ya existían cursos de español, aunque sin coordinación ni currículo único establecido entre los cinco Centros marroquíes; también se organizaban actividades culturales pero sueltas, de forma irregular y limitadas a una dimensión representativa; y, finalmente, de la misma manera, existía un servicio de bibliotecas que procuraba suplir tanto las carencias que en materia bibliográfica tenían los departamentos de español de las Facultades de Letras, como las del profesorado de la enseñanza del español en los respectivos sistemas educativos nacionales, organizando cursos y seminarios

⁴ Tras la fundación del IC el Gobierno portugués creó el Instituto Camões a semejanza, según se decía expresamente en sus estatutos, del Instituto Cervantes.

⁵ El primer Centro cultural de España fue la Escuela Española de Bellas Artes de Roma, que se creó en 1873 y el segundo fue la Casa Cervantes, instalada en dependencias del Real Colegio de San Clemente de los Españoles de Bolonia, que se inauguró en 1931. Posteriormente surgió el Colegio Español de la ciudad universitaria de París. Le siguieron otros en la década de los 30 y siguientes como el Instituto de España en Londres (1949). Sin embargo no fue hasta la década de los 50 cuando estos comenzaron a experimentar un mayor desarrollo tras la creación de la Dirección General de Relaciones Culturales en 1946 y la del Instituto Hispano-Árabe de Cultura en 1954. En esos años vieron la luz el Instituto Español de Lengua y Literatura de Roma (1951), el Instituto Cultural Santiago de Nápoles (1954), la Biblioteca Española de París (1954), el Centro Cultural Español de El Cairo (1955) y en 1956 el de Alejandría, Beirut y Munich. La apertura de los nuevos centros continuó en los años 60 y 70.

de reciclaje en materia de didáctica del español, sin embargo no existía una política bibliotecaria común, ni formaban una red coordinada⁶.

Es importante señalar que las diferencias no estuvieron tanto en los objetivos a cumplir, sino en los procedimientos y estilos de actuación. Había que responder a un estilo de actuación nuevo que requería un esquema organizativo distinto en lo que se refiere a la gestión de los Institutos, a la enseñanza del español y a la profesionalización de la gestión cultural (Fernández, 1993: 169-174). Las direcciones académicas debían adaptar un único currículo de enseñanza y organizar actividades especializadas en didáctica del español para profesores y alumnos exclusivamente, diferenciadas de aquellas propuestas por la Dirección de Cultura, orientadas a diversos públicos y con el objeto de proyectar una imagen acorde con los tiempos, renovada de estereotipos y, sobre todo, que acompañase el esfuerzo del Estado en su Política cultural exterior, lo que suponía que el IC, se introducía en un nuevo ámbito: el de la profesionalización y especialización de una nueva diplomacia pública española⁷. La Dirección de Cultura,

además de la programación de las actividades culturales contaba, estructuralmente, con un segundo eje, el de las Bibliotecas, que con una función social y educativa innegables debían fomentar el acceso a la cultura, a la información y a la investigación⁸. De entre la red de bibliotecas españolas previas al IC en Marruecos destacables eran los casos de Tánger y Tetuán, fruto de una actuación única y extraordinaria de la política cultural española en el exterior⁹. Con la llegada del IC además de las bibliotecas nombradas, las de Casablanca, Rabat y Fez, se integraban en una red bibliotecaria con servicios centralizados con todas las ventajas que algo así supone (Gustavino, 1952; Valderrama, 1956; Quedasa, 1990).

Breve recorrido por el presente

Los II.CC. de Marruecos se presentaron oficialmente en febrero de 1993. Esta subred estaba compuesta por los cinco Centros ya mencionados. Actualmente se compone de un Centro más, el de Marrakech, que se inauguró en 2008. Por su parte, el centro de Fez se independizó con respecto a Rabat, y este último ha inaugurado sus nuevas

⁶ No debemos olvidar que los Institutos Cervantes no solo fueron depositarios de la experiencia de los centros culturales, sino también de su trayectoria como dependencias de la Oficina Cultural de la Embajada de España en Rabat.

⁷ Desde su creación, en 1991, y hasta finales de 1992 el IC asumió la responsabilidad de gestionar y administrar una lista de 38 Centros y su “cervantización”. Tarea más complicada si cabe al ser paralela al Plan de Expansión que proyectaba la creación de 39 Centros más en el periodo 1993-1996. Se aplicó un criterio de selección que valoraba principalmente la población de las ciudades, la presencia de otras instituciones similares al IC y unas apreciaciones cualitativas sobre el interés por la lengua

y actividades culturales españolas en las ciudades, entre otras.

⁸ Jaume Bover (1986, p. 120) data en 1886 la primera noticia sobre bibliotecas españolas en Marruecos.

⁹ Fue fundamental el trabajo de la escritora, crítico, actriz, bibliotecaria y visionaria de la gestión cultural, Dora Bacaicoa Arnáiz, directora de ambas bibliotecas y alma de las actividades culturales que allí se organizaron. Sobre su interesante labor llevo a cabo una investigación junto a Carmen Rosell Bielsa, que esperamos sea publicada en 2012.

instalaciones en 2009¹⁰. A todo eso se suma el aula Cervantes de Meknes predecesora, quizá, de un futuro Centro, dependiente de Fez y el proyecto del IC de Rabat de abrir otra en Kenitra¹¹. El IC de Rabat es el Centro coordinador de la red. Una red, la marroquí, que se ha caracterizado desde siempre, tanto por su preocupación y deseo en lanzar puentes al diálogo, procurando la porosidad de barreras y cancelando incomprendiones y desconocimientos, como por tener una actuación coordinada entre todos los Centros (Fernández, 1993: 327-334).

Aterrizamos en Marruecos en otoño de 2008. Un país siempre cercano y a veces lejano. Un país con el que España ha mantenido un idilio de vaivenes constantes. Un país con quien hemos mantenido relaciones culturales intensas y de larga duración (Vilar, 2007, 2008).

A riesgo de caer en la simplificación, podemos decir que hay dos posibles actitudes a tomar nada más llegar a un nuevo contexto: comenzar con un buen golpe de efecto o hacerlo más progresivamente y tras una pausa dedicada a la reflexión. Optamos por la segunda opción y aplicamos el principio de sumar recursos. Entendemos por sumar, reconocer y valorar los esfuerzos y desvelos de equipos anteriores y aprovechar sus logros, escuchar experiencias pasadas y acoger las oportunidades y propuestas de otros organismos siempre y cuando compartiéramos objetivos y pudiéramos actuar como un agente gestor con capacidad

de intervenir, asesorar, modificar o corregir la propuesta.

Durante los primeros meses hicimos un estudio de la situación y del contexto y diseñamos nuestro proyecto de acuerdo con el marco general de la Institución y con el Plan de Acción Cultural de la Dirección de Cultura de nuestra Sede en Madrid. En lo que se refiere al estudio del contexto, realizamos dos análisis:

Análisis de entorno

Dinámica territorial. Nos informamos de la situación general, es decir, desde características generales (red de transportes, distribución de la población), hasta de los indicadores económicos (distribución de la población por sectores, renta per cápita, tasa de desempleo), sociológicos (minorías, normas y valores), demográficos (número de habitantes, tasa de analfabetismo, migración) y culturales (nivel de la instrucción pública, mapa de equipamientos culturales, entidades culturales).

Dinámica Sectorial. Hicimos un análisis en dos direcciones fundamentalmente:

- Entorno de mercado desde España. ¿Qué agentes españoles, privados y públicos actuaban en Marruecos en el marco de las actividades culturales y de la cooperación cultural?
- Entorno de la competencia: nivel de calidad de contenido y presentación de las actividades culturales en Marruecos, nivel de exigencia de las entidades culturales locales y de la sociedad que responde a sus

¹⁰ Las nuevas instalaciones constan de una Sala de Exposiciones, un Auditorio-Salón de Actos, 15 aulas, 1 Sala Multimedia y una amplia Biblioteca.

¹¹ Antenas del IC: Alhucemas, Castillejos, Chaouen, Larache y Nador.

convocatorias, las marcas de entidades de los países europeos que compiten con redes similares, el entorno que proponía Marruecos a través de sus festivales, muestras y ferias de arte, cine, teatro, etc.

Puesto que no podemos cambiar las circunstancias es necesario saber trabajar con ellas y este análisis nos permitió concluir en un diagnóstico y en las posibles oportunidades y amenazas que podríamos encontrar en nuestro trabajo.

Análisis interno

Nos centramos en cuatro puntos: análisis de la trayectoria del IC en Marruecos (antigüedad, evolución, tipos de actividades, incidencia en el territorio y en el sector, relaciones, contactos.); análisis de la estructura formal de la red marroquí (tamaño, situación en el contexto general de la red, distinciones con respecto a esta); análisis del funcionamiento interno y de la coordinación entre los Centros (circulación de la información interna, planificación, toma de decisiones, mecanismos operativos, mecanismos de estímulo y motivación, comunicación interna...) y análisis de los recursos disponibles (humanos, económicos, infraestructuras).

A diferencia del entorno, algunos de estos factores internos sí podíamos modificarlos para adaptarlos a las necesidades del proyecto. El análisis interno nos permitió conocer aquellos aspectos en los que el Instituto Cervantes en Marruecos, y el equipo de Cultura, estaban mejor preparados, pero también nuestras debilidades con el fin de

buscar posibles soluciones y de tenerlas en cuenta a la hora de definir nuestro proyecto cultural.

Fieles a la misión y a los objetivos marcados por nuestra Institución pasamos a definir nuestro proyecto y marcamos, en primer lugar, nuestro fin y nuestros objetivos. Nuestro fin era hacer que la riqueza y diversidad de las culturas españolas pasarán a un primer plano en la agenda cultural marroquí, transformándonos en el primer agente cultural extranjero como organismo especializado en la difusión del conocimiento de la cultura en español. Además de los objetivos generales, también nos marcamos una serie de objetivos específicos y operativos cuantificables. Estos últimos nos permiten autoevaluarnos constantemente cada trimestre, con el fin de modular nuestros objetivos y comprobar si los hemos sobre o infra dimensionados.

Nuestros objetivos generales y estrategias eran y son:

1. **Aumentar** la difusión de la Cultura de Creación de producción española y latinoamericana en todas sus expresiones artísticas y disciplinas **contribuyendo** a la superación de los estereotipos y mostrando una imagen más acorde con la España actual, creando en la opinión pública marroquí una valoración positiva de España y sus valores culturales gracias a un programa cultural estable, variado y de calidad.
2. **Alcanzar** una mayor presencia de los agentes y actores de la cultura española así como de los contenidos en la escena cultural marroquí,

promoviendo los contactos y las iniciativas bilaterales entre instituciones culturales, profesionales de la cultura y creadores españoles y marroquíes a través de nuestra programación de actos, tendiendo puentes de confianza, promoviendo la paz y avanzando en la amistad y cooperación intercultural gracias al conocimiento recíproco.

3. **Lograr** una coordinación total de la programación cultural entre los Centros Cervantes primero, con el resto de agentes y administraciones españolas después, **convirtiéndonos** en los interlocutores, en lo que a materia cultural se refiere, con los agentes marroquíes, y en un modelo de gestión exterior.
4. **Apoyar** a la promoción de la lengua como vehículo **programando** actividades culturales teniendo presente los contenidos impartidos en los estudios de hispánicas y en las fundaciones, asociaciones, agrupaciones en torno a la cultura española y latinoamericana.

Durante los meses posteriores, la cuestión que había que resolver era el diseño de una programación estratégica acorde con nuestros objetivos, las facilidades y limitaciones y la demanda profesional (agentes y agenda cultural local, coordinación con otros Centros) siguiendo los criterios de programación y la línea de contenidos que estableciésemos. También ordenamos los recursos con suficiente antelación para dar un margen real a la promoción del programa de actividades culturales y de optimizar esfuerzos y medios. Y todo esto, sin olvidar

la línea Política exterior y manteniéndonos fieles a la naturaleza misma de nuestra actividad, la de servicio público.

Los criterios o pautas de programación que establecimos eran:

Consenso. Sin renunciar a los aspectos más creativos e innovadores de la creación artística, nuestras actividades deben contar con un cierto nivel de consenso respecto a la calidad e interés de las tendencias que representan.

Pluralidad. La oferta cultural de los Centros debe reflejar la pluralidad de tendencias que en todos los campos de la creación y del pensamiento se dan en nuestra sociedad.

Previsión. Diseño de la programación cultural con períodos amplios de antelación que permiten una selección de calidad, la adecuación a los objetivos perseguidos, la coordinación y racionalización del esfuerzo organizativo, así como una correcta planificación del gasto.

Estabilidad. La estabilidad en la oferta es imprescindible para lograr la vertebración y la percepción clara de la actividad y de nuestros Centros y contribuye decisivamente en la creación de público y su fidelización.

Coordinación y colaboración constante con instituciones públicas y privada de la acción cultural del IC en Marruecos.

Público. La acción cultural del IC en Marruecos se dirige a un público general, entendiéndolo con ello que no se excluye ninguna franja del mismo como potencial receptor de nuestras actividades. Sin

embargo, también nos propusimos programar y ofrecer contenidos especializados en algunas materias como por ejemplo la traducción literaria o el cine, por nombrar dos disciplinas, cuya oferta hemos ido sofisticando poco a poco consiguiendo una diversificación de nuestro público. Además de ese bloque de actividades especializadas, considerábamos que había que hacer especial hincapié, dado el contexto, en una oferta cultural que incluyera también la formación y de ahí la diversidad de talleres en las distintas disciplinas (cine, escritura, danza...).

En cuanto a las **líneas temáticas** en torno a las cuales se articula y vertebra nuestra oferta cultural son:

Memoria. Un punto de vista multidisciplinar para mantener vivos el conocimiento y la conciencia de nuestra Historia y el tesoro de nuestra Cultura.

España actual. Un compromiso por mostrar en el exterior la imagen contemporánea de una España plural, repleta de ideas, innovación y creadores excelentes en todos los ámbitos de la cultura y de la ciencia.

Nuevos públicos. Una apuesta por abrir las actividades de los II.CC. a los jóvenes y niños y por contribuir a una educación lúdica y en valores de la infancia.

Diálogo de civilizaciones. Una programación que busca la reflexión y el intercambio entre las culturas, especialmente orientada al diálogo.

Políticas de género. Una mirada a la diversidad de la creación en nuestra Cultura,

que trata de potenciar la igualdad en los cauces de difusión y la reflexión sobre la pluralidad de nuestras sociedades.

Conciencia global. Actividades que tratan de enfocar los problemas globales de nuestro tiempo, con el fin de analizarlos y propiciar el diálogo intercultural entre ellos.

América Central y del Sur. Programa monográfico y multidisciplinar que busca el diálogo con Latinoamérica, los flujos de cultura a un lado y otro del Atlántico, la intercomunicación constante entre países y convergente de los creadores de los diferentes países que integramos la comunidad latinoamericana.

Claros los objetivos, las estrategias y los contenidos, quedaba dar forma a través de la programación. Esta la dividimos en distintos proyectos temáticos multidisciplinares que se desarrollan a lo largo del año. Las disciplinas que tocan son las Artes Plásticas y la Arquitectura, Literatura y Pensamiento, Ciencias Sociales y Música y Artes Escénicas. Cada proyecto temático multidisciplinar contiene una serie de actividades principales y un número de actividades complementarias. Además, una vez al trimestre se organiza una gran actividad estrella. Todas y cada una de estas actividades, que conforman cada uno de los proyectos temáticos, se seleccionan siempre de acuerdo a los criterios de programación expuestos más arriba.

De forma paralela procedimos a diseñar un programa de patrocinio y un plan de comunicación. En cuanto al primero generamos un “documento de venta” que variaba según el destinatario. Dirigimos

las actividades estrella hacia posibles patrocinadores privados a quienes se les ofrecía bajo la fórmula de “exclusividad”. El resto de actividades se ofrecía a organismos y entidades generalmente públicas. Además también se buscó patrocinio en especie de servicios concretos como, por ejemplo, los viajes de avión a las compañías aéreas con intereses en los respectivos destinos: España y Marruecos, la cesión de salas y teatros, etc.

En cuanto al plan de comunicación se han dividido los objetivos específicos y estrategias prioritarias de acuerdo a parámetros geográficos: Medios de comunicación y agentes sociales locales con la intención de influir y aumentar el número de asistentes potenciales; Medios de comunicación y agentes sociales nacionales con el objeto de crear expectativa, necesidad y complicidad de la ciudadanía con la actividad y reforzar el número de asistentes potenciales; y Medios de comunicación y agentes sociales internacionales (España) con el objeto de fomentar nuestra marca y la de los patrocinadores.

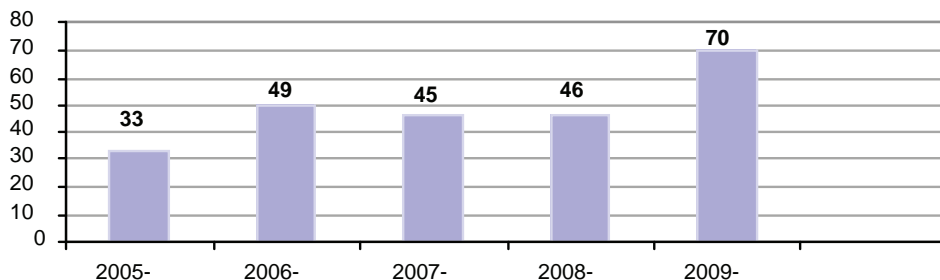
Teniendo un programa bien definido el siguiente paso, la ejecución de las actividades, es solo oficio y mucho trabajo: identificación, secuenciación, temporalización y distribución de tareas y previsión de necesidades y servicios, para que el día a día de la actividad se desarrolle con total normalidad y con el máximo de garantías de éxito.

Llevamos dos años y medio en esta tarea, justo en la mitad del camino¹². La

¹² Los Jefes de Actividades Culturales del IC estamos sujetos a movilidad cada 5 años.

autoevaluación continua nos ha permitido modificar y mejorar. Vamos valorando tanto los resultados midiendo la eficacia, como el proceso en sí midiendo la eficiencia. Hay mucho por mejorar. Dentro de dos años y medio haremos una autoevaluación final que nos diga qué conviene mantener y qué modificar o cambiar. Sin embargo, sí podemos adelantar algunas reflexiones. Creemos que la programación cultural de los II.CC. de Marruecos ofrece un ejemplo de colaboración interinstitucional pues se han concentrado esfuerzos y fondos entre los seis Institutos Cervantes que con el apoyo, sobre todo, de la Embajada de España en Rabat, del Ministerio de Cultura de España y de algunas Comunidades Autónomas, al que se ha unido la colaboración de las instituciones locales, ofrece una programación cultural reflejo de una política cultural unificada, que está permitiendo, no solo transmitir a Marruecos una imagen real de los esfuerzos invertidos sino, además, y en orden a aspectos relacionados con la gestión de nuestros recursos, abaratar costes, siempre elevados, de una programación cultural de calidad.

Los datos registrados desde 1991 hacen evidente la progresión del número de actividades culturales, la trascendencia y el entorno creado en las ciudades marroquíes donde está presente el IC y la adaptación de las actividades a una demanda del público del sector cultural generalista o especializados. En los últimos años ese ritmo se ha incrementado notoriamente y de forma muy superior al del presupuesto, y lo que es más importante, ha ido aumentando considerablemente las actividades en coordinación o compartidas.



■ Evolución del número de actividades culturales del IC en Marruecos (2005-2010)

Una coordinación que ha beneficiado especialmente a aquellos Centros que cuentan con menos recursos económicos y que nos permite, lo que parece necesario en la coyuntura actual: focalizar las acciones y racionalizar los medios.

Si tomamos como referencia otras redes, la marroquí es la segunda en importancia, según el número de Centros, después de Brasil que cuenta con 9, seguida de Francia (4), Italia (4) y Alemania (4). Marruecos se sitúa, sin embargo, en primer lugar por número de actividades debido al alto grado, sin duda, de coordinación entre los 6 Centros, seguidos de la red brasileña, italiana, alemana y francesa. Marruecos ocuparía el tercer puesto por presupuesto.

La coordinación de la programación cultural es uno de los causantes del buen posicionamiento de la red marroquí. La programación de actividades como herramienta facilita el diseño estratégico por zonas geográficas o culturalmente afines y ayuda a identificar la eficacia de esta y de los recursos que el IC pone al servicio de las actividades culturales. La coordinación territorial de la programación cultural permite integrar también contenidos y organiza

temporadas, que reducen considerablemente el coste y posibilitan por lo tanto organizar una agenda de calidad más nutrida.

La concreción de la actividad en tiempo y espacio, y de la diversidad de colaboraciones va especializándose con el tiempo y adquieren mayor importancia en las ciudades en las que está presente el IC. Aumenta una demanda de rigor y eficacia a la que el Instituto debe responder. La diversificación de públicos ha aparecido como otra de las consecuencias de una planificación estratégica de la actividad cultural.

La evolución positiva en general del IC puede completarse si ilustramos comparativamente la trayectoria de las entidades europeas que al mismo tiempo compiten y colaboran con el IC. En el año 1991 al IC se le transfirieron 38 edificios en 22 países (algunos no llegaron a abrirse como Centros por no reunir las condiciones necesarias), el *British Council* llegaba a 90 países (218 Centros), el *Goethe Institut* a 73 (156 Centros) y la red francesa de 41 Institutos y más de 200 sedes de la *Alliance Française* a más de un centenar de países. En 20 años el IC ha aumentado su presencia de 38 a 78 ciudades y de 22 a 44 países por los 5 continentes. Y todo eso, con

un presupuesto mínimo, extraordinariamente modesto.

El mapa actual de la política y acción cultural española sitúa indiscutiblemente la actividad cultural del IC en el contexto de la promoción española en el exterior. Frente al mero hecho representativo, el IC introduce un concepto más tecnificado de la actividad cultural, cuenta con un personal especializado, un tipo de actividad multidisciplinar y/o temática y ha demostrado una mayor agilidad en la gestión colaborando con otras entidades. Hoy nadie duda de que el IC promovió un importante cambio: desde una tradición de actividades eventuales, no regulares hasta la introducción de criterios programáticos, aprovechamiento de recursos y comunicación, optimizando así la calidad y la difusión de cualquier actividad propia o asociada.

El mundo de la acción cultural exterior está en un momento de cambio, en un punto de inflexión, con el telón de fondo de la crisis que afecta a todo el planeta. Es necesario parar y reflexionar. Ahora más que nunca cada escenario solicita respuestas adecuadas, que funcionen.

dirigirse nuestros esfuerzos a la hora de proyectar una imagen diferente de nuestro país desligada del pasado y basada en una relación de igual a igual con políticas diversas y comprometidas. Las únicas estrategias posibles serán aquellas que se basen en el dialogo, en el intercambio, pero requiriendo al otro una serie de iniciativas que complementen las nuestras porque pueden, porque saben, porque nos enriquecen. No me refiero simplemente a organizar actividades culturales conjuntas que permitirían un mejor conocimiento de lo marroquí en España y de lo español en Marruecos, sino a que la proyección cultural española deberá incluir, dando un paso adelante, la presentación de proyectos y programas conjuntos frente y/o ante terceros. Nuestra “marca” aparecería así asociada a imágenes distintas de las tradicionales, reforzaría el intercambio y las iniciativas de Política exterior. Y todo esto unificando criterios y compartiéndolos con otros organismos.

Breve recorrido por el futuro

El mundo de la acción cultural exterior está en un momento de cambio, en un punto de inflexión, con el telón de fondo de la crisis que afecta a todo el planeta. Es necesario parar y reflexionar. Ahora más que nunca cada escenario solicita respuestas adecuadas, que funcionen. Marruecos es, ha sido y será un país importante para España. Un potencial cliente cultural al que deben

Otro tema interesante sería que en un futuro próximo, el IC decidiera fomentar la investigación en Acción y Gestión Cultural Exterior y considerase la oportunidad de crear un Observatorio cultural. Esto facilitaría un análisis continuado de la actividad cultural en general y de la que realiza el IC, y nos ayudaría a conocer datos reales sobre nuestro impacto y el de los demás.

Antes de cerrar esta pequeña contribución nos gustaría, finalmente, dar noticia sobre

las últimas vicisitudes que en materia de Acción Cultural Exterior se han producido en España y que todos debemos tener presente. En 2009 se firmó entre los ministerios de Cultura y Asuntos Exteriores un convenio para el desarrollo de una estrategia para la promoción de la cultura española en el exterior, y derivado de ello, se creó un grupo de trabajo. Este grupo estuvo formado por los ministerios de Asuntos Exteriores, Cultura, Presidencia de Gobierno, el Real Instituto Elcano, el ICEX, el IC y las antiguas tres sociedades estatales hoy refundida en una sola, la AC/E¹³. El resultado fue un estudio que ha dejado claro que la comunidad cultural es consciente de que la acción cultural exterior ha crecido mucho en los últimos 20 años, pero también, manifiesta la necesidad de una mayor coordinación entre los actores y de una mayor definición de las estrategias. Sin lugar a dudas para hacer una política cultural exterior correcta hay que pactar adecuadamente estas estrategias con todos los actores, sin olvidar a la sociedad civil. El modelo de la Acción cultural de España ha quedado revisado y plasmado en el recientemente Plan Nacional de Acción Cultural Exterior (PACE) presentado en la Sede central del IC en Madrid. Es el primer proyecto estratégico para promocionar internacionalmente y de forma coordinada por parte de las Administraciones Públicas las industrias culturales y creativas de España, al que se suma el sector privado a través de

un Consejo Asesor de los distintos sectores de la cultura. El PACE describe una serie de estrategias para permitir el establecimiento de redes entre el sector cultural español y el local, por donde fluyan los intercambios y la presencia de nuestras industrias culturales y creativas, y se favorezca un mejor conocimiento de la realidad española actual. No se olvida la promoción del español que cuenta con la colaboración del Ministerio de Educación. El PACE marca además una serie de zonas prioritarias: Europa, Estados Unidos, Iberoamérica y los países del Mediterráneo, en primer lugar; seguidas de Asia y África subsahariana¹⁴.

Pero este escenario no solo se ha dado en España. Francia acaba de unificar sus entidades públicas encargadas de proyectar la cultura y la literatura en un solo organismo: *Culturesfrance*, con mayor autonomía, con el propósito de incorporar la diversidad real de la sociedad francesa y atraer las manifestaciones de otras naciones a su territorio, como es el Año de México en Francia, 2011. En Reino Unido, la última revisión de la estrategia plurianual del *British Council* ha establecido áreas prioritarias (Oriente Medio y Próximo, el Magreb, Asia Central y el SE asiático, así como China, India y Brasil). Su actuación se está centrando en tres temas principales: el

¹³ La reforma se aprobaba el 30 de abril con la aprobación, en Consejo de Ministros, del Acuerdo de Racionalización del Sector Público Empresarial Estatal, que contemplaba, la fusión de las tres sociedades estatales encargadas de la promoción cultural, SEACEX, SEEI y SEEC, respectivamente tuteladas por los ministerios de Asuntos Exteriores y Cooperación, Economía y Hacienda y Cultura, en una nueva sociedad de acción cultural.

¹⁴ El Plan crea el Consejo de Acción Cultural Exterior, establece las directrices y criterios de actuación. Una Secretaría Permanente y un Grupo de Trabajo de Acción Cultural Exterior que se reunirá mensualmente. La coordinación se completará con grupos de trabajo en cada una de las embajadas españolas. Los objetivos últimos del Plan son reforzar la marca España mediante la internacionalización de nuestra cultura, potenciar la difusión del español y de las lenguas cooficiales, estar presente en los acontecimientos de mayor relevancia y promover la cooperación cultural y el turismo cultural.

diálogo intercultural, la economía creativa y el cambio climático. El objetivo ya no es tanto exportar “Reino Unido” cuanto constituir una plataforma del conocimiento que atraiga las mejores ideas y líderes del planeta.

Sin lugar a dudas es este un momento de reflexión para todos los componentes de la Acción Cultural exterior y de la Política Cultural, y cuando digo todos me refiero a que ya no es algo exclusivo de los Estados aunque parta de ellos y marquen las líneas maestras. Es necesario renovar la política

cultural para que se adapte a un entorno muy distinto respecto al de hace unos años y que nada tiene que ver ya con el contexto en que se originó. Hay que reformular la Política Cultural exterior en función de los actuales intereses públicos, esto es, por, para y con el ciudadano. Eso traerá, inexorablemente, una ciudadanía con conocimientos más amplios y el desarrollo cultural del ciudadano, el saber es el recurso fundamental de cualquier sociedad. La Cultura –el conocimiento– es quizá, la única posibilidad de pensar en una salida para la crisis, para el cambio y para un mundo más justo

Bibliografía

BOVER, Jaume. Las Bibliotecas españolas en Marruecos. En MORALES LEZCANO, Víctor (coord.), *Presencia cultural de España en el Magreb*. Madrid: Ed. Editorial Mapfre, 1993.

DELGADO GÓMEZ-ESCALONILLA, Lorenzo. *Diplomacia franquista y política cultural hacia Iberoamérica (1939-1953)*. Monografías 6. Madrid: CSIC, 1988.

- Imperio de papel. Acción cultural y política exterior durante el primer franquismo. En *Biblioteca de Historia*. Madrid: CSIC, 1992.

FERNÁNDEZ SUZOR, Cecilia. Los centros culturales y el Instituto Cervantes en Marruecos. En MORALES LEZCANO, Víctor (coord.), *Presencia cultural de España en el Magreb*. Madrid: Ed. Editorial Mapfre, 1993.

GARCÍA COLLADO, Mª Ángeles. La acción cultural de España en Marruecos. Un encuentro de larga duración. *Hesperia, Culturas del Mediterráneo*, agosto 2005.

GUSTAVINO GALLEN, Guillermo. Archivos y bibliotecas en el Protectorado de España en Marruecos. En *Congreso Iberoamericano y Filipino de archivos, bibliotecas y propiedad intelectual*, Madrid, 1952. pp. 704-714.

HERRERA DE LA MUELA, Ignacio. La contribución del Instituto Cervantes a la promoción exterior de la cultura española e hispanoamericana: ¿Actor o agente?". En *El Instituto Cervantes: 15 años*. Instituto Cervantes, Anuario 2006-2007. Madrid. pp. 862-882. Disponible en: http://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario_06-07/pdf/ic_06.pdf

MORATINOS, Miguel Ángel. Presencia cultural de España en el Magreb. En MORALES LEZCANO, Víctor (coord.), *Presencia cultural de España en el Magreb*. Madrid: Ed. Editorial Mapfre, 1993.

QUEDASA, Heriberto. Las bibliotecas del Instituto Cervantes. *Leer*, 1990, no. 35, 1990.

VALDERRAMA MARTÍNEZ, Fernando. *Historia de la acción cultural de España en Marruecos, 1912-1956*. Tetuán: Ed. Marroquí, 1956.

VILAR, J.B. Archivos y fuentes documentales españolas para el estudio de las Relaciones hispano-magrebíes contemporáneas: un intento de sistematización y análisis. En: Awraq. *Estudios sobre el Mundo Árabe e Islámico Contemporáneo*, vol. XXIV. Madrid: AEI, Ministerio de Asuntos Exteriores, 2007. pp. 53-84.

- Las fuentes españolas, francesas y magrebíes para el estudio de las relaciones internacionales contemporáneas de España con Marruecos, Argelia, Túnez y Libia: Una aproximación. En: *Espacio, Tiempo y Forma, Serie V, Historia Contemporánea*, Ed. UNED, t. 20, 2008. pp. 185-206