

## LA RED DE CENTROS DEL INSTITUTO CERVANTES

Xosé Luis García Canido

### FIN PRIMORDIAL

La Ley Fundacional del Instituto establece el siguiente fin:

Difundir la cultura española e hispanoamericana en el exterior en coordinación con los demás órganos competentes de la Administración del Estado.

### OBJETIVOS

1.- Difundir la cultura española e hispanoamericana que utiliza como vehículo la lengua española.

El cumplimiento de este objetivo es la garantía de que los recursos del Instituto se dirijan a cumplir el fin que le otorga su Ley Fundacional. Así se contribuye a una mejor definición de la imagen pública del Instituto Cervantes.

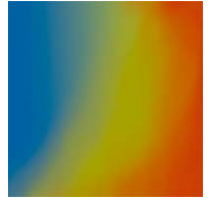
La acción del Instituto se centrará preferentemente en aquel patrimonio cultural que precisa de difusión por no hallarse inserto en los cauces habituales de difusión comercial masiva.

En coherencia con este objetivo, no se organizarán actividades con contenidos de otra índole, tales como exposiciones de artistas de otra procedencia, conciertos o representaciones escénicas con presencia significativa de obras ajenas a nuestra cultura y, en general, ningún acto que pierda de vista esta norma básica.

La única excepción a este principio se halla en las iniciativas que pretendan crear cauces de comunicación de nuestra cultura con aquellas arraigadas en las sociedades donde estamos presentes. En tales casos, la presencia de la cultura española o hispanoamericana deberá ser al menos paritaria respecto a las autóctonas.

Sin perjuicio de lo anterior, debe entenderse también que nuestra programación será extensible a aquellos productos que proceden de otros ámbitos pero en los que el peso de nuestra cultura es evidente. Por ejemplo: creaciones de artistas plásticos que reflejen aspectos de nuestra historia, geografía o tradición artística y cultural; música de inspiración española; producción ensayística o literaria de asunto español; etc.

Asimismo, podrán ser objeto de nuestra actividad los productos que, procediendo de cualquier ámbito, usen como vehículo la lengua española. Serán objeto de nuestra actividad todas las culturas que definen España y la comunidad hispanoamericana.



La casuística relativa a las artes que precisan de interpretación (música, teatro, danza), o a las de autoría habitualmente múltiple (artes audiovisuales) y en las que cabe la distinción entre el origen del producto y el del intérprete, o el de los diversos autores, se tratará en los MANUALES DE PROGRAMACIÓN correspondientes, aplicando el principio general de que es la obra y no el intérprete el objeto principal de nuestra tarea de difusión.

## 2.- Difundir la cultura de creación ligada a las demás lenguas de España.

Las lenguas cooficiales en los respectivos territorios son parte fundamental del patrimonio cultural español.

Todas las creaciones culturales que las usan como vehículo y aquellas que las tienen como objeto (como las respectivas lingüísticas y críticas literarias) forman parte del acervo común que el Instituto debe difundir.

Las precisiones realizadas en el comentario al objetivo 1 deben entenderse como extensibles a todos los efectos al conjunto de las lenguas españolas.

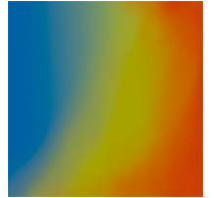
## 3.- Difundir los diversos aspectos de la sociedad española, con especial hincapié en el presente, contribuyendo a la conformación de la imagen exterior de nuestro país.

Este objetivo debe ser entendido en sus dos vertientes:

En primer lugar, establece que la realidad social puede ser también objeto de difusión. Por ejemplo, la estructura política, económica, tecnológica y de relaciones sociales en la España actual puede proporcionar contenidos a las actividades programadas en los Centros. En este sentido, se resaltarán aquellas facetas en las que nuestro país ha alcanzado niveles elevados de desarrollo, así como nuestras formas de organización social y los sistemas de valores compartidos.

El objetivo también fija la necesidad de transmitir la realidad desde el presente. Tanto las actuaciones relacionadas con el patrimonio histórico heredado como las conectadas más directamente con los tópicos a través de los que se nos percibe en el exterior deberán enfocarse desde perspectivas de análisis actual.

Por último, y sobre todo en el ámbito de la difusión de las artes, es necesario que la creación contemporánea adquiera una visibilidad notoria.



**4.- Contribuir a crear y desarrollar en la opinión pública de los países en los que actúa el Instituto una valoración positiva de España, de sus valores culturales y de su doble vocación de país europeo e integrante de la comunidad iberoamericana.**

La actividad del Instituto no puede obviar que su repercusión pública debe generar corrientes de opinión positivas sobre nuestra cultura.

De igual modo, se evitará en todo momento la programación de actividades cuyos contenidos puedan herir aspectos importantes de la sensibilidad local en los países en los que nos hallamos presentes.

En cualquier caso, y en situaciones en las que parezca oportuno acometer proyectos de contenido normal en nuestro entorno pero que pueden ser percibidos como ofensivos en otros lugares, se extremarán las medidas que aseguren una correcta recepción de los mismos, buscando fundamentalmente la colaboración de entidades locales que garanticen criterios compartidos y ubicándolos en lugares que los hábitos sociales identifiquen con propuestas alejadas de las propias coordenadas culturales.

Este objetivo resalta también una de las cualidades distintivas de nuestra cultura: la doble pertenencia a las comunidades europea e hispanohablante. Sin descuidar ninguno de estos aspectos, la acción de cada Centro procurará integrar estas dos dimensiones en sus programaciones, de forma que en la visión de conjunto que cada uno genere ambas vertientes sean perceptibles.

**5.- Apoyar y fomentar el estudio de cualquier vertiente de la cultura española y de los países hispanoamericanos.**

La actividad de los Centros procurará tener siempre en cuenta a los estudiosos de la cultura española e hispanoamericana de los países en los que el Instituto está presente. Esta colaboración podrá extenderse tanto a Departamentos universitarios u otras entidades como a investigadores independientes. La evidente preeminencia de los estudios sobre nuestra literatura y nuestra historia no debe impedir que la atención pueda dirigirse también a otros ámbitos de disciplinas culturales o artísticas.

## *ESTRATEGIAS*

Es preciso subrayar la diferencia de rango entre los objetivos y estrategias. Las segundas no constituyen fines en sí mismas, sino únicamente en función del cumplimiento de los primeros. La programación de determinada actividad no podrá, por tanto, ampararse en el desarrollo de una estrategia si no está clara su vinculación con uno de los objetivos.

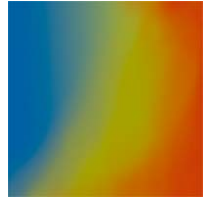
Esta norma fundamental admite un sólo tipo de excepción, y es el de las exigencias tácticas de ubicación en el medio o de reciprocidad de actuaciones. Sólo con una intención de esta clase (entablar relación con entidades locales de alto interés, difundir la oferta de cursos, etc.) podrán justificarse actuaciones que no tengan relación directa con los objetivos. Se entenderá, sin embargo, que este tipo de actividad será en cualquier caso excepcional y que su presencia debe tener una relevancia estadística poco significativa en la oferta cultural de un Centro. Por ejemplo: el comienzo de la relación con una entidad que ofrezca la posibilidad de una sala de exposiciones idónea puede exigir la colaboración en alguna muestra que no guarde relación directa con nuestros objetivos. Este tipo de actuaciones, al ser una excepción de los objetivos del Instituto Cervantes, deben ser autorizadas por el Director de los Institutos Cervantes y, en su defecto, por el Director de Cultura.

### **1.- Organizar y ofrecer al público actividades variadas dentro de la especialización progresiva de cada Centro.**

La calidad de las actividades culturales será la premisa de la programación, y se medirá en función de lo que aporten al cumplimiento de los objetivos.

En cualquier caso, se huirá de la multiplicación de actividades que no atiendan a la pauta de ESTABILIDAD descrita en su lugar.

Asimismo, la expresión *actividades variadas* debe entenderse en el sentido de que el Instituto no se cierra ninguna posibilidad de actuación acorde con las pautas del presente documento. No se interpretará que todos y cada uno de los Centros deban sistemáticamente acometer la organización de todo tipo de actividades. Antes bien, el análisis del entorno podrá aconsejar en algunos casos la concentración de esfuerzos en determinados campos como mejor estrategia para la consecución de los objetivos. De hecho, en los casos estratégicamente aconsejables, la Dirección de Cultura recomendará la especialización de determinados Centros en una disciplina o en un tema determinado, aunque sin carácter exclusivista.



**2.- Poner a disposición del público fondos bibliográficos y servicios de documentación.**

La actividad de las Bibliotecas de la red se integrará en la acción de cada Centro.

Corresponde al Departamento de Bibliotecas y Documentación, integrado en la Dirección de Cultura, proponer un Plan de Bibliotecas.

**3.- Promover contactos e iniciativas bilaterales entre instituciones y organizaciones culturales, profesionales de la cultura y creadores españoles y de otros países.**

El desarrollo de esta estrategia supone otorgar prioridad a aquellas iniciativas que puedan tener como resultado la puesta en conexión de los tejidos culturales de nuestro país con aquellos países en los que estamos presentes. El Instituto debe trabajar en el establecimiento de estas conexiones pero sin que en ningún caso los intereses de los implicados (instituciones, empresas, profesionales, creadores, etc.) releguen a un segundo plano la consecución de los objetivos. En otras palabras: sin comportarse como agente o representante de los intereses de terceros.

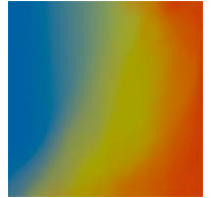
**4.- Colaborar estrechamente con los demás órganos de las Administraciones Públicas y con los entes análogos de los países en los que actúa el Instituto.**

**5.- Colaborar con las iniciativas de carácter privado que se inscriban en el ámbito de los presentes objetivos.**

**6.- Crear un perfil público claro y reconocible del Instituto en los países en los que se halla presente.**

Los Centros deberán desarrollar estrategias de comunicación y difusión profesionalizadas y especializadas en cada sector de su actividad, siendo imprescindible la creación de bases de datos estables que fomenten la permanencia de los contactos y de un público propicio a lo largo de los años.

El Instituto Cervantes tiene un Gabinete de Comunicación capaz de asesorar y coordinar dichas estrategias.



## PAUTAS DE ACTUACIÓN

### *Carácter multidisciplinar*

La actuación cultural del Instituto se define por su carácter multidisciplinar. Ésta abarca los ámbitos de las Artes Plásticas y la Arquitectura, la Lengua y la Literatura, la Música y las Artes Escénicas, las Artes Audiovisuales, las Ciencias Sociales y el Pensamiento, la Historia y la Ciencia.

El carácter multidisciplinar es un rasgo del Instituto en su conjunto. Esta necesidad no será un obstáculo cuando del análisis del entorno se deduzca la conveniencia de centrar la labor en determinadas disciplinas. En estos casos, el equipo directivo de cada Centro y la Dirección de Cultura deberán determinar conjuntamente el tipo de actuación a seguir.

Sin embargo, en este tipo de elección deberá tener un peso secundario la capacitación o el interés personal de quien en cada momento ocupe los puestos de gestión en cada Centro, ya que la actuación del Instituto no puede estar sujeta a los cambios periódicos de responsables.

### *Pluralidad*

La programación cultural de los Centros del Instituto debe reflejar la pluralidad de tendencias que existen en todos los campos de la creación y el pensamiento.

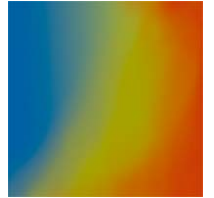
Se procurará que la sucesión de nuestras actividades programadas abarque tendencias y períodos diversos, de forma que la visión ofrecida al público no pueda considerarse parcial.

Cuando la actividad sea compleja y prevea la intervención simultánea o próxima de varias personas, se procurará que se hallen representadas las distintas tendencias de relieve en cada caso concreto.

De cualquier manera, la programación cultural no podrá establecerse en función de las preferencias del programador.

Del mismo modo, se evitará la exclusión a priori de tendencias e ideas, o períodos de nuestra historia, aunque se priorizará la difusión de nuestra cultura contemporánea.

La pauta de pluralidad, sin embargo, no podrá considerarse nunca un aval para la inclusión en los programas de tendencias, obras o personalidades que no cumplan los requisitos mínimos de CALIDAD y CONSENSO.



La necesidad de ser transmisores de la cultura española e hispanoamericana en su complejidad hace ineludible que las programaciones respeten el principio de pluralidad en cada disciplina. Por ello, será preciso que estén representadas el máximo de tendencias, ideas y participantes de cada ámbito. No es menor la consideración de que las exclusiones pueden generar críticas justificadas.

Si bien la actividad de los Centros está sujeta a la idoneidad de las estrategias locales y a los medios disponibles, debe intentar abarcar una variedad lo más amplia posible. Así, por ejemplo, en una programación dilatada en el tiempo y articulada mediante varias acciones (ciclos de conferencias, de conciertos, etc.), éstas deberán presentar contenidos y aspectos que conformen una visión panorámica.

Si, por el contrario, se trata de una actividad aislada, se recomienda incluir diferentes voces o miradas que permitan una visión poliédrica.

Las recomendaciones derivadas son las siguientes:

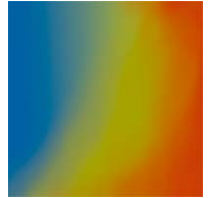
- 1) Evitar actuaciones a largo plazo en las que predomine una sola tendencia artística, un único período histórico, etc. priorizando la difusión de la cultura contemporánea.
- 2) Favorecer programas complejos con diversos puntos de vista. En este sentido es importante establecer diálogos de nuestra cultura con los artistas y escritores locales.
- 3) Renunciar paulatinamente a la organización de actividades aisladas, no integradas en marcos estables, fruto generalmente de contingencias circunstanciales y que suelen revestir carácter de relleno y confundir la percepción del público.

Las acciones aisladas se circunscribirán a las colaboraciones con instituciones locales, en un apartado sin relevancia estadística en el conjunto de la programación. Véanse a este respecto las indicaciones de la pauta de ESTABILIDAD.

### *Calidad y consenso*

El Instituto centrará su labor de difusión exterior sobre las obras y sobre las personas - creadores, pensadores, etc.- que hayan logrado un consenso suficiente que respalde la calidad y el interés de las tendencias que representan. Ésta es la única garantía de calidad de nuestras propuestas.

Esta pauta no puede significar una renuncia a los aspectos más creativos e innovadores de, por ejemplo, la creación artística. Sin embargo, en todos los casos, las opciones del Instituto deben ir avaladas por el criterio de personas o instituciones de prestigio en el ámbito específico de la actuación: críticos, comisarios, premios, universidades, centros de arte, fundaciones, museos, certámenes, programaciones de teatros, auditorios y festivales, etc.



El Instituto debe ser la plataforma exterior de realidades ya formadas, ya que su función es la de transmitir nuestra cultura y no la de producirla.

Sólo el consenso permitirá evitar en las programaciones eventos de calidad dudosa. Es la única garantía que puede evitar prácticas susceptibles de ser interpretadas como resultado del amiguismo o el interés personal.

Como señala la pauta, se entenderá que el consenso está formado, en una formulación general, por las opiniones profesionales extendidas o mayoritarias. Esto es, nuestra valoración de un artista plástico descansará sobre la opinión que haya generado en el mundo de las artes plásticas, la de un músico por la formada en el ámbito musical, etc. desechando a estos efectos pareceres procedentes de ámbitos no especializados en la disciplina de cada caso.

### *Colaboración*

La colaboración con instituciones públicas y privadas debe ser una constante en la acción cultural del Instituto. Esta colaboración debe producirse en dos ámbitos:

- 1) Con instituciones españolas, prestando especial atención a la posibilidad de coorganizar actividades con organismos de la Administración Central, las Comunidades Autónomas y los Entes Locales, así como con organizaciones privadas tales como empresas culturales, fundaciones, entidades financieras, etc.

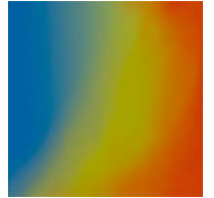
La colaboración debe articularse primero a través de la Sede Central, por resultar más eficaz y ofrecer una imagen de coordinación; y solamente después, por mediación de la Dirección de Cultura, entrarán en contacto directo las Instituciones colaboradoras con los Centros.

Además del efecto multiplicador de la cofinanciación sobre las posibilidades presupuestarias del Instituto, la colaboración con otros agentes culturales de prestigio garantiza también el respaldo crítico en las opciones de programación.

- 2) Con instituciones de los países en los que los Centros desarrollan su actividad. Éste es un aspecto fundamental en lo que respecta a la penetración en el ambiente cultural de cada país.

Es por ello de enorme importancia que el mayor número posible de actividades cuenten con colaboradores locales, bien implicando a instituciones (asociaciones culturales, departamentos universitarios, espacios habituales de la actividad cultural...), bien contando con personalidades locales que participen en los actos y garanticen la difusión de los mismos en los ámbitos directamente relacionados con cada actividad.





- 3) Con organismos internacionales e instituciones de la Unión Europea y de los países hispanohablantes entre cuyos fines se encuentre la difusión de la cultura.

Las modalidades de colaboración con terceros presentan una amplia casuística difícil de sistematizar. No obstante, podemos englobarlas en cuatro apartados:

- 1) Actividades organizadas por el Instituto Cervantes. Son aquellas actividades organizadas en solitario o en las que, a pesar de contar con colaboradores ajenos, el peso de la decisión y de la organización recae principalmente sobre el Instituto. Es el caso, por ejemplo, de una actividad que el Instituto organiza pero en cuya difusión participa una entidad cultural local o que recibe patrocinio de terceros.
- 2) Actividades coorganizadas por el Instituto Cervantes. Son aquellas en las que el peso organizativo y de decisión recae de forma paritaria sobre el Instituto y sobre uno o varios colaboradores externos. Es el caso, por ejemplo, de un ciclo de actividades en las que el Instituto organiza y financia la mitad de los eventos mientras otra institución se encarga de la otra mitad.
- 3) Iniciativas organizadas por terceros en las que el Instituto participa con un cierto nivel organizativo y de decisión, aportando alguna subactividad que se integra en el conjunto. Es el caso, por ejemplo, de un ciclo de cine organizado y financiado por el Instituto e integrado en un festival local.
- 4) Iniciativas organizadas por terceros a las que el Instituto presta su apoyo sin una presencia relevante en cuanto a organización y decisión. Es el caso, por ejemplo, de un evento para el que se presta un local o al que se brinda algún apoyo financiero.

Esta última práctica de apoyo económico a iniciativas de terceros, que linda con el concepto de subvención, debe ser eliminada o, cuando menos, reducida a los estrictos límites que imponen a veces las necesidades estratégicas de ubicación en el medio.

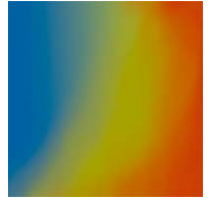
Las modalidades de colaboración que primarán serán siempre las tres primeras.

### *Coordinación interna*

Los Centros del Instituto Cervantes constituyen una red de acción integrada. La optimización de los recursos empleados en la programación cultural pasa necesariamente por la mejora constante de la coordinación entre los Centros, y la de éstos con la Dirección de Cultura.

Esta coordinación se articulará en seis niveles:

- 1) Los Departamentos de Actividades Culturales y Bibliotecas y Documentación ofrecerán a los Centros asesoramiento especializado en cada disciplina. Es



necesario generalizar el procedimiento de consultas con la Dirección Cultura previas a la confección de programaciones con el objetivo de profesionalizar progresivamente los procesos de selección de actividades, sobre todo en aquellos Centros cuya plantilla no incluya la figura de Jefe de Actividades Culturales. El Director de Cultura de acuerdo con el Director del Centro, cuidarán especialmente de establecer la programación.

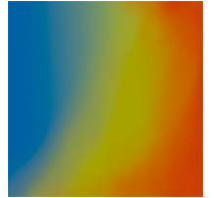
- 2) El Departamento de Actividades Culturales, atendiendo a los informes de los Centros, ofrecerá actividades que se incorporarán a la programación de los mismos. Entra en este apartado la realización de actividades derivadas de los convenios que el Instituto suscribe con otras instituciones.
- 3) El Departamento de Actividades Culturales coordinará, con los Centros que en cada caso las circunstancias aconsejen, programas de carácter multidisciplinar.
- 4) El Departamento de Actividades Culturales establecerá en los Centros, en diálogo constante con ellos, la coordinación de un número indeterminado de actividades según las prioridades de la Dirección de Cultura.
- 5) Se debe priorizar la organización de actividades por subredes, bien por cercanía geográfica o por afinidad cultural.

Las pautas de coordinación se señalarán en las NORMAS DE PROCEDIMIENTOS DE CULTURA.

### *Previsión*

Elaborar la programación cultural con períodos amplios de antelación es una de las garantías fundamentales de la calidad de la misma, por diversos motivos:

- Otorga la tranquilidad necesaria para poder simultanear la programación de la actividad futura y la ejecución de la inmediata, cuestión central de la organización de tareas en la gestión cultural.
- Elimina automáticamente las propuestas realizadas por terceros sin la debida antelación, que comportan un desorden organizativo del que se resienten la calidad de planificación y la ejecución de los programas.
- Permite, sobre todo, adecuar la programación real a los objetivos perseguidos, al eliminar la tensión de la búsqueda de programación en plazos excesivamente cortos.



- Permite salvaguardar el principio de la iniciativa del Instituto, como ente coordinador de una amplia red de Centros, y propicia la coherencia de una programación basada en la reflexión sobre los objetivos. De este modo, incluso la selección de actividades propuestas por terceros se efectuará con un enfoque correcto y podrá responder más estrechamente a los fines del Instituto.
- Permite la coordinación con otros Centros y con la Sede Central, fundamental en la racionalización del esfuerzo organizativo y económico.
- Facilita la planificación del gasto.

La previsión es la piedra angular de nuestra gestión en el ámbito de la cultura. Tanto la calidad de los resultados de nuestra acción como la percepción que de la misma tengan los observadores cualificados dependen de esta pauta.

Por otra parte, la progresiva profesionalización de nuestra gestión exige que nos pongamos al paso de las entidades de prestigio que, sin excepción, trabajan en este momento con plazos muy superiores a los de la media de nuestros Centros.

Actualmente a través del sistema de “**circulares**” anuales que está ya en funcionamiento y que se detalla en las NORMAS DE PROCEDIMIENTOS DE CULTURA, las actividades coorganizadas por y el Departamento de Actividades Culturales y los Centros se planifican durante el último trimestre del año inmediatamente anterior al de ejecución. Este es el plazo mínimo que consiente el establecimiento de líneas de actuación preferente, la coordinación entre Centros y la colaboración con terceros, que constituyen el eje de la actuación del Departamento.

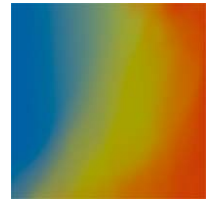
Los mecanismos informáticos del programa CULTUWEB y la confección del Boletín de Actividades Culturales se cumplimentarán según esta pauta.

Por otra parte, un buen número de Centros manejan ya plazos sensiblemente superiores a éstos. Las excepciones a esta pauta deberán ser justificadas a la Dirección de Cultura.

Las NORMAS DE PROCEDIMIENTOS DE CULTURA establecerán el mecanismo por el que la Dirección de Cultura autorizará la inclusión de actividades con plazo menor al señalado con carácter general.

### ***Estabilidad***

La estabilidad en la programación es imprescindible para lograr la estructuración y la percepción clara de las actividades. Debe concretarse en la regularidad periódica de los actos culturales y



en su inclusión, en la medida de lo posible, en ámbitos (ciclos, programas, temporadas) estables a lo largo del curso académico o que se extiendan a lo largo de varios años.

Este carácter regular de la programación colabora decisivamente en la creación de público, ya que hace más comprensible la oferta.

Por otra parte, facilita la tarea del programador y garantiza, junto con la PREVISIÓN, las condiciones necesarias para que la programación responda a los objetivos y no a circunstancias meramente coyunturales.

Esta combinación de PREVISIÓN y ESTABILIDAD permite difundir las actividades en bloques de programación cuya periodicidad e intencionalidad se perciben mejor que las de los actos aislados.

Es evidente que esta exigencia no implica la renuncia a la organización de eventos aislados, que en ocasiones pueden ser los de mayor relevancia y los que mayor impacto pueden producir en la opinión pública. Sin embargo, la actividad cultural de fondo, enmarcada en citas estables, constituirá la parte principal de la programación.

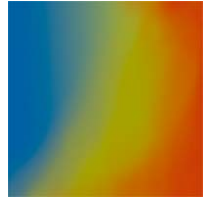
La pauta de estabilidad exige que las líneas maestras de la actividad cultural no dependan del cambio de personas en los cargos de responsabilidad, evitando que cada alteración en los equipos directivos de los Centros suponga una mudanza de las líneas de actuación que no vaya precedida de una reflexión profunda. Los mecanismos que aseguren la correcta transmisión de información en estos casos se regularán en las NORMAS DE PROCEDIMIENTOS DE CULTURA.

La estabilidad de una programación cultural se refleja principalmente en la regularidad periódica de la realización de actividades. A los efectos que nos ocupan, definiremos estable una actividad que se enmarque en uno de los siguientes supuestos:

- Forma parte de ciclos, temporadas, encuentros de cualquier carácter (de música, literatura, cine, artes plásticas, etc.) organizados por un Centro con regularidad periódica (semanal, mensual, etc.) y preferentemente con carácter plurianual.
- Forma parte de ciclos, temporadas, encuentros de cualquier carácter, etc. organizados por terceros y que cuentan con buena visibilidad por parte del público especializado en el entorno en que se ubica el Centro.
- Forma parte de las actividades coorganizadas por los Centros y el Departamento de Actividades Culturales en el marco de sus líneas de actuación preferente.

La estabilidad de la programación fija un ritmo constante de actividades, lógicamente a la estacionalidad local. Ésta es la primera condición para la creación de un público constante y especializado.

Las excepciones a esta pauta que puedan estar dictadas por las condiciones del entorno deberán ser



consultadas en cualquier caso a la Dirección de Cultura.

Si la regularidad periódica es uno de los componentes básicos de la estabilidad, el mantenimiento constante de los niveles de calidad es el segundo.

Esto exige mantener siempre y en todos los casos las pautas de CALIDAD Y CONSENSO, ya que una sola actividad de calidad inferior puede perjudicar seriamente el prolongado trabajo de captación de la confianza del público.

El peligro grave que representa programar actividades de baja calidad por presiones externas de cualquier tipo radica en esta alteración de la pauta de estabilidad, y las consideraciones de tipo proporcional -como considerar que entre muchas actividades de prestigio puede introducirse con poco riesgo alguna inferior- no cuentan nunca con la comprensión del público, y deberán por tanto evitarse cuidadosamente.

Las pautas de ESTABILIDAD, COLABORACIÓN y PÚBLICO señalan en su conjunto la necesidad de abandonar el modelo decimonónico de actividades aisladas, organizadas en el salón de actos del Instituto y dirigidas a un tipo de público fiel de carácter generalista, y sustituirlo por un modelo que combine los ciclos especializados propios y la participación en eventos estables organizados por terceros en un nivel de coorganización.

### *Distribución*

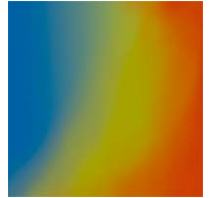
La acción cultural primordial del Instituto Cervantes será la distribución en el exterior de la producción española y de los países hispanoamericanos. En este sentido, la principal tarea del Instituto es la de constituirse en correa de transmisión de los productos generados por el tejido cultural en activo.

La producción -de exposiciones, editorial, escénica, audiovisual, etc.- será competencia de la Sede Central, dadas sus funciones de coordinación y distribución, y de establecimiento de líneas de actuación comunes. Se contemplará por los Centros sólo en casos excepcionales. Asimismo, la subvención a gastos de producción de terceros se limitará a circunstancias muy concretas, como se detalla en el apartado COLABORACIÓN.

Para acometer proyectos de producción propia, los Centros presentarán un informe previo a la Dirección de Cultura.

Los motivos por los que la producción debe ser contemplada con prudencia merecen ser detallados:

- El Instituto no es un ente especializado en una determinada disciplina, por lo que la legitimación de sus opciones debe provenir del consenso. Las decisiones de producción deben, por tanto, guiarse escrupulosamente por las pautas de PLURALIDAD y CALIDAD Y CONSENSO.



Los tipos de proyecto que la Dirección de Cultura atenderá para considerar posibles propuestas de producción por parte de los Centros, se valorarán también por su carácter extensible a otros Centros de la red y por el cumplimiento de la pauta de CALIDAD Y CONSENSO, serán dos:

- Proyectos relacionados estrechamente con el ámbito cultural y geográfico del Centro proponente. Ejemplos: exposición de un artista que haya residido fuera de España (Esteban Vicente en Nueva York); publicación de obra escrita en el lugar (poesía de Rafael Alberti en Roma); ciclos de cine sobre la presencia de actores españoles en cinematografías foráneas (Carmen Maura en el cine francés); iniciativas de difusión de la obra de compositores que hayan residido fuera de España (Robert Gerhard en Inglaterra).
- Proyectos liderados por entidades locales de prestigio que se adecúen a los objetivos de difusión cultural del Instituto Cervantes. Ejemplos: iniciativa sobre teatro español del Teatro Estatal de Bremen; publicaciones sobre literatura española de la Asociación de Hispanistas Italianos.

En cualquier caso, se tenderá siempre a que la participación económica del Instituto no se dirija a los gastos de producción sino a los productos terminados (compra de las publicaciones, contratación del espectáculo, etc.).

### ***Público***

La acción cultural del Instituto se dirige al público general, entendiendo con ello que no se excluye ninguna franja del mismo como potencial receptor de nuestras actividades. Sin embargo, una acción consciente de búsqueda de públicos que no pierda de vista los objetivos de difusión de nuestra cultura debe incidir especialmente en los siguientes aspectos:

- 1) La oferta de formación que el Instituto Cervantes propone a sus alumnos no es solamente la de la enseñanza de la lengua, sino la de integrarse en una entidad promotora de actividades que, previsiblemente, puedan contar con la participación de los alumnos.
- 2) Aunque el conjunto de la actividad cultural de cada Centro debe responder a la intención de satisfacer a un público general, es necesario tender a desarrollar un público específico para cada una de las disciplinas presentes en la oferta.

A este respecto, es fundamental contar, como se indicaba en el apartado COLABORACIÓN, con el concurso de agentes locales. Asimismo, la ESTABILIDAD de la oferta es el medio más seguro para crear un público con una presencia significativa de personas específicamente interesadas en cada campo.

Los destinatarios de nuestras actividades pueden ser clasificados en cuatro grupos:

- 1) El público *general*, entendiéndolo por tal el conjunto de los ciudadanos de las ciudades en las que el Instituto está presente.
- 2) El público *interesado*, es decir, las personas interesadas específicamente en una disciplina o género (música clásica o flamenco, recitales poéticos o conferencias, fotografía o instalaciones, proyecciones de cine, etc.) y que asiste habitualmente a las actividades organizadas por los agentes culturales de su entorno. Es importante en este ámbito el público universitario.
- 3) El público *especializado*: profesorado universitario, artistas, profesionales de la cultura, representantes de instituciones culturales públicas o privadas.
- 4) El alumnado de los Centros.

Sin desdeñar en ningún caso la capacidad de repercusión positiva que la participación en nuestras actividades del público general puede producir, es preciso programar siempre sin perder de vista que los verdaderos evaluadores y, por tanto, generadores de opinión son los públicos interesados y especializados. Por tanto, la programación de actividades no estará dirigida en ningún caso a la satisfacción de las expectativas del público general.

En otras palabras: el cometido del Instituto no debe ser confundido con el de una entidad dedicada a la organización de espectáculos o a proporcionar entretenimiento.

Conseguir un seguimiento amplio del público general es tan simple como estéril: es suficiente con ofrecer el tipo de contenido que el público espera y agradece.

Sin embargo, nuestro cometido no es llenar salas sin más, sino llenarlas con aquellas actividades que respondan a las líneas de actuación definidas previamente con arreglo a nuestros objetivos y a nuestra ubicación en cada entorno.

Así, los parámetros de evaluación de las programaciones que se establecerán a partir de esta normativa no dependerán de la capacidad de convocatoria numérica o de la simple satisfacción del público que acuda a nuestras actividades, sino de la repercusión que tales actividades tengan a la hora de marcar niveles de calidad de referencia en cada disciplina y de la coherencia del conjunto de la programación en la consecución de los objetivos.

Por otra parte, la participación de los alumnos de idiomas en las actividades culturales es una cuestión compleja que tanto nuestro Instituto como otras entidades análogas tienen planteada. El cumplimiento de este aspecto de la pauta exigirá el desarrollo de estrategias que incorporen la actividad cultural como herramienta didáctica, única vía que garantiza la implicación efectiva de alumnos y profesores, y comporta por tanto la necesidad de experimentar procedimientos de coordinación y de programación conjunta con el Área Académica.

Las pautas para la definición de estrategias de difusión de la actividad entre los segmentos de público buscados se desarrollarán en el MANUAL DE DIFUSIÓN E IMAGEN.