

# PLAN DE ACCIÓN CULTURAL, BIBLIOTECAS Y CULTURA DIGITAL [2026-2029]

Instituto Cervantes  
Dirección de Cultura





# PLAN DE ACCIÓN CULTURAL, BIBLIOTECAS Y CULTURA DIGITAL [2026-2029]

Instituto Cervantes  
Dirección de Cultura





# ÍNDICE

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Diplomacia cultural, cooperación institucional<br>y conversación pública. <i>Luis García Montero</i> ..... | 7   |
| Cultura de la gestión. <i>Raquel Caleya Caña</i> .....                                                     | 11  |
| 1. La acción cultural del Instituto Cervantes .....                                                        | 17  |
| 2. Principios estratégicos y objetivos .....                                                               | 33  |
| 3. Estrategias territoriales .....                                                                         | 53  |
| 4. Líneas de programación .....                                                                            | 87  |
| 5. Metodología para la programación de actividades culturales ....                                         | 99  |
| 6. Biblioteca, documentación y patrimonio bibliográfico .....                                              | 105 |
| 7. Cultura digital. Proyectos y acción transversal .....                                                   | 131 |
| 8. Comunicación y promoción de la oferta cultural y bibliotecaria ....                                     | 139 |
| 9. Publicaciones .....                                                                                     | 151 |
| 10. Normas y procedimientos para la gestión de las actividades<br>culturales y bibliotecarias .....        | 159 |
| Quiénes somos .....                                                                                        | 173 |



## DIPLOMACIA CULTURAL, COOPERACIÓN INSTITUCIONAL Y CONVERSACIÓN PÚBLICA

**H**ay una escena que me acompaña desde que asumí la dirección de esta casa que es la de un hidalgo que sale a los caminos armado de lecturas, convencido de que las palabras pueden cambiar el mundo, aunque el mundo se empeñe en desmentirlas a golpes. Cervantes nos legó, junto a la ironía, esa certeza incómoda: que la cultura no es un adorno de la vida civilizada, sino su primer acto político. Quien defiende una lengua, quien defiende una obra, una biblioteca o una programación, está defendiendo la posibilidad misma de que los seres humanos se entiendan sin necesidad de imponerse.

Escribo esta presentación en un tiempo en el que esa posibilidad no puede darse por supuesta. Vivimos rodeados de una conversación pública fragmentada en algoritmos, acelerada hasta la ansiedad, propensa a la simplificación y, con demasiada frecuencia, entregada a la sospecha como forma de pensamiento. La posverdad, de la que ya hablé al llegar a este Instituto, no ha dejado de crecer; ha aprendido, además, a imitar el lenguaje de la certeza. En ese contexto, la diplomacia cultural deja de ser una herramienta discreta de la acción exterior para convertirse en una de las estrategias más decisivas de nuestro tiempo, porque construye, antes que cualquier acuerdo, la confianza sin la cual ninguno se sostiene. No en vano se ha hablado, desde hace décadas, de un tercer pilar de la política exterior de los Estados, junto a la política y la economía; nosotros añadiríamos que, sin ese tercer pilar, los otros dos suelen edificarse sobre arena.

El Instituto Cervantes ha entendido siempre la diplomacia cultural de una manera particular, que este Plan de Acción quiere sostener y profundizar. No promovemos el español como quien exporta un producto, sino

como quien comparte una casa común, panhispánica, en la que conviven, sin jerarquía, la lengua de Cervantes y la de Rosalía de Castro, la de Alfonso Reyes y la de García Lorca, la de María Zambrano y la de García Márquez. Nuestra diplomacia cultural no aspira a la hegemonía, sino al encuentro; no defiende un idioma frente a otros, sino la idea, cada vez más urgente, de que las lenguas y las culturas se enriquecen dialogando, no compitiendo. Ahí reside nuestra ventaja comparativa y también nuestra responsabilidad, ya que hablamos desde una comunidad de cientos de millones de personas repartidas por los cinco continentes, y esa dimensión nos obliga a una generosidad intelectual que otros discursos, más cerrados sobre sí mismos, no siempre pueden permitirse.

Pero la diplomacia cultural, para ser algo más que retórica, necesita cooperación institucional. Ningún organismo cultural, por grande que sea su red, agota hoy por sí solo la conversación con el mundo. Trabajamos codo con codo con instituciones hermanas –el British Council, el Goethe-Institut, el Institut Français, y tantas otras reunidas en foros como EUNIC– no para competir por audiencias o presupuestos, sino porque hemos entendido, cada una desde su propia lengua y su propia historia, que la fragilidad del mundo actual exige aunar fuerzas antes que dividir las. Cuando dialogamos con nuestros homólogos europeos, no buscamos parecerlos: buscamos que la diversidad de las culturas que representamos se convierta en una respuesta coral a los discursos que solo saben simplificar. La cooperación cultural internacional no es generosidad diplomática: es, sencillamente, inteligencia estratégica. Esa misma vocación cooperativa nos ha llevado a tejer alianzas igualmente decisivas al otro lado del Atlántico: con la Universidad Nacional Autónoma de México, con el Instituto Caro y Cuervo de Colombia, con el Centro Cultural Inca Garcilaso de Perú, y con los gobiernos, universidades y centros de pensamiento de tantos países americanos. En nuestras actividades hemos prestado especial atención a los países centroamericanos cuya presencia en la conversación panhispánica merece un lugar más visible del que históricamente se le ha dado. Sin olvidar que la cooperación iberoamericana, junto a la europea, es la otra mitad necesaria de nuestra vocación panhispánica.

Hay una cooperación entre semejantes, la que mantenemos con instituciones de vocación y tamaño parecidos al nuestro; y hay otra cooperación, no menos necesaria, que se ejerce de manera distinta en aquellos territorios donde nuestra presencia acompaña procesos culturales que

buscan sus propios cauces, sostiene bibliotecas y creadores allí donde los recursos escasean, y ayuda a tejer relaciones entre comunidades que antes apenas se conocían entre sí. En esas geografías, cooperar es sobre todo escuchar antes que ofrecer, y acompañar antes que dirigir; el mérito, cuando lo hay, pertenece siempre a quienes allí crean y enseñan, no a quien acompaña. El espacio mediterráneo nos ofrece una lección parecida, aunque distinta como cuenca de historias compartidas, de conflictos no resueltos y de vecindades que a veces se miran con más recelo que curiosidad, nos recuerda que la cooperación cultural no consiste en borrar las diferencias, sino en encontrar, en la diversidad de sus orillas, motivos suficientes para el diálogo. Ahí, cooperar es también un ejercicio de paciencia histórica, y una manera de demostrar que la cultura puede llegar donde otras diplomacias todavía no encuentran las palabras.

Y, sin embargo, ninguna estrategia, ninguna estructura de cooperación, ningún acuerdo institucional sustituye el valor esencial de la creación. Puedo repetirlo tantas veces como haga falta porque creo firmemente que, sin la obra de los creadores, sin la exigencia del pensamiento, sin la voz de quienes escriben, componen, filman, investigan o enseñan, el Instituto Cervantes sería una estructura vacía, una embajada sin embajador. Nuestra tarea consiste en poner esa creación en el centro de cualquier decisión, por encima de indicadores, de agendas o de urgencias coyunturales. Un Plan de Acción Cultural que no naciera de ese respeto por la creación no merecería llamarse cultural, aunque llenara auditorios.

Algo parecido me gustaría decir de la ética. Hemos dedicado, con razón, no poco esfuerzo a pensar la ética digital y cómo debe comportarse una institución como la nuestra ante la inteligencia artificial, cómo cuidar los datos y la voz de quienes participan en nuestra actividad, cómo evitar que la herramienta sustituya al criterio y de llene de sesgos. Este Plan recoge ese trabajo, que comenzó con nuestro decálogo ético, y lo convierte en marco de acción. Pero conviene no engañarnos: la ética digital no es una ética distinta, sino la misma ética de siempre puesta a prueba por instrumentos nuevos. Corremos el riesgo de mirar tanto la pantalla que se nos olvide la ética de toda la vida, esa que no necesita algoritmos para reconocer el respeto, la honestidad, la palabra dada o el trato justo a quien tenemos delante. Ninguna declaración sobre inteligencia artificial sustituye la vieja obligación de citar con precisión, de no mentir, de escuchar antes de responder y de tratar bien al otro. Si algo hemos aprendido en el Instituto

Cervantes es que la tecnología exige principios nuevos, pero solo puede sostenerlos sobre principios antiguos.

Por eso este Plan insiste en algo que me parece tan importante como la propia diplomacia, la restauración de la conversación cultural. Hemos normalizado un modo de hablar sobre la cultura que se parece demasiado al ruido existente cargado de opiniones que se cruzan sin escucharse, de debates que se resuelven antes de empezar, de un exceso de indignación y de un déficit de argumentos. Frente a eso, nuestras bibliotecas, nuestras aulas, nuestros salones de actos y auditorios, nuestros clubes de lectura, nuestros congresos y nuestras publicaciones tienen la misión, modesta y decisiva a la vez, de devolver a la conversación su tiempo, su cortesía intelectual y su capacidad de matiz. Restaurar la conversación cultural no significa idealizar el pasado ni rehuir los conflictos de nuestro presente; significa negarse a que el desacuerdo legítimo degenera en incomunicación, y reivindicar la palabra pensada frente a la palabra disparada.

Este Plan de Acción Cultural, Bibliotecas y Cultura Digital 2026-2029 se escribe, pues, desde una convicción, que no ha cambiado desde que llegué a esta casa y que espero no cambie nunca, que salir al mundo con la cultura española e hispanoamericana es salir con lo mejor que tenemos, y que hacerlo bien requiere exigencia, generosidad y paciencia. Exigencia con la calidad de lo que programamos y publicamos; generosidad en la cooperación con quienes comparten, desde otras lenguas y otras circunstancias, la misma vocación; y paciencia para restaurar, conversación a conversación, la confianza entre las personas y entre los pueblos, algo que ningún algoritmo puede fabricar.

Como el hidalgo de esa escena que me acompaña, sabemos que hay molinos que seguirán pareciendo gigantes y todo lo que de Sancho Panza lleva dentro cada uno de nosotros. Pero sabemos también, después de tres décadas de historia, que la cultura, cuando se toma en serio, termina abriendo puertas que ninguna otra diplomacia consigue abrir del todo.

**Luis García Montero**  
Director del Instituto Cervantes

## CULTURA DE LA GESTIÓN

**E**ste Plan nace de una pregunta que parece sencilla: qué significa, hoy, hacer cultura desde una institución pública, internacional, presente en lugares tan distintos del mundo como el Instituto Cervantes.

Entre una idea cultural y la huella que deja existe un trabajo al que llamamos gestión, aunque la palabra se quede a veces pequeña. No es solo aquello que ocurre alrededor de la cultura para hacerla posible. Es también una forma de pensarla.

Desde esa convicción, **el Plan de Acción Cultural, Bibliotecas, Cultura Digital 2026-2029** sitúa nuestra acción en el horizonte de los próximos años y fija los principios que deben orientarla. Cuatro ejes estratégicos condensan lo esencial: el español como vehículo de los valores de una lengua y de la cultura, la amplitud de la creación en español, nuestra responsabilidad como institución pública española, y una ciencia y una tecnología entendidas desde un espíritu profundamente humanista.

Después, el Plan abre el mapa. Las estrategias territoriales miran la red desde sus geografías, reconocen vínculos y prioridades, conectan centros y países. Las líneas de programación ordenan los grandes ámbitos de nuestra actividad y ofrecen una referencia común, tanto para el trabajo cotidiano como para los proyectos que exigen mayor coordinación y ambición.

El recorrido vuelve entonces hacia los públicos y las audiencias, la comunicación y las publicaciones, hacia el modo en que nos relacionamos, hacemos visible la actividad y logramos que los proyectos circulen, alcancen a otros y permanezcan. Y llega, por último, a las normas y los procedimientos, a ese trabajo casi invisible que convierte una idea en proyecto y permite evaluar lo realizado.

Este Plan sobre la gestión de la cultura es también sobre una cultura de la gestión.

En sus inicios, el Instituto Cervantes tuvo que aprender antes de gestionar. Ya estaban allí las ciudades, sus instituciones, sus creadores, sus públicos, sus maneras de hacer y de relacionarse; éramos nosotros quienes

teníamos que descubrirlos y encontrar nuestro sitio. De aquel aprendizaje nació una certeza que no hemos abandonado: una actividad cultural solo cobra sentido cuando se convierte en parte del lugar al que llega.

Después crecimos, y el crecimiento planteó una pregunta que toda institución cultural acaba haciéndose: cómo gestionar sin dejar de ser lo que se gestiona. Dotarnos de estructuras y procedimientos y construir la memoria significó mejorar la gestión, sin perder la capacidad de que cada centro siga mirando y entendiendo el lugar en el que trabaja.

Esa arquitectura se puso a prueba cuando la pandemia interrumpió, de golpe, aquello que más nos definía: la posibilidad de juntarnos, relacionarnos, compartir. Y ahí se vio el valor de haber construido esa cultura de la gestión cuando la actividad volvió más fuerte que antes.

Intentamos recuperar lo perdido y, cuando pudimos volver a hacerlo, descubrimos hasta dónde habíamos llevado a la institución durante estos años. Superamos todos los indicadores culturales y creció nuestra capacidad de avanzar. Alcanzamos la paridad, hasta que la presencia de las mujeres creadoras dejó de ser un objetivo para convertirse en el reflejo natural de una programación atenta a la creación contemporánea y a la calidad. Abrimos la cultura a la ciencia y a los debates de nuestro tiempo. Reforzamos la presencia de las lenguas cooficiales y de las culturas hispanoamericanas. Empezamos a articular nuestra acción desde los territorios y a mirarla, por fin, en su verdadera dimensión mundial.

Y tan mundial que nuestra presencia ha desbordado la propia geografía de la red y hoy nuestros grandes programas alcanzan otro centenar de ciudades donde no tenemos centro. Hemos aprendido que una red no termina donde están sus sedes y que, por digital que sea, tampoco cabe entera en una pantalla.

Al mismo tiempo, somos más visibles en España. La sede permanece abierta, con las luces encendidas, llena de público y de programación, y hemos reforzado nuestra presencia en el país y la relación con sus instituciones, creadores y profesionales.

Nunca hemos tenido demasiados recursos y por eso hemos aprendido a conseguirlos, aprovechar cada oportunidad y hacer mejor las cosas con lo que había. Responder a la ambición con trabajo y convertir las posibilidades en proyectos es también lealtad institucional y vocación cervantina.

Mientras la actividad crecía, revisamos procedimientos y acometimos transformaciones que llevaban demasiado tiempo esperando. No para añadir nuevas capas de gestión, sino para trabajar mejor.

Nuestras bibliotecas cuentan bien una parte de esta historia. Sin dejar de ser lugares de lectura, estudio y conservación, hemos pasado de las bibliotecas catedral a las bibliotecas laboratorio: espacios activos y conectados. Hemos revisado las formas de acceso, préstamo y participación, y asumido la responsabilidad de preservar el fondo patrimonial, haciendo que la transformación digital y el cuidado de la memoria avancen de la mano.

También generamos conocimiento a una escala que nos obligó a preguntarnos qué hacer con él. Ya no bastaba con producirlo: había que ordenarlo, preservarlo y compartirlo. Así llegó la gestión del conocimiento y, por fin, un repositorio institucional que certifica que hemos alcanzado la madurez necesaria para preservar y compartir lo aprendido.

Vivimos rodeados de sistemas, aplicaciones, plataformas y datos que nos permiten llegar más lejos y hacer cosas que antes no podíamos hacer. Casi todo es necesario. Pero las herramientas no pueden apartarnos de lo que da sentido a nuestro trabajo. Tampoco la inteligencia artificial. Queremos utilizarla para aumentar nuestras capacidades, no para sustituir el criterio, la responsabilidad ni el talento humano. La tecnología exige nuevas respuestas, pero no cambia una certeza antigua: trabajamos con personas.

Quizá, después de tantos años, haya llegado también el momento de dejar de preguntarnos si la cultura ocupa más o menos espacio, si debemos parecerlos a otros o competir con tareas que también son necesarias. Porque, finalmente, ya sabemos lo que somos.

Somos el Instituto Cervantes. Somos Cultura.

Somos una de las mejores cartas de presentación de nuestro país en el mundo. Salir fuera con la cultura, como dice nuestro director, es salir con el corazón en la mano. Estar al lado de los creadores y de los profesionales, recibir al público, al usuario y al alumno, sin reducirlos nunca a la condición de clientes.

La cultura nos obliga a salir del despacho. A conocer los lugares en los que trabajamos, descubrir una obra, una voz, una idea; invitar a quienes están creando y pensando; buscar alianzas y recibir al público.

Trabajar en cultura exige curiosidad y estudio. Pensar en arte, en música y en literatura. Mirar, escuchar, leer. Leer, leer, leer. Conocer las culturas con las que trabajamos, comprender las realidades de nuestro tiempo y reconocer lo que esta institución ha sido capaz de construir.

Ahora debemos seguir aplicando todo lo aprendido. Porque los planes no se cumplen cuando se publican, sino cuando contribuyen a mejorar nuestro trabajo. Entre los muchos retos que nos esperan, dos grandes conmemoraciones pondrán a prueba nuestra capacidad para convertir este Plan en una acción verdaderamente mundial.

El centenario de la Generación del 27 nos permitirá volver a uno de los momentos más fecundos de la cultura española contemporánea. Será una oportunidad para constatar la vigencia de sus autores, redescubrir sus vínculos con el mundo y mostrar el legado de una generación cuya influencia sigue alcanzando a la literatura, el arte, la música y el pensamiento. El del nacimiento de Gabriel García Márquez nos permitirá, a su vez, celebrar una obra que pertenece ya al patrimonio común de la lengua española y recordar que la cultura en español solo puede entenderse plenamente desde el diálogo permanente entre España y América.

¿Qué sería el Instituto Cervantes sin el nombre del mayor autor de las letras españolas? ¿Y qué sería nuestra presencia cultural en el mundo sin Lorca, sin Buñuel, sin Falla, sin Zambrano, sin tantos nombres que nos siguen abriendo puertas antes incluso de que lleguemos?

Entre el 27 y García Márquez cabe un siglo de cultura. Y ahí está buena parte de nuestro propósito: llevar nuestra literatura más lejos, sin olvidar que la cultura en español no termina en ella; seguir el camino que va de los vallenatos de García Márquez al extraordinario momento internacional que vive hoy la música en español; dar más espacio al teatro, al cine, a la arquitectura y a las artes; incorporar la ciencia a nuestra conversación cultural; descubrir relaciones que todavía no hemos contado.

Si este Plan sirve para algo, será para que una red que ha aprendido, ha crecido y se ha ordenado pueda hacer grandes proyectos, convertir esta experiencia en programas verdaderamente internacionales y comprobar hasta dónde podemos llegar.

Siempre es un buen momento para preguntarnos cuánto le debemos nosotros a la cultura. Cuántos alumnos han llegado al español porque antes llegaron a Lorca o a García Márquez. Cuántos teatros, salas de cine y de conciertos nos han abierto sus puertas porque antes las abrieron tantos otros. Cuántos países nos resultan menos lejanos porque un libro, una película, una canción o una voz habían llegado antes que nosotros. Cuántos corazones nos han abierto.

La cultura nos precede. Abre puertas, despierta curiosidad, crea vínculos y hace que, cuando llegamos, no lleguemos nunca del todo solos.

Por eso podemos mirar al mundo desde las más de cien ciudades y desde ese otro centenar de lugares a donde llega nuestra programación. Por eso podemos mantener aquí las luces encendidas y seguir abriendo puertas a la cultura.

Porque la cultura late.

Y late en español.

**Raquel Caleyá Caña**

Directora de Cultura, Bibliotecas y Cultura digital



# 1. LA ACCIÓN CULTURAL DEL INSTITUTO CERVANTES

## 1.1. EL ESPAÑOL COMO LENGUA DE CULTURA

**El español es una lengua de cultura.**

La acción cultural del Instituto Cervantes se fundamenta en una convicción que orienta el conjunto de su actividad: el español es una lengua de cultura. Es una lengua en la que se crea, se investiga, se piensa, se debate, se publica, se traduce y se transmite conocimiento. Es también una lengua compartida por una comunidad cultural diversa, abierta y en constante transformación, cuya riqueza se expresa a través de la creación contemporánea, el patrimonio, las industrias culturales y creativas, las bibliotecas, la ciencia y las múltiples formas de producción y circulación del saber y la creación.

**La lengua encuentra en la cultura su principal espacio de expresión, mientras que la cultura amplía su capacidad de proyección internacional a través de una lengua compartida por cientos de millones de hablantes.**

La misión del Instituto Cervantes, definida en su ley de creación, integra de forma inseparable la enseñanza del español y la difusión internacional de las culturas de España y del conjunto del espacio panhispánico. Lejos de constituir ámbitos independientes, ambas dimensiones se refuerzan mutuamente. La lengua encuentra en la cultura su principal espacio de expresión, mientras que la cultura amplía su capacidad de proyección internacional a través de una lengua compartida por cientos de millones de hablantes. Esta relación convierte a la cultura no solo en una manifestación de la lengua, sino también en uno de los principales factores de su prestigio, de su influencia y de su identificación global.

En este contexto, la acción cultural constituye una política pública orientada a favorecer el acceso a la cultura, estimular la circulación internacional de la creación en español, consolidar las alianzas entre instituciones, apoyar a los sectores culturales y creativos; y generar espacios

de encuentro, reflexión y diálogo, propiciando nuevas oportunidades de intercambio profesional y artístico en los distintos territorios. Su finalidad trasciende la programación de actividades para contribuir a la construcción de una comunidad cultural internacional basada en el intercambio de conocimiento, la diversidad, la colaboración y el diálogo en una conversación cultural permanente entre España, los países hispanohablantes y las sociedades con las que el Instituto Cervantes desarrolla su actividad. La acción cultural aspira también a despertar la curiosidad, emocionar, inspirar nuevas miradas y generar experiencias compartidas que propicien un vínculo entre las personas y la cultura.

La cultura se convierte así en uno de los principales cauces de relación entre los países.

El presente Plan de Acción Cultural, Bibliotecas y Cultura Digital 2026-2029 parte de la experiencia acumulada durante los últimos años y de la consolidación de numerosos proyectos e iniciativas impulsados por el Instituto Cervantes. La evolución de las bibliotecas como espacios de mediación cultural, el desarrollo de las artes digitales, la incorporación de la gestión del conocimiento como función estratégica, el fortalecimiento de las publicaciones institucionales, la digitalización del patrimonio, los nuevos circuitos profesionales para la internacionalización, la aparición de nuevos desafíos tecnológicos y la evolución de los públicos aconsejan actualizar el marco de referencia de la oferta cultural sin alterar los principios que han guiado la actuación del Instituto desde su creación.

Los próximos años seguirán marcados por cambios y transformaciones profundas en los modelos de creación, producción, circulación y recepción de la cultura, así como por importantes desafíos lingüísticos, tecnológicos y también éticos. La aceleración de la inteligencia artificial, la reconfiguración de los modelos de acceso y consumo cultural, la creciente presión sobre la diversidad lingüística en diferentes territorios y entornos digitales y la evolución de los mapas de circulación y colaboración internacional exigen una respuesta institucional que vaya más allá de la actualización de objetivos. Exigen una visión capaz de anticipar

**Los próximos años seguirán marcados por cambios y transformaciones profundas en los modelos de creación, producción, circulación y recepción de la cultura, así como por importantes desafíos lingüísticos, tecnológicos y también éticos.**

**En este sentido, el Instituto Cervantes orientará su actuación conforme a un modelo de humanismo también digital que sitúa a las personas, la creación y el conocimiento en el centro de la innovación, promueve la digitalización de las humanidades, impulsa la humanización de los datos y favorece un uso ético y responsable de las tecnologías aplicadas a la cultura.**

los cambios, fortalecer la capacidad de adaptación de la institución, gestionar imprevistos con criterio y flexibilidad, y convertir la experiencia acumulada en una ventaja estratégica al servicio de su misión.

Este Plan reafirma, por tanto, una concepción humanista de la cultura, entendida como un bien público, un instrumento de relación entre sociedades y un espacio para la creación, el pensamiento crítico y la convivencia. Al mismo tiempo, asume que el desarrollo tecnológico y la transformación digital exigen una respuesta institucional basada en la responsabilidad, el conocimiento y la innovación. En este sentido, el Instituto Cervantes orientará su actuación conforme a un modelo de humanismo también digital que sitúa a las personas, la creación y el conocimiento en el centro de la innovación, promueve la digitalización de las humanidades, impulsa la humanización de los datos y favorece un uso ético y responsable de las tecnologías aplicadas a la cultura.

La cultura constituye, en este contexto, el espacio donde tradición e innovación dialogan de manera permanente y donde la memoria, la creatividad y el conocimiento encuentran nuevas formas de expresión y encuentro. Garantizar que el español siga siendo una lengua de referencia capaz de crear, investigar, innovar conectando emociones constituye uno de los grandes retos del Instituto Cervantes la próxima década.

Sobre estos principios se articula la organización de la acción cultural, concebida para responder a los retos de una institución cultural internacional del siglo xxi.

## 1.2. LA ACCIÓN CULTURAL COMO MISIÓN INSTITUCIONAL

La acción cultural constituye una de las funciones esenciales del Instituto Cervantes y forma parte inseparable de su misión de servicio público.

Desde su creación, la institución ha entendido que la promoción internacional del español no puede desligarse de la difusión de la cultura española y de las culturas que se expresan en español. Ambas dimensiones forman parte de una misma responsabilidad institucional y se fortalecen mutuamente, proyectando internacionalmente un espacio cultural diverso, abierto y en permanente evolución.

**La acción cultural constituye una de las funciones esenciales del Instituto Cervantes y forma parte inseparable de su misión de servicio público.**

Aprender una lengua nunca ha consistido simplemente en adquirir un vocabulario o dominar unas estructuras gramaticales. Significa acceder a una forma de comprender el mundo, participar de una tradición intelectual y artística, descubrir nuevas maneras de nombrar la realidad y reconocer los valores, las referencias y las manifestaciones culturales que han configurado una comunidad lingüística a lo largo del tiempo.

La acción cultural del Instituto Cervantes responde a esa convicción. Su finalidad no consiste exclusivamente en organizar actividades o difundir contenidos, sino en favorecer el encuentro entre creadores, investigadores, profesionales e instituciones; facilitar la circulación internacional de las ideas, de las obras y del conocimiento; y contribuir a que el español continúe ocupando un lugar relevante en los principales espacios de creación, pensamiento e innovación contemporáneos. Al mismo tiempo, aspira a acercar la cultura a públicos cada vez más diversos, despertando el interés, la curiosidad y el deseo de seguir explorando la riqueza de las culturas en español.

Tras más de tres décadas de trayectoria, el Instituto Cervantes ha desarrollado un modelo propio de acción cultural exterior, sustentado en una red de centros y bibliotecas presentes en los cinco continentes y reconocido para generar proyectos de calidad, establecer alianzas duraderas y adaptarse a contextos culturales y políticos muy diversos.

La fortaleza de este modelo reside tanto en su dimensión internacional como en el conocimiento que cada centro aporta sobre el territorio en el que desarrolla su actividad. La experiencia acumulada, el diálogo permanente con las instituciones locales, la colaboración con universidades, museos, bibliotecas, festivales, centros de investigación y entidades culturales, así como el contacto directo con los distintos públicos, permiten construir una acción cultural cercana a cada realidad y, al mismo tiempo, integrada en una estrategia institucional.

La red internacional del Instituto Cervantes constituye, por ello, mucho más que una estructura organizativa. Es una comunidad profesional que comparte conocimiento, experiencias y objetivos comunes, capaz de transformar la diversidad de los territorios en un patrimonio colectivo al servicio de toda la institución. La escucha activa, la capacidad para interpretar cada contexto y el aprendizaje compartido enriquecen la acción cultural y fortalecen su capacidad para generar relaciones estables y de confianza.

**Innovar significa también aprender de la experiencia, analizar con rigor los resultados obtenidos, extraer enseñanzas de los proyectos desarrollados y responder con flexibilidad y criterio a los desafíos y a los imprevistos propios de la gestión cultural internacional.**

Esta forma de entender la acción cultural exige mantener una actitud permanente de mejora, reflexión e innovación. Una institución con vocación internacional debe revisar de manera constante sus métodos de trabajo, incorporar nuevos conocimientos y adaptar sus herramientas a la evolución de la sociedad, de la cultura y de las tecnologías, preservando siempre los principios que definen su identidad. Innovar significa también aprender de la experiencia, analizar con rigor los resultados obtenidos, extraer enseñanzas de los proyectos desarrollados y

responder con flexibilidad y criterio a los desafíos y a los imprevistos propios de la gestión cultural internacional.

La excelencia constituye, por ello, uno de los principios rectores de la acción cultural del Instituto Cervantes. Excelencia en la selección de los proyectos y de sus contenidos; en el conocimiento de los contextos culturales; en la colaboración con creadores, investigadores e instituciones; en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades; y en la atención a los públicos. La calidad de una programación no depende únicamente del prestigio de quienes participan en ella, sino de la coherencia del conjunto, de su capacidad para generar conocimiento, abrir nuevas oportunidades de colaboración, emocionar, suscitar reflexión, despertar la curiosidad y dejar una huella duradera en quienes participan en ella.

Esta concepción exige entender la programación cultural como un proceso de reflexión, planificación y mediación. Cada actividad forma parte de un proyecto más amplio y contribuye a construir un relato cultural coherente, establecer vínculos entre creadores, instituciones y públicos, y favorecer una conversación permanente entre culturas basada en el respeto, el intercambio y el reconocimiento mutuo.

La conversación cultural constituye una de las principales aportaciones del Instituto Cervantes a la acción cultural exterior. Lejos de concebir la cultura como un ejercicio unidireccional de difusión, la institución promueve un modelo sustentado en el diálogo, la colaboración y la construcción de relaciones duraderas. Cada proyecto representa una oportunidad para conectar la creación española y panhispánica con las expresiones culturales de los países donde desarrolla su actividad, generando espacios de encuentro que trascienden la duración de cada programación y contribuyen a consolidar una comunidad cultural internacional.

La misión del Instituto Cervantes no consiste, por tanto, únicamente en difundir la cultura en español, sino también en crear las condiciones que favorezcan su desarrollo, su circulación internacional y su diálogo con otras culturas. Esa responsabilidad exige una institución abierta, rigurosa y capaz de anticipar los cambios, fortalecer sus capacidades y actuar como un espacio de referencia para la cooperación cultural internacional.

Sobre esta convicción se construye el presente Plan de Acción Cultural, Bibliotecas y Cultura Digital, concebido como el instrumento que orientará la evolución del Instituto Cervantes durante los próximos años y reforzará su papel como una de las principales instituciones culturales internacionales al servicio del español, de la cultura y del conocimiento.

### 1.3. LA ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN CULTURAL

El Plan de Acción Cultural, Bibliotecas y Cultura Digital 2026-2029 propone una mirada más completa sobre la organización de la acción cultural del Instituto Cervantes. No responde a una modificación de la misión institucional, sino a la evolución de los contextos culturales, sociales, económicos y tecnológicos en los que esta se desarrolla y a la madurez alcanzada por una institución con presencia permanente en más de un centenar de ciudades.

Organizar la actividad cultural de una institución internacional ya no consiste únicamente en programar actividades o coordinar recursos. Significa articular una estrategia capaz de integrar la planificación, las alianzas institucionales, la comunicación, la representación institucional, la producción, la evaluación y la generación de conocimiento en un mismo proceso. Cada proyecto cultural constituye una oportunidad para ampliar la presencia internacional del español como lengua de cultura, crear vínculos estables entre creadores, instituciones y públicos generando un tipo de impacto cultural, social e institucional que perdure más allá de la propia actividad.

La organización de la actividad cultural comienza mucho antes de la celebración de una actividad y continúa más allá de su finalización. Comprende la identificación de oportunidades, el establecimiento de alianzas, el diseño

**La organización de la actividad cultural comienza mucho antes de la celebración de una actividad y continúa más allá de su finalización.**

de la programación, su adecuación temporal, la producción, la acogida de creadores y participantes, la comunicación y la representación institucional, la atención a los públicos, la evaluación de resultados y la preservación del conocimiento generado. Cada una de estas fases forma parte de una misma experiencia cultural y contribuye a la imagen pública que el Instituto Cervantes proyecta en el ejercicio de su misión. La calidad de la acción depende, en gran medida, de la coherencia con las que todas estas dimensiones se integran en un proyecto común.

En este sentido, la actividad cultural no puede entenderse únicamente como una sucesión de acontecimientos. Cada iniciativa forma parte de un proyecto más amplio que trasciende su propia celebración y contribuye a construir una presencia cultural estable y reconocible. Su verdadero valor reside en su capacidad de contribuir a los objetivos estratégicos de la institución, generar nuevas relaciones, favorecer el intercambio, estimular la circulación internacional de la creación y consolidar comunidades culturales en torno a una lengua compartida. Su impacto no se mide únicamente por la asistencia o la visibilidad alcanzada, sino también por las relaciones que genera, las oportunidades que crea y la capacidad de despertar nuevas iniciativas y colaboraciones futuras.

Esta forma de entender la organización de la acción cultural implica también una evolución en la concepción de la programación. El Instituto Cervantes está llamado a incrementar progresivamente su actividad y ampliar su presencia territorial, garantizando al mismo tiempo la calidad, la coherencia y el impacto en cada una de las actuaciones. Este crecimiento deberá sustentarse en una planificación rigurosa, en proyectos integrados en ciclos, programas y estrategias compartidas, en una coordinación efectiva entre los centros de la red y en el fortalecimiento de las relaciones estatales con entidades, creadores y públicos. Se trata de hacer más, llegar a más sitios, generar un impacto cultural cada vez mayor, preservando siempre los principios de excelencia, servicio público y responsabilidad que caracterizan al Instituto Cervantes.

El objetivo no es elegir entre cantidad y excelencia, sino hacer posible el crecimiento con la calidad. Incrementar y diversificar la programación solo adquiere sentido cuando permite ampliar el acceso a la cultura, llegar a nuevos públicos, generar relaciones más sólidas y ofrecer propuestas capaces de emocionar, suscitar el interés, favorecer el pensamiento crítico y dejar huella duradera en quienes participan en ellas.

La verdadera dimensión de una institución cultural internacional se mide por el volumen de su actividad siempre y cuando demuestra la capacidad de construir proyectos relevantes, generar confianza, aprender de la experiencia y mejorar continuamente el significado de nuestra presencia a través de propuestas más coherentes, colaborativas y transformadoras.

## 1.4. EJES ESTRATÉGICOS

La creciente complejidad de la acción cultural desarrollada por el Instituto Cervantes durante los últimos años ha puesto de manifiesto la necesidad de disponer de un marco estratégico capaz de ordenar, relacionar y dotar de coherencia al conjunto de su actividad. La consolidación de nuevos programas, el desarrollo de los planes territoriales, la ampliación de la programación en red, la incorporación de las bibliotecas, la cultura digital, las publicaciones y los proyectos de cooperación internacional han configurado una acción cultural cada vez más diversa, transversal e interconectada.

Los cuatro ejes estratégicos no constituyen una clasificación de disciplinas artísticas ni una distribución administrativa de competencias. Son un marco conceptual que permite interpretar la acción cultural del Instituto Cervantes desde cuatro grandes perspectivas complementarias, facilitando la planificación, la coordinación y la comunicación de una programación que responde a objetivos comunes y a una visión compartida de la cultura.

Estos ejes han ido configurándose progresivamente a partir de la experiencia acumulada por la institución y reflejan la evolución de la propia acción cultural del Instituto Cervantes. No responden a una construcción teórica ajena a la práctica, sino a la necesidad de ordenar una actividad que, por su dimensión internacional y por la diversidad de sus ámbitos de actuación, requiere instrumentos que permitan comprenderla como un conjunto integrado y coherente.

Esta organización encuentra su expresión gráfica en el dendrograma estratégico del Instituto Cervantes, una representación visual concebida para mostrar la acción cultural como un sistema vivo de relaciones. En él, los cuatro ejes constituyen las raíces que sustentan el conjunto del modelo. De ellos nacen los planes territoriales, las

**Un marco conceptual que permite interpretar la acción cultural del Instituto Cervantes desde cuatro grandes perspectivas complementarias, facilitando la planificación, la coordinación y la comunicación de una programación que responde a objetivos comunes y a una visión compartida de la cultura.**

**La diversidad constituye uno de los principales valores del español.**

líneas de programación, los programas estratégicos y, finalmente, las actividades desarrolladas por la red internacional de centros. Cada proyecto puede contribuir simultáneamente a uno o varios ejes, estableciendo conexiones entre disciplinas, territorios y programas, y favoreciendo una lectura transversal de la acción cultural.

Más que ordenar actividades, este modelo permite explicar el posicionamiento cultural del Instituto Cervantes y la forma en que entiende su misión en el contexto internacional. Cada eje expresa un compromiso institucional y una manera de interpretar el papel que la cultura, la lengua y el conocimiento desempeñan en la sociedad contemporánea.

## **ESPAÑOL, UNA LENGUA CON VALORES**

El primer eje estratégico parte de una convicción: el español no es únicamente un instrumento de comunicación, sino una lengua de cultura, conocimiento y valores compartidos. La proyección internacional de una lengua depende también de la manera en que representa una determinada forma de comprender el mundo y de relacionarse con los demás.

El Instituto Cervantes entiende que promover el español significa también hacer visibles los valores que han acompañado históricamente a la cultura que se expresa en esta lengua como el respeto a la diversidad, el diálogo entre culturas, la libertad de creación, el pensamiento crítico, el acceso democrático al conocimiento, la igualdad entre mujeres y hombres, la defensa de los derechos humanos, la cooperación entre países, y el compromiso con una cultura abierta, plural y al servicio de las personas.

La diversidad constituye uno de los principales valores del español. Su fortaleza no reside en la homogeneidad, sino en su capacidad para integrar comunidades, tradiciones y realidades culturales diferentes dentro de un mismo espacio lingüístico. Desde esta perspectiva, el Instituto Cervantes promueve el respeto y la valoración de todas las variedades del español, de las demás lenguas de España como parte inseparable de nuestro patrimonio cultural y de los idiomas con los que el español convive y dialoga en los distintos territorios, muy especialmente las lenguas indígenas de América y las lenguas de los países donde desarrolla su actividad.

Una lengua de cultura une porque es capaz de acoger la diversidad sin renunciar a una comunidad compartida. Esa comunidad se construye

desde el reconocimiento mutuo, el intercambio de conocimiento y la convicción de que la pluralidad cultural constituye una fuente de riqueza y no un elemento de división.

Este eje expresa igualmente una determinada forma de entender la acción cultural. La cultura no se concibe únicamente como un conjunto de manifestaciones artísticas, sino como un espacio para el ejercicio de la ciudadanía, la formación integral de las personas, la construcción del pensamiento crítico y el fortalecimiento de sociedades más libres, abiertas y participativas. La enseñanza del español, la programación cultural, las bibliotecas, la lectura, la ciencia, las humanidades y el patrimonio forman parte de una misma vocación de servicio público orientada a ampliar el acceso al conocimiento y favorecer el diálogo entre personas y comunidades.

El Instituto Cervantes aspira a representar estos valores no solo a través de los contenidos de su programación, sino también mediante la manera en que desarrolla su actividad, establece sus alianzas, acoge a sus públicos y se relaciona con las instituciones y con los creadores. Los valores no constituyen una línea específica de programación; representan un criterio transversal que inspira el conjunto de la acción cultural y que encuentra expresión en todas sus actuaciones, cualquiera que sea la disciplina, el territorio o el formato en el que se desarrollen.

## CREACIÓN EN ESPAÑOL

La creación constituye la expresión más visible de una lengua de cultura. Es a través de las obras, de sus creadores y de la capacidad de una sociedad para seguir produciendo pensamiento, arte, conocimiento y nuevas formas de expresión como una lengua renueva su vitalidad y mantiene su influencia en el mundo contemporáneo.

Desde su creación, el Instituto Cervantes asumió que la promoción internacional del español debía desarrollarse inseparablemente de la difusión de la cultura española y de las culturas que encuentran en el español un espacio común de expresión. Este principio, recogido en su ley fundacional, configura uno de los rasgos más singulares del Instituto Cervantes y lo diferencia de otras instituciones dedicadas a la promoción internacional de la lengua y la cultura.

La creación en español constituye hoy un espacio cultural compartido que trasciende todas las fronteras. En él conviven tradiciones, sen-

**La vocación panhispánica del Instituto Cervantes nace precisamente del reconocimiento de esa pluralidad como uno de los principales activos de la cultura que se expresa en español y como una de las mayores fortalezas de nuestra comunidad cultural.**

sibilidades, acentos y experiencias creativas diversas que encuentran en una lengua común la posibilidad de enriquecerse mutuamente y proyectarse internacionalmente. La vocación panhispánica del Instituto Cervantes nace precisamente del reconocimiento de esa pluralidad como uno de los principales activos de la cultura que se expresa en español y como una de las mayores fortalezas de nuestra comunidad cultural.

Promover la creación significa dar visibilidad a la extraordinaria capacidad creativa que hoy se expresa en español, favoreciendo el reconocimiento internacional de sus creadores, de sus obras y facilitando la expresión de sus ideas, así como su presencia en los principales espacios de creación, pensamiento, conocimiento e innovación contemporáneos. Significa también contribuir a que el español siga siendo una lengua en la que se crea y se imagina el futuro.

Este eje parte de una concepción amplia y contemporánea de la creación, entendida como un proceso vivo y en permanente evolución que abarca las distintas manifestaciones artísticas, culturales, literarias, científicas e intelectuales, así como los nuevos lenguajes, formatos y formas de producción y difusión que enriquecen el ecosistema cultural contemporáneo.

La acción cultural del Instituto Cervantes no se limita a preservar y difundir un patrimonio de extraordinario valor; asume también el compromiso de acompañar la creación contemporánea, favorecer su internacionalización, reconocer nuevas voces y contribuir a que el talento que se expresa en español encuentre nuevas oportunidades de desarrollo y proyección.

La creación constituye, en definitiva, uno de los principales instrumentos de proyección internacional del español. La responsabilidad del Instituto Cervantes no consiste únicamente en difundirla, sino también en crear las condiciones que hacen posible su desarrollo: abrir nuevos ámbitos para la cultura, facilitar el encuentro entre creadores, instituciones y públicos, impulsar nuevas oportunidades de colaboración y favorecer que el talento que se expresa en español pueda seguir creciendo, renovándose y alcanzando una mayor presencia internacional. Esa es, en definitiva, una de las principales contribuciones del Instituto Cervantes al fortalecimiento de la comunidad cultural panhispánica.

## CULTURA ESPAÑOLA Y ACCIÓN EXTERIOR

El Instituto Cervantes es una institución pública del Estado español y desarrolla su actividad en el marco de la acción cultural exterior de España. Esta condición define su responsabilidad institucional y orienta una parte esencial de su misión que es la de contribuir a la proyección internacional de la cultura española, de su patrimonio, de su creación contemporánea, y de la diversidad cultural y lingüística que caracteriza a nuestro país.

La acción cultural exterior constituye una política pública estratégica para afianzar la presencia de España en el mundo, contribuir al conocimiento mutuo entre sociedades y reforzar el papel de la cultura como instrumento de diálogo e influencia internacional. El Instituto Cervantes participa activamente en esta estrategia desde la singularidad que le proporciona su red internacional, su especialización cultural y su capacidad para mantener una presencia estable en los territorios donde desarrolla su labor.

Este eje encuentra su desarrollo en el Plan España, concebido como el instrumento que articula la presencia internacional de la cultura española en la red del Instituto Cervantes. Su finalidad no consiste únicamente en presentar la creación española en el exterior, sino en construir una estrategia compartida que permita reforzar su reconocimiento internacional, favorecer su presencia en los grandes acontecimientos culturales y contribuir a una imagen de España que refleje la riqueza, la pluralidad, la memoria, la creatividad y la capacidad de innovación de su cultura.

La proyección exterior de la cultura no comienza cuando una actividad cruza una frontera. Comienza cuando las instituciones, administraciones, creadores y entidades culturales de un país son capaces de trabajar de manera coordinada para construir una estrategia compartida de presencia internacional. El Instituto Cervantes participa activamente en ese esfuerzo colectivo, actuando como puente entre el ecosistema cultural español y el tejido cultural de cada lugar donde actúan sus centros.

El Plan España constituye, en este sentido, la aportación específica del Instituto Cervantes a esta estrategia común. Concebido como instrumento de planificación, coordinación y cooperación, impulsa programas que nacen en España para proyectarse internacionalmente, favorece la participación de la institución en las principales manifestaciones culturales nacionales e internacionales, promueve la

**El Instituto Cervantes es una institución pública del Estado español y desarrolla su actividad en el marco de la acción cultural exterior de España.**

celebración de efemérides y conmemoraciones de especial relevancia y fortalece la colaboración con las instituciones y entidades culturales españolas. Del mismo modo, incorpora iniciativas surgidas en la propia red internacional, favoreciendo un modelo de ida y vuelta que enriquece tanto la programación en el exterior como la propia vida cultural española.

Esta labor se desarrolla en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, el Ministerio de Cultura, Acción Cultural Española y el conjunto de organismos, administraciones e instituciones que participan en la promoción exterior de la cultura española. En este marco se inscribe también la contribución del Instituto Cervantes al **Plan Nacional de Acción Cultural Exterior** y a las estrategias compartidas orientadas a reforzar la presencia de España en el mundo desde la cultura.

El desarrollo de la marca *Cultura de España* encontrará en la red internacional del Instituto Cervantes uno de sus principales espacios de proyección y colaboración, reforzando una estrategia común de internacionalización de la cultura española. El Instituto Cervantes cuenta ya con una identidad reconocible y consolidada en el exterior; precisamente por ello puede contribuir de manera especialmente eficaz a una acción cultural coordinada que permita comparecer culturalmente ante el mundo con mayor coherencia, ambición y capacidad de impacto.

La acción cultural exterior es hoy una política compartida. Ninguna institución puede desarrollarla de manera aislada. Su eficacia depende de la capacidad para sumar iniciativas, coordinar esfuerzos y ofrecer una imagen rigurosa, plural y contemporánea de la cultura española. En este contexto, el Instituto Cervantes aporta como valor diferencial una red internacional permanente, especializada y reconocida, capaz de convertir esa estrategia común en proyectos culturales concretos, adaptados a los distintos territorios y sostenidos en el tiempo.

Esta estrategia se expresa también mediante una participación activa en grandes manifestaciones culturales internacionales y en la conmemoración de aniversarios, efemérides y acontecimientos de especial relevancia para la cultura. Estas celebraciones constituyen oportunidades privilegiadas para actualizar el legado cultural, proyectarlo hacia nuevos públicos y ampliar las relaciones con instituciones y comunidades culturales de todo el mundo. Integradas en una planificación común, contribuyen a reforzar la presencia internacional de España y a situar su cultura en los principales espacios de creación, pensamiento y conocimiento contemporáneos.

Desde esta perspectiva, la proyección internacional de la cultura española implica también una oportunidad para reforzar el reconocimiento internacional de España desde aquello que mejor la define además de su capacidad de crear, innovar y compartir conocimiento. El Instituto Cervantes coopera en ese reconocimiento impulsando proyectos, alianzas y programas que fortalecen la presencia de España en el mundo como país plural, democrático, creativo, innovador y abierto al mundo, cuya mejor carta de presentación son sus creadores, su patrimonio, la profesionalidad de sus instituciones culturales.

Este eje reafirma, en definitiva, el papel del Instituto Cervantes como una de las principales plataformas de la acción cultural exterior de España capaz de conectar la cultura que se genera en nuestro país con la comunidad internacional, impulsar proyectos compartidos y de contribuir a que la cultura española ocupe un lugar reconocido y significativo en el escenario internacional.

## **CIENCIA, INNOVACIÓN Y HUMANIDADES: LA LENGUA DEL CONOCIMIENTO**

Cuando el Instituto Cervantes habla de cultura lo hace en un sentido amplio, que integra las artes, las letras, las humanidades, la ciencia y todas aquellas formas de creación y transmisión del conocimiento que fomentan el progreso de las sociedades. La cultura científica forma parte de esa concepción amplia de la cultura, del mismo modo una lengua consolida también su posición cuando es capaz de generar, transmitir y organizar conocimiento científico y tecnológico, por lo que garantizar la presencia del español en este ámbito representa un objetivo estratégico para el Instituto Cervantes.

La cultura contemporánea ya no puede entenderse al margen de la ciencia ni de la tecnología. Del mismo modo, el desarrollo científico y tecnológico necesita de las humanidades para interpretar críticamente sus avances, comprender su impacto social y orientar el progreso hacia el bienestar de las personas. Ciencia y humanidades no representan ámbitos contrapuestos, sino dimensiones complementarias del conocimiento que, en permanente diálogo, amplían nuestra comprensión del mundo y enriquecen la vida cultural de las sociedades.

Desde esta perspectiva, el Instituto Cervantes incorpora la ciencia, la innovación junto a las humanidades como uno de los ejes fundamentales

**La cultura contemporánea ya no puede entenderse al margen de la ciencia ni de la tecnología.**

de su acción cultural. La institución entiende que la promoción internacional del español exige favorecer también su presencia en los espacios donde hoy se produce el conocimiento como universidades, centros de investigación, redes científicas, laboratorios de innovación, foros internacionales, bibliotecas, plataformas digitales, publicaciones y comunidades académicas. Una lengua de cultura debe aspirar igualmente a ser una lengua científica y de investigación.

Este compromiso se extiende asimismo a la divulgación científica, a la terminología especializada, a las publicaciones académicas, a las humanidades digitales, al acceso abierto al conocimiento y al desarrollo de infraestructuras lingüísticas que permitan al español participar plenamente en los nuevos ecosistemas científicos y tecnológicos. Implica también favorecer el encuentro entre investigadores, creadores, docentes y profesionales de distintos ámbitos del conocimiento, convencidos de que la innovación se fortalece cuando se desarrolla desde la colaboración entre disciplinas y desde una concepción abierta e integradora de la cultura. Garantizar la presencia del español en estos procesos constituye una responsabilidad estratégica para preservar su capacidad de influencia en el futuro.

La transformación digital, la inteligencia artificial, las tecnologías del lenguaje y el tratamiento masivo de datos están modificando profundamente la forma en que el conocimiento se genera, se organiza, se preserva y se comparte. Estas transformaciones representan una oportunidad para ampliar la presencia internacional del español, pero plantean también nuevos desafíos relacionados con la calidad de los datos, la representación de nuestra lengua en los sistemas inteligentes, el posicionamiento del conocimiento científico y de su contribución a la ciencia abierta.

Reforzar la presencia del español en estos ámbitos significa contribuir a que nuestra lengua participe activamente en la construcción del conocimiento del futuro y mantenga su capacidad para generar pensamiento, investigación e innovación.

Este eje expresa, en definitiva, el compromiso del Instituto Cervantes con una concepción de la cultura que integra la ciencia, la innovación junto a las humanidades como dimensiones inseparables del conocimiento. Fortalecer el español como lengua de conocimiento científico supone ampliar su

**La calidad de una organización cultural depende, en primer lugar, de la calidad de su gestión.**

capacidad de influencia, favorecer la cooperación internacional y colaborar, desde la cultura, al progreso científico, tecnológico y humanístico de las sociedades.

Sobre estos principios se desarrollan, en los capítulos siguientes, las líneas estratégicas del Instituto Cervantes en materia de gestión cultural, transformación digital, innovación, inteligencia artificial y humanismo digital.

## 2. PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS

**L**a consolidación del Instituto Cervantes como una de las principales instituciones culturales internacionales dedicadas a la promoción de la cultura española y de la cultura en español exige reforzar un modelo de gestión capaz de responder a los desafíos de una realidad cultural en permanente transformación. La creciente complejidad de los procesos culturales, la evolución de las políticas públicas, la internacionalización de la creación contemporánea, la aparición de nuevos espacios digitales de producción y difusión del conocimiento y el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas requieren una organización cada vez más especializada, flexible y preparada para adaptarse con agilidad a escenarios cambiantes.

La experiencia acumulada durante más de tres décadas ha permitido construir una red internacional con una identidad propia, reconocible por la calidad de su programación, por la capacidad de sus profesionales para establecer alianzas duraderas y por una forma de entender la acción cultural basada en el rigor, la colaboración y el servicio público. Este patrimonio profesional es uno de los principales activos del Instituto Cervantes y debe seguir fortaleciéndose mediante una estrategia de mejora continua que permita afrontar los retos del futuro sin renunciar a los principios que han definido históricamente a la institución.

El presente Plan parte de la convicción de que la calidad de una organización cultural depende, en primer lugar, de la calidad de su gestión. La excelencia en la programación no es consecuencia exclusiva del talento de los creadores o de la relevancia de los proyectos, sino del conjunto de decisiones que hacen posible su desarrollo: la planificación, la selección de prioridades, la preparación de los equipos, la adecuada utilización de los

**La calidad de una organización cultural depende, en primer lugar, de la calidad de su gestión.**

recursos públicos, la evaluación de resultados y la competencia para generar relaciones de confianza con instituciones públicas y privadas, profesionales y públicos. Una gestión de calidad no constituye un fin en sí mismo; es la condición que permite desarrollar una labor cultural sólida, relevante y capaz de producir un resultado real.

Por ello, el Plan incorpora un conjunto de principios estratégicos que deberán orientar la actuación de toda la red del Instituto Cervantes. Estos principios no constituyen únicamente una declaración de intenciones, sino un marco de actuación común destinado a fortalecer la identidad profesional de la institución, favorecer la coordinación entre los centros y consolidar un modelo de gestión cultural basado en la especialización, la responsabilidad, el conocimiento y la mejora permanente.

## 2.1. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

La especialización y profesionalización conforman la base de cualquier actuación del Instituto Cervantes. La gestión cultural internacional ha alcanzado un elevado grado de complejidad y requiere profesionales con una sólida formación cultural, una visión amplia de las políticas culturales y un conocimiento actualizado de los sectores creativos, de los procesos de internacionalización y de los contextos en los que desarrollan su actividad. La cultura contemporánea exige, además, nuevas habilidades para interpretar los cambios sociales, tecnológicos y económicos, comprender la evolución de los públicos, anticipar tendencias, y establecer relaciones estables con instituciones y agentes culturales de todo el mundo.

El Instituto Cervantes considera que la profesionalización representa uno de los pilares sobre los que debe asentarse la acción cultural de los próximos años. La formación continua, la actualización permanente de conocimientos y la adquisición de nuevas competencias forman parte de una responsabilidad institucional compartida. La especialización no constituye un objetivo individual, sino una condición necesaria para garantizar la calidad de la programación y de los servicios ofertados, mejorar la capacidad de gestión de la red y consolidar el papel del Instituto como organización de referencia en la acción cultural exterior.

**La especialización y profesionalización constituyen la base de cualquier actuación del Instituto Cervantes.**

La mejora permanente de las competencias profesionales deberá contemplar tanto los conocimientos propios de la gestión cultural como aquellos derivados de la evolución de la sociedad y de las nuevas tecnologías aplicadas al ámbito cultural. La programación cultural, la mediación, la comunicación, la gestión bibliotecaria, la documentación, la evaluación de proyectos, la gestión económica, la normativa sobre propiedad intelectual y derechos de autor, la cultura digital, la inteligencia artificial, la gestión del conocimiento y la preservación del patrimonio artístico y documental –también en el entorno digital– forman parte de un conjunto de saberes que deberán incorporarse progresivamente a la formación especializada de los equipos y directivos.

La calidad de las propuestas en cada programa constituye el criterio que orienta el conjunto de la actividad institucional. Una programación cultural de calidad exige conocimiento especializado y experticia, planificación, continuidad y capacidad de evaluación. Requiere igualmente una selección rigurosa de los proyectos, una relación estable con los sectores culturales, una adecuada definición de objetivos estratégicos anuales y una utilización responsable de los recursos. La excelencia no debe entenderse como un resultado excepcional, sino como una forma habitual de desarrollar el trabajo cotidiano y como un compromiso permanente con la mejora de la institución.

La planificación estratégica es otro de los principios fundamentales ya que la programación cultural debe responder a objetivos definidos, integrarse en las prioridades generales del Instituto Cervantes y desarrollarse desde una perspectiva de medio y largo plazo. La capacidad de anticipación, la identificación de oportunidades, la continuidad de los programas y proyectos y la coordinación entre centros forman parte de un modelo de gestión que sitúa la estrategia por encima de la improvisación, y la coherencia institucional por encima de la suma de iniciativas aisladas.

La coordinación constituye igualmente una metodología de trabajo. El Instituto Cervantes desarrolla su actividad mediante una extensa red de alianzas con instituciones culturales, universidades, administraciones públicas y privadas, organismos internacionales, fundaciones, industrias culturales y creativas y entidades de la sociedad civil. Del mismo modo, el trabajo compartido entre los propios centros representa uno de los principales instrumentos para favorecer la circulación de proyectos,

compartir recursos, transferir conocimiento y reforzar la dimensión internacional de la programación.

Finalmente, la evaluación, la documentación y la preservación del conocimiento forman parte del propio proceso de gestión cultural. La experiencia acumulada por la institución es un patrimonio que debe conservarse, organizarse y ponerse al servicio del conjunto de la red. Una organización que documenta sus proyectos, evalúa sus resultados, comparte metodologías y aprende de su propia experiencia incrementa progresivamente su capacidad de innovación, fortalece la calidad de sus actuaciones y consolida una cultura profesional.

Esta capacidad de aprendizaje incluye también la gestión del imprevisto: la actividad cultural se desarrolla en entornos complejos o cambiantes donde las incidencias logísticas, las circunstancias políticas, económicas, sociales o culturales –como otros factores sobrevenidos– forman parte de la realidad cotidiana. La madurez de una organización se mide también por su capacidad de adaptarse con criterio, tomar decisiones fundamentadas y aprender tanto de los aciertos como de los fracasos, transformando cada experiencia en un conocimiento útil para el conjunto de la institución.

## **2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

El presente Plan de Acción Cultural, Bibliotecas y Cultura Digital orienta la actuación del Instituto Cervantes hacia un modelo de acción cultural cada vez más integrado, innovador y preparado para responder a los retos de una institución pública con vocación internacional. Los objetivos definidos para el periodo 2026-2029 no conforman una relación cerrada de actuaciones, sino un marco estratégico destinado a orientar las decisiones, las prioridades y los proyectos que desarrollará la red internacional durante los próximos años, garantizando una actuación coherente, sostenible y alineada con la misión institucional.

El primero de estos objetivos es afianzar la presencia internacional del español como lengua de cultura, favoreciendo la circulación de la creación contemporánea, del patrimonio, del pensamiento, de la investigación y del conocimiento producido en español. La acción cultural del Instituto Cervantes continuará impulsando la participación internacional de creadores, investi-

**La acción cultural del Instituto Cervantes continuará impulsando la participación internacional de creadores, investigadores, traductores, editores, científicos y profesionales de la cultura, favoreciendo el diálogo entre España, la comunidad panhispánica y las sociedades con las que mantiene relaciones estables de colaboración.**

gadores, traductores, editores, científicos y profesionales de la cultura, favoreciendo el diálogo entre España, la comunidad panhispánica y las sociedades con las que mantiene relaciones estables de colaboración.

Otro de los objetivos fundamentales consiste en consolidar un modelo de programación cultural caracterizado por la excelencia, la diversidad, la continuidad y la coherencia estratégica. La programación deberá responder a criterios de calidad, relevancia e interés público, incorporando una visión plural de la creación contemporánea y favoreciendo el diálogo entre disciplinas, generaciones y territorios. Al mismo tiempo, deberá propiciar experiencias culturales capaces de despertar la curiosidad, favorecer el pensamiento crítico, ampliar el acceso al conocimiento y fortalecer el vínculo entre la ciudadanía y la cultura.

El Plan persigue igualmente potenciar el trabajo en red como uno de los principales elementos diferenciales del Instituto Cervantes. Su dimensión internacional permite desarrollar proyectos compartidos, facilitar la circulación de iniciativas entre centros, optimizar recursos y compartir experiencias y metodologías. La red constituye, además, un espacio de aprendizaje colectivo que multiplica la capacidad de innovación, amplía el alcance de los proyectos y favorece una utilización más eficiente de los recursos.

Las bibliotecas son otra de las prioridades estratégicas del presente Plan. Su evolución durante los últimos años las ha consolidado como infraestructuras culturales esenciales al servicio de la lectura, la investigación, la mediación cultural, la preservación del patrimonio documental y el acceso democrático al conocimiento. El Instituto Cervantes continuará impulsando su transformación como espacios abiertos de aprendizaje, encuentro, innovación y participación cultural, integrados plenamente en la estrategia general de la institución.

La cultura digital dejará de entenderse como un ámbito específico para consolidarse como una dimensión transversal del conjunto de la actividad institucional. La transformación digital afecta hoy a todas las fases del proceso cultural: la creación, la producción, la documentación, la preservación, la comunicación, la difusión, la evaluación y la relación con los públicos. El Instituto Cervantes promoverá una incorporación

progresiva de las tecnologías digitales a sus procesos de trabajo, desde una perspectiva humanista, orientada a mejorar la calidad de los servicios, ampliar el acceso a la cultura y reforzar la capacidad de actuación de la institución.

Otro de los objetivos estratégicos consiste en consolidar un modelo de gestión basado en la generación, organización, preservación y transferencia del conocimiento institucional. La experiencia acumulada por la red internacional constituye un patrimonio de extraordinario valor que deberá incorporarse de manera sistemática a los procesos de planificación, evaluación e innovación. La documentación de proyectos, la normalización de procedimientos, la utilización de datos de calidad y el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento contribuirán a fortalecer la inteligencia institucional, fomentar el aprendizaje compartido y facilitar la mejora continua de la organización.

El Instituto Cervantes impulsará asimismo alianzas estratégicas con administraciones públicas y entidades privadas, universidades, centros de investigación, organismos internacionales, fundaciones, industrias culturales y creativas y demás entidades comprometidas con la difusión del español y de la cultura en español. Estas alianzas permitirán ampliar la capacidad de actuación de la institución, favorecer la internacionalización de los proyectos y generar nuevas oportunidades de colaboración en ámbitos de interés común.

Finalmente, el Plan asume como objetivo permanente la consolidación de una organización capaz de aprender de su propia experiencia, evaluar el impacto de sus actuaciones y adaptarse a los cambios que experimentan la sociedad, la cultura y la tecnología. La capacidad para anticipar los cambios, gestionar el imprevisto, incorporar el aprendizaje derivado tanto de los aciertos como de las dificultades y transformar la experiencia en conocimiento compartido constituirá uno de los principales factores de fortaleza institucional durante los próximos años. La mejora continua, la innovación responsable, la sostenibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas constituyen principios inseparables de una gestión pública orientada al servicio de la ciudadanía.

Desde esta perspectiva, el Instituto Cervantes continuará asegurando un modelo de acción cultural que combina la experiencia acumulada durante más de tres

**El Plan asume como objetivo permanente la consolidación de una organización capaz de aprender de su propia experiencia, evaluar el impacto de sus actuaciones y adaptarse a los cambios que experimentan la sociedad, la cultura y la tecnología.**

décadas con la capacidad de anticipar los desafíos culturales del futuro, reafirmando su condición de institución de referencia en la proyección internacional del español, de la cultura en español y del conocimiento colaborativo.

### 2.3. GESTIÓN CULTURAL 5.0

La transformación experimentada por el Instituto Cervantes durante la última década no responde únicamente al crecimiento de su red internacional ni al incremento de su actividad. Representa, sobre todo, una evolución profunda en la manera de concebir, organizar y desarrollar la acción cultural. La creciente complejidad de los proyectos, la internacionalización de la actividad cultural, la consolidación del trabajo en red, la aparición de nuevos espacios de creación y participación, así como la rápida evolución de las tecnologías digitales exigen un modelo de gestión capaz de responder con eficacia, flexibilidad y visión estratégica a una realidad en permanente transformación.

El presente Plan incorpora el concepto de **Gestión Cultural 5.0** para definir esa nueva etapa. Este modelo da continuidad al proceso de transformación iniciado en el Plan de Acción Cultural 2023-2026, en el que el Instituto Cervantes impulsó la modernización de sus procesos, la digitalización progresiva de sus servicios y la implantación de herramientas destinadas a mejorar la coordinación, la circulación de la información y la capacidad de actuación de la institución.

La Gestión Cultural 5.0 representa la evolución natural de ese proceso. Si la etapa anterior estuvo centrada en consolidar la transformación digital de la organización, el reto actual consiste en integrar plenamente esas capacidades en un modelo de gestión donde la tecnología deja de ser el objetivo para convertirse en un instrumento al servicio de la misión institucional. El verdadero cambio no reside en disponer de más herramientas, sino en utilizarlas con criterio, responsabilidad y una clara orientación al interés general.

Este modelo parte de una convicción esencial de que la innovación solo genera un verdadero valor cuando mejora la capacidad de una institución para cumplir su misión. La tecnología debe facilitar el trabajo de las personas, enriquecer la toma de decisiones, impulsar la colaboración

entre profesionales e instituciones, optimizar los procesos y ampliar el acceso a la cultura, pero nunca sustituir el saber especializado, el criterio profesional ni la responsabilidad que corresponde a quienes diseñan, programan y desarrollan la acción cultural.

La Gestión Cultural 5.0 propone una visión integrada de la actividad del Instituto Cervantes, en la que programación cultural, bibliotecas, publicaciones, documentación, comunicación, cultura digital, preservación del patrimonio y evaluación forman parte de una misma estrategia. Cada proyecto deja de entenderse como una actuación aislada para incorporarse a un proceso continuo de planificación, ejecución, evaluación y mejora, en el que la experiencia acumulada por la institución es uno de sus principales activos para afrontar nuevos retos y seguir elevando la calidad del servicio público que presta.

Este modelo incorpora igualmente una concepción más amplia del impacto cultural. La acción del Instituto Cervantes se evalúa también por su capacidad para generar relaciones duraderas, fortalecer comunidades culturales, despertar la curiosidad, favorecer el diálogo, estimular el pensamiento crítico y enriquecer la experiencia de los públicos. Del mismo modo, la evaluación deja de limitarse al análisis de resultados para convertirse en una herramienta de aprendizaje permanente, capaz de extraer enseñanzas de la experiencia, gestionar el imprevisto con capacidad de adaptación y transformar tanto los aciertos como las dificultades en oportunidades de mejora.

Esta evolución adquiere una dimensión singular en una institución cuya misión se desarrolla en torno a la lengua y a la cultura. El Instituto Cervantes trabaja con las palabras, con las ideas y con las manifestaciones culturales que hacen posible la creación, el conocimiento y el entendimiento entre las personas. Hoy, una parte creciente de esos procesos está mediada por tecnologías que condicionan la forma en que la cultura se crea, se preserva, se traduce, se difunde y llega a los ciudadanos. Por ello, una institución como el Instituto Cervantes no solo debe incorporar estas herramientas a su actividad, sino comprenderlas, utilizarlas con criterio y contribuir a orientar su desarrollo de manera coherente con los valores que inspiran su misión. Del mismo modo que promueve el conocimiento,

**La tecnología debe facilitar el trabajo de las personas, enriquecer la toma de decisiones, favorecer la colaboración entre profesionales e instituciones, optimizar los procesos y ampliar el acceso a la cultura, pero nunca sustituir el conocimiento especializado, el criterio profesional ni la responsabilidad que corresponde a quienes diseñan, programan y desarrollan la acción cultural.**

el cuidado y la proyección internacional del español, debe ser capaz de desenvolverse con solvencia en el nuevo ecosistema tecnológico para poner sus posibilidades al servicio de la cultura, de la ciudadanía y del interés general.

La Gestión Cultural 5.0 representa, en definitiva, la consolidación de un modelo de gestión pública que integra la experiencia acumulada por el Instituto Cervantes con las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, desde una visión profundamente humanista, orientada al servicio público y comprometida con la excelencia, la innovación responsable, la ética en el uso de la inteligencia artificial y la mejora continua. Un modelo concebido para fortalecer la acción cultural, ampliar su impacto y contribuir a que el español siga siendo una gran lengua de creación, de conocimiento y de diálogo en el mundo.

## **2.4. HUMANISMO DIGITAL Y SOBERANÍA LINGÜÍSTICA Y CULTURAL**

La transformación digital constituye uno de los cambios estructurales más relevantes de nuestro tiempo. Las sociedades están experimentando una profunda evolución como consecuencia del desarrollo de las tecnologías digitales, de la inteligencia artificial y de los nuevos entornos de comunicación y creación. Este proceso afecta de manera directa a la cultura, modifica los modos de acceso a la información y plantea nuevos desafíos para las instituciones encargadas de preservar, difundir y proyectar el patrimonio cultural y lingüístico.

El Instituto Cervantes afronta esta nueva realidad desde una perspectiva plenamente coherente con los principios que han inspirado su trayectoria desde su creación. La vocación humanista que ha orientado la promoción internacional del español y de la cultura en español encuentra hoy una nueva expresión en el humanismo digital. No se trata de incorporar la tecnología como un fin en sí mismo ni de adaptar la cultura a las lógicas tecnológicas, sino de asegurar que el desarrollo tecnológico permanezca al servicio de las personas, del conocimiento, de la creación y de los valores democráticos que fundamentan la acción cultural.

La cultura desempeña un papel esencial en esta transformación. Frente a una concepción de la innovación basada exclusivamente en la

automatización, la capacidad de procesamiento o la eficiencia tecnológica, el Instituto Cervantes defiende un modelo que reconoce el valor insustituible de la creación humana, del pensamiento crítico, de la investigación, del diálogo intercultural y de la diversidad cultural y lingüística. La tecnología amplía las posibilidades de acceso, cooperación y difusión del conocimiento, pero no sustituye la capacidad humana para interpretar la realidad, construir significado, crear nuevas formas de expresión ni generar espacios de encuentro entre culturas.

La transformación digital no sustituye la reunión entre las personas ni la experiencia cultural compartida. Amplía las posibilidades de acceso, cooperación y difusión de la cultura, reforzando el papel de los centros del Instituto Cervantes como espacios abiertos de creación, conversación, aprendizaje, lectura, investigación y participación cultural. En una sociedad crecientemente digitalizada, el valor de estos espacios físicos no disminuye, sino que adquiere una nueva relevancia como lugares de encuentro, mediación, reflexión y construcción de comunidad, donde la cultura se experimenta desde el diálogo, el intercambio de ideas y la participación activa de los ciudadanos.

En este contexto, **el Instituto Cervantes reafirma la centralidad de la creación humana como fundamento de toda acción cultural.** La literatura, las artes, el pensamiento, la investigación científica y la creación contemporánea constituyen expresiones insustituibles de la capacidad humana para comprender el mundo, generar conocimiento y enriquecer el patrimonio común. Las herramientas basadas en inteligencia artificial ofrecen nuevas posibilidades para apoyar procesos de documentación, traducción, aprendizaje, preservación o difusión cultural, pero no sustituyen el valor de la creatividad, del juicio crítico y estético de la interpretación ni de la responsabilidad intelectual que corresponde a los profesionales de la cultura y a las instituciones públicas.

La creciente importancia de la inteligencia artificial y de los grandes modelos de lenguaje plantea, además, un nuevo desafío para las lenguas y para las culturas. La presencia internacional de un idioma ya no depende únicamente del número de hablantes, de su producción editorial o de la circulación de sus manifestaciones culturales. Depende también de su capacidad para participar plenamente en los ecosistemas digitales donde hoy se genera, organiza y transmite el conocimiento. Las lenguas que no estén presentes en estos entornos corren el riesgo de perder potencialidad

**Esta soberanía no responde a planteamientos excluyentes ni a una concepción competitiva de las lenguas, sino al compromiso de garantizar que el español y las demás lenguas de España puedan desarrollarse plenamente en el nuevo ecosistema digital, contribuyendo desde su diversidad a la creación, a la investigación, a la educación y a la circulación internacional del saber.**

de influencia en ámbitos estratégicos para el desarrollo científico, educativo y cultural.

Desde esta perspectiva, el Instituto Cervantes incorpora al presente Plan el principio de soberanía lingüística y cultural como una responsabilidad inherente a su misión institucional. Esta soberanía no responde a planteamientos excluyentes ni a una concepción competitiva de las lenguas, sino al compromiso de garantizar que el español y las demás lenguas de España puedan desarrollarse plenamente en el nuevo ecosistema digital, contribuyendo desde su diversidad a la creación, a la investigación, a la educación y a la circulación internacional del saber. Defender la soberanía lingüística y cultural significa favorecer la capacidad de nuestras lenguas para generar contenidos

de calidad, participar activamente en el desarrollo tecnológico, preservar su patrimonio y mantener una presencia significativa en los espacios donde se configura el futuro del conocimiento.

La consolidación de este modelo exige igualmente reforzar la formación de los profesionales del Instituto Cervantes y dotar a la institución de procedimientos y marcos de actuación que permitan incorporar la innovación con rigor, seguridad y coherencia. No hablamos únicamente de alfabetización digital, sino de una auténtica alfabetización cultural en la era digital. Los profesionales de la cultura deben comprender cómo las nuevas tecnologías transforman la creación, la edición, la traducción, la comunicación cultural, las bibliotecas, la preservación del patrimonio o la circulación internacional del conocimiento para poder ejercer su labor con criterio, responsabilidad y espíritu crítico. Del mismo modo, la institución deberá impulsar normas, recomendaciones y procedimientos que garanticen un uso ético, transparente y responsable de las tecnologías emergentes, de acuerdo con su misión de servicio público.

El humanismo digital constituye, en definitiva, una evolución natural de la vocación humanista que ha caracterizado al Instituto Cervantes desde su creación. La transformación tecnológica no modifica la esencia de su misión, pero sí amplía el ámbito en el que esta debe ejercerse. En un mundo cada vez más interconectado, el compromiso con la creación humana, con la diversidad lingüística y cultural, con el pensamiento crítico y con la cooperación internacional representa la mejor garantía para

que el español continúe siendo una gran lengua de cultura, de influencia y de futuro.

## 2.5. MARCO ÉTICO PARA UNA CULTURA DIGITAL PANHISPÁNICA

La cultura ha acompañado históricamente las grandes transformaciones tecnológicas de la humanidad, incorporando nuevos lenguajes, nuevos soportes y nuevas formas de creación y respuesta a esas transformaciones. Desde la aparición de la escritura hasta la imprenta, la fotografía, el cine, la radio, la televisión, Internet o las actuales tecnologías digitales, cada innovación ha ampliado las posibilidades de acceso a la cultura y ha modificado la manera en que las sociedades crean, conservan, interpretan y comparten su patrimonio intelectual y artístico. Sin embargo, ninguna de estas transformaciones ha alterado la función esencial de la cultura como espacio de creación de significado, construcción de memoria, expresión de la diversidad humana y desarrollo del pensamiento crítico.

**Ninguna de estas transformaciones ha alterado la función esencial de la cultura como espacio de creación de significado, construcción de memoria, expresión de la diversidad humana y desarrollo del pensamiento crítico.**

La irrupción de la inteligencia artificial supone una nueva etapa de esta evolución. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de información, asistir procesos de investigación, facilitar la traducción, generar contenidos, mejorar la accesibilidad o influir en la preservación del patrimonio cultural abre oportunidades de enorme valor para la creación y para la gestión cultural. Al mismo tiempo, plantea cuestiones inéditas y riesgos relacionadas con la autoría, la creatividad, la transparencia, la calidad de la información, la propiedad intelectual, la representación de las lenguas y de las culturas, la capacidad de los algoritmos para condicionar el consumo de la oferta cultural, la protección de datos personales y la confianza que la ciudadanía deposita en las instituciones responsables del conocimiento y de la cultura.

Ante este escenario, el Instituto Cervantes considera que la inteligencia artificial no representa únicamente un desafío tecnológico, sino, ante todo, un desafío cultural. Las decisiones que adopten hoy las instituciones culturales contribuirán a definir la manera en que las futuras generaciones crearán, accederán e interpretarán el conocimiento. La

La inteligencia artificial no representa únicamente un desafío tecnológico, sino, ante todo, un desafío cultural.

incorporación de estas tecnologías exige, por tanto, una reflexión que trascienda los aspectos técnicos y sitúe en el centro los valores que fundamentan la acción cultural como servicio público.

Como institución pública dedicada a la promoción internacional del español y de la cultura en español, el Instituto Cervantes entiende que su responsabilidad no consiste únicamente en incorporar nuevas herramientas a su actividad, sino en contribuir a orientar su utilización desde los principios que inspiran su misión institucional. En una institución cuya actividad se desarrolla en más de un centenar de ciudades de los cinco continentes y en permanente diálogo con culturas, lenguas y tradiciones diversas, la reflexión ética debe preceder y acompañar cualquier proceso de innovación.

El presente Plan adopta como principio de actuación el concepto de **inteligencia aumentada**. Lejos de identificar la inteligencia artificial como un mecanismo de sustitución de la inteligencia humana, el Instituto Cervantes la entiende como una herramienta destinada a ampliar las capacidades de las personas y de la institución, reforzar el saber colectivo y facilitar el desarrollo de la acción cultural. Constituye, por tanto, un modelo de relación entre la tecnología y la cultura basado en la complementariedad y no en la sustitución. Su finalidad no consiste en reemplazar el talento humano, sino en potenciarlo. Del mismo modo que una biblioteca amplía la memoria de una comunidad o una red digital multiplica el acceso al conocimiento, la inteligencia artificial debe contribuir a fortalecer las capacidades de los creadores, de los investigadores, de los gestores culturales y de las instituciones públicas para desarrollar mejor su misión. La tecnología amplía las posibilidades de actuación; la responsabilidad última, el juicio crítico, el criterio estético y la capacidad de atribuir significado permanecen en las personas.

Este principio adquiere una relevancia particular en el ámbito de la gestión cultural. Programar cultura no consiste únicamente en organizar actividades o administrar recursos. Supone seleccionar, contextualizar, relacionar disciplinas, descubrir nuevas voces, construir relatos compar-

tidos, favorecer el diálogo entre culturas y generar espacios de reflexión para la ciudadanía. La inteligencia artificial puede asistir algunos de estos procesos, pero no puede sustituir el conocimiento especializado ni el criterio profesional que

El presente Plan adopta como principio de actuación el concepto de **inteligencia aumentada**.

exige una institución pública dedicada a la difusión de la cultura. Precisamente por ello, cuan mayores sean las capacidades de estas tecnologías, mayor será también la responsabilidad de los profesionales para ejercer un juicio informado, transparente y fundamentado.

La incorporación de la inteligencia artificial exige igualmente reforzar la formación de los profesionales de la cultura. La transformación digital no elimina la necesidad del conocimiento especializado; la hace aún más necesaria. Comprender el funcionamiento de estas herramientas, conocer sus posibilidades y limitaciones, identificar sus sesgos, evaluar críticamente los resultados que producen y utilizarlas de manera ética y responsable constituye hoy una competencia profesional imprescindible. La innovación tecnológica solo podrá generar un verdadero valor público cuando vaya acompañada de una cultura institucional basada en el aprendizaje continuo, la excelencia profesional y la responsabilidad social.

Este compromiso adquiere una dimensión especialmente significativa en el ámbito lingüístico y cultural. Los sistemas de inteligencia artificial se alimentan de datos, de corpus documentales y de contenidos que reflejan la diversidad —o las carencias— de las lenguas y culturas presentes en el entorno digital. Garantizar una representación adecuada del español, de sus variedades y de las demás lenguas de España, preservar el patrimonio documental y bibliográfico y contribuir a que la creación cultural en español participe activamente en los nuevos ecosistemas tecnológicos constituye una responsabilidad estratégica para el Instituto Cervantes. La soberanía lingüística y cultural no puede entenderse únicamente como una cuestión tecnológica; representa el compromiso de asegurar que nuestra lengua y nuestra cultura continúen formando parte de la construcción del conocimiento global desde los valores de la pluralidad, el rigor y la cooperación internacional.

Por todo ello, el Instituto Cervantes incorpora al presente Plan un

**Marco Ético para una Cultura Digital Panhispánica** destinado a orientar la utilización de la inteligencia artificial en el conjunto de su actividad cultural. Este marco no pretende limitar la innovación ni establecer restricciones a la libertad de creación artística. Su finalidad consiste en ofrecer principios comunes que permitan integrar las nuevas tecnologías desde una perspectiva humanista, fortalecer la confianza de los profesionales, de los creadores, de

**El Instituto Cervantes incorpora al presente Plan un Marco Ético para una Cultura Digital Panhispánica destinado a orientar la utilización de la inteligencia artificial en el conjunto de su actividad cultural.**

las instituciones colaboradoras y de los públicos, y consolidar un modelo de innovación responsable al servicio de la cultura, del conocimiento y del interés general.

Sobre estos principios se articula el **Decálogo Ético para una Cultura Digital Panhispánica**, que constituye el desarrollo operativo del presente Marco y establece las bases para la incorporación responsable de la inteligencia artificial en la acción cultural del Instituto Cervantes.

## **DECÁLOGO ÉTICO PARA UNA CULTURA DIGITAL PANHISPÁNICA**

El Instituto Cervantes concibe la inteligencia artificial como una oportunidad para fortalecer la creación, ampliar el acceso al conocimiento y enriquecer la acción cultural. Al mismo tiempo, reconoce que su incorporación exige preservar aquellos valores que constituyen la esencia de la cultura como servicio público y de la misión que la institución desarrolla en todo el mundo.

Con este propósito, el presente Decálogo establece los principios que orientarán la utilización de la inteligencia artificial y de las tecnologías digitales en el conjunto de la actividad cultural del Instituto Cervantes.

**1. Primacía de la creación humana.** La creación artística, literaria, científica e intelectual constituye el fundamento de la cultura. El Instituto Cervantes promoverá prioritariamente aquellas iniciativas que sitúen el talento humano, la creatividad, el pensamiento crítico y la libertad de creación en el centro de la actividad cultural. La inteligencia artificial deberá contribuir a potenciar estas capacidades, nunca a sustituirlas.

**2. Inteligencia aumentada.** El Instituto Cervantes adopta el principio de inteligencia aumentada como modelo de incorporación de la inteligencia artificial a la gestión y a la programación cultural. Las tecnologías digitales deberán emplearse para ampliar las capacidades de investigación, documentación, conservación, traducción, accesibilidad, creación y difusión del conocimiento, preservando siempre la dirección intelectual, la autoría y la responsabilidad de las personas.

**3. Transparencia y confianza.** La utilización de sistemas de inteligencia artificial en la actividad cultural deberá desarrollarse con criterios de

transparencia, especialmente cuando su intervención resulte relevante para la creación, producción o comunicación de contenidos. La confianza de los públicos constituye uno de los principales activos de una institución cultural y exige actuar con claridad, honestidad y responsabilidad.

**4. Autoría, propiedad intelectual y derechos culturales.** El Instituto Cervantes promoverá el respeto a la autoría, a la propiedad intelectual, a los derechos de imagen y a los derechos culturales de creadores, investigadores, traductores y profesionales de la cultura. La incorporación de herramientas de inteligencia artificial nunca deberá menoscabar el reconocimiento de la aportación intelectual humana ni debilitar la protección jurídica y ética de la creación.

**5. Diversidad lingüística y pluralidad cultural.** La comunidad panhispánica conforma uno de los principales patrimonios culturales del mundo. El Instituto Cervantes velará por que la incorporación de la inteligencia artificial contribuya a fortalecer la presencia del español, de sus variedades y de las demás lenguas de España, promoviendo al mismo tiempo el respeto a la diversidad cultural y lingüística de las sociedades con las que coopera.

**6. Patrimonio, memoria y conocimiento.** Las tecnologías digitales deberán contribuir a preservar, documentar, describir y difundir el patrimonio cultural y bibliográfico, favoreciendo su accesibilidad y transmisión a las generaciones futuras. La transformación digital supone una oportunidad para ampliar el conocimiento del patrimonio, nunca para comprometer su autenticidad, su integridad o su correcta contextualización.

**7. Calidad, rigor y criterio profesional.** La innovación tecnológica incrementa la necesidad del conocimiento especializado. El Instituto Cervantes reafirma el valor del criterio profesional como elemento esencial de la gestión cultural. La selección de actividades, la interpretación de los resultados generados por herramientas de inteligencia artificial y las decisiones estratégicas continuarán correspondiendo a los profesionales responsables de la institución.

**8. Formación y aprendizaje permanente.** La transformación digital exige una actualización continua de conocimientos y competencias. El Instituto

Cervantes impulsará la formación de sus profesionales para favorecer una utilización crítica, ética y responsable de la inteligencia artificial, promoviendo una cultura institucional basada en el aprendizaje permanente y en la excelencia profesional.

**9. Innovación responsable y servicio público.** La innovación constituye un instrumento para mejorar el servicio que el Instituto Cervantes presta a la sociedad. La incorporación de nuevas tecnologías deberá responder siempre a objetivos culturales claramente definidos, contribuir al interés general y favorecer una acción cultural más accesible, inclusiva, eficiente y abierta al conjunto de la ciudadanía.

**10. Responsabilidad institucional.** Como institución pública de referencia internacional, el Instituto Cervantes ejercerá un liderazgo responsable en la incorporación de la inteligencia artificial a la acción cultural. Este compromiso implica evaluar de manera continua el impacto de estas tecnologías, revisar periódicamente los principios recogidos en este Decálogo y adaptar su actuación a la evolución del conocimiento, de la creación contemporánea y de las necesidades de la comunidad panhispánica.

Los principios recogidos en este Decálogo constituyen el marco de referencia para la actuación de la red internacional del Instituto Cervantes y se desarrollan mediante recomendaciones y criterios de aplicación destinados a orientar la programación cultural, la cooperación institucional, la producción de contenidos y la utilización de herramientas de inteligencia artificial en el conjunto de la actividad de la institución.

## **DESARROLLO DEL DECÁLOGO: MARCO DE ACTUACIÓN PARA LA PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD CULTURAL**

Los principios recogidos en el Decálogo Ético para una Cultura Digital Panhispánica delimitan el marco de referencia para la actuación del Instituto Cervantes en el ámbito de la cultura digital y de la inteligencia artificial. Su aplicación exige traducir estos principios en criterios de actuación que orienten la planificación, la programación, la producción, la cooperación institucional, la comunicación, la documentación, las publicaciones,

la gestión del patrimonio y la evaluación de la actividad cultural en el conjunto de la red internacional.

Este marco de actuación se fundamenta en el principio de **inteligencia aumentada**, entendido como un modelo de integración de la inteligencia artificial que sitúa siempre a las personas en el centro de la creación, del conocimiento y de la toma de decisiones. La utilización de estas tecnologías deberá contribuir a ampliar las capacidades de investigación, documentación, conservación, accesibilidad, mediación, producción y difusión de la cultura, sin sustituir el criterio profesional, la responsabilidad institucional ni la aportación intelectual y creativa de las personas. La incorporación de la inteligencia artificial deberá responder, en todos los casos, a una finalidad cultural claramente definida y aportar un valor efectivo al desarrollo de la actividad.

Con el fin de facilitar la aplicación práctica de este principio, el Instituto Cervantes incorpora una **clasificación orientativa de la actividad cultural según el grado de intervención de la inteligencia artificial**. Esta clasificación no constituye un sistema de certificación tecnológica ni una valoración de la calidad artística de las obras o proyectos. Su finalidad es proporcionar un criterio común para orientar la programación cultural, favorecer la transparencia institucional y garantizar la coherencia entre la utilización de estas tecnologías y la misión del Instituto Cervantes.

**IC-H1. Creación humana.** Comprende las actividades, proyectos y obras cuya concepción, dirección intelectual y desarrollo creativo corresponden esencialmente a personas. La utilización de herramientas digitales de carácter instrumental o técnico que no sustituyan las decisiones intelectuales o creativas no altera esta consideración. Esta categoría constituye el fundamento de la actividad cultural del Instituto Cervantes y refleja su compromiso con la promoción de la creación contemporánea, el pensamiento, la investigación y el talento humano.

**IC-H2. Inteligencia aumentada.** Comprende las actividades en las que la inteligencia artificial interviene como herramienta de apoyo a la investigación, la documentación, la conservación, la catalogación, la accesibilidad, la producción o los procesos creativos, manteniéndose en todo momento la dirección intelectual, la autoría, las decisiones creativas y la responsabilidad final en manos de las personas. Esta categoría

La innovación tecnológica solo adquiere pleno sentido cuando contribuye a fortalecer la creación humana, ampliar el acceso al conocimiento y enriquecer la conversación cultural que constituye la esencia de la misión del Instituto Cervantes.

representa el modelo de referencia promovido por el Instituto Cervantes para la incorporación de la inteligencia artificial a la acción cultural y expresa el principio de que la tecnología debe ampliar las capacidades humanas, nunca sustituirlas.

**IC-H3. Creación generada predominantemente mediante inteligencia artificial.**

Comprende las actividades o proyectos en los que la inteligencia artificial asume una parte sustancial del proceso creativo o sustituye de manera pre-

dominante la aportación intelectual humana. En coherencia con la misión del Instituto Cervantes de promover la creación, la cultura y el pensamiento en español, esta categoría no constituirá, con carácter general, una línea prioritaria de programación. Excepcionalmente, podrán incorporarse iniciativas de esta naturaleza cuando su interés principal resida en la investigación, la experimentación artística, el análisis crítico, la reflexión ética o el debate público sobre el impacto cultural, social, educativo o tecnológico de la inteligencia artificial.

La aplicación de esta clasificación corresponderá en todo momento al criterio profesional de los responsables de la programación y de la gestión cultural, atendiendo a la naturaleza, finalidad y contexto de cada proyecto. No pretende establecer jerarquías entre las distintas formas de creación ni anticipar la evolución de las prácticas artísticas, sino ofrecer un instrumento de orientación que permita integrar la inteligencia artificial de forma transparente, responsable y coherente con los principios recogidos en el presente Marco Ético.

La rápida evolución de estas tecnologías aconseja que tanto el presente Marco Ético como el Decálogo y sus criterios de aplicación sean objeto de revisión periódica. El Instituto Cervantes mantendrá una reflexión permanente sobre el impacto de la inteligencia artificial en la creación, la lengua y la cultura, adaptando sus recomendaciones a la evolución del conocimiento y reafirmando, en todo caso, un principio que inspira el conjunto del presente Plan: la innovación tecnológica solo adquiere pleno sentido cuando contribuye a fortalecer la creación humana, ampliar el acceso al conocimiento y enriquecer la conversación cultural que constituye la esencia de la misión del Instituto Cervantes.



## 3. ESTRATEGIAS TERRITORIALES

### 3.1. LOS PLANES TERRITORIALES COMO INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN

La red internacional del Instituto Cervantes se desarrolla en contextos muy diversos, con realidades culturales, institucionales y lingüísticas que requieren estrategias diferenciadas. Los planes territoriales constituyen el instrumento que permite adaptar la planificación general a las características y necesidades de cada región, estableciendo objetivos específicos que orienten la programación y faciliten una actuación coordinada.

El Plan de Acción Cultural 2023-2026 planteó la necesidad de reactivar las zonas geográficas como marco para definir estrategias compartidas y responder a las particularidades de cada territorio. En esta nueva etapa, el objetivo es consolidar los planes territoriales como **una herramienta estable de coordinación real entre los centros de una misma región**, favoreciendo el diseño de proyectos comunes, la circulación de actividades y recursos, el intercambio de experiencias y la definición de prioridades compartidas.

Los planes territoriales constituyen el instrumento que permite adaptar la planificación general a las características y necesidades de cada región, estableciendo objetivos específicos que orienten la programación y faciliten una actuación coordinada.

Los planes territoriales deberán revisarse y actualizarse de forma periódica para incorporar la evolución de los distintos contextos culturales, las nuevas prioridades institucionales y las oportunidades que surjan en cada área geográfica. Del mismo modo, deberán ampliar progresivamente sus objetivos y líneas de actuación, de manera que cada territorio disponga de una estrategia

propia, suficientemente flexible para responder a las circunstancias locales y, al mismo tiempo, integrada en la planificación general del Instituto Cervantes.

Su utilidad trasciende la mera organización geográfica de la red. Constituyen un marco de referencia para identificar posibilidades de extensión, alianzas estratégicas, coordinar la presencia del Instituto en acontecimientos culturales relevantes, favorecer la cooperación entre centros, optimizar recursos y promover proyectos de mayor alcance que difícilmente podrían desarrollarse de forma aislada. Asimismo, permiten establecer prioridades compartidas en ámbitos como la creación contemporánea, las bibliotecas, la internacionalización de las industrias culturales, la ciencia en español o las acciones de formación y mediación cultural, atendiendo siempre a las características de cada territorio.

Los planes territoriales deberán entenderse como documentos dinámicos de trabajo. Su función no consiste únicamente en orientar la programación, sino también en generar conocimiento sobre cada región, facilitar la toma de decisiones, identificar nuevas oportunidades de actuación y reforzar la capacidad de la red para actuar de manera coordinada. La planificación territorial deja así de ser una delimitación geográfica para convertirse en un instrumento de gestión estratégica al servicio de los objetivos generales del Instituto Cervantes.

### **3.2. PLAN EUROPA**

Europa constituye el principal espacio de implantación internacional del Instituto Cervantes y el territorio donde la institución dispone de la red más consolidada de centros, bibliotecas y alianzas culturales. Muchos de ellos forman parte de la trayectoria histórica del Instituto y han contribuido durante décadas a consolidar su prestigio como institución de referencia para la promoción internacional de la lengua española y de la cultura en español. Esta experiencia acumula hoy uno de los principales activos del Instituto Cervantes y ofrece una base sólida para afrontar una nueva etapa orientada a reforzar la coordinación, la innovación y la cooperación entre centros.

El concepto de Europa que inspira este Plan trasciende el ámbito institucional de la Unión Europea. La progresiva ampliación del proyecto europeo, la existencia de distintos marcos de integración política y económica y la intensa circulación de personas, conocimiento y creación artística configuran un espacio cultural compartido del que también forman

parte países como el Reino Unido, Suiza o Noruega. La estrategia del Instituto Cervantes debe responder a esta realidad mediante una visión territorial amplia, capaz de adaptar sus objetivos a las características de cada región sin perder la coherencia de una acción cultural común.

Europa constituye, además, uno de los principales espacios internacionales para la lengua española. Como pone de manifiesto el *Anuario del Instituto Cervantes*, el número de hispanohablantes residentes en Europa fuera de España alcanza ya una magnitud equiparable al de la población hispanohablante residente en nuestro país. A esta realidad se suma una intensa movilidad de estudiantes, investigadores, profesionales y creadores, así como la consolidación de comunidades de origen español e hispanoamericano y el desarrollo de nuevas formas de residencia vinculadas a la internacionalización de la economía y al trabajo a distancia. Como consecuencia, prácticamente todos los países europeos cuentan hoy con comunidades culturales y lingüísticas diversas que convierten al continente en un espacio prioritario para la proyección de la cultura española y panhispánica y para el fortalecimiento del diálogo entre las distintas culturas que conviven en él.

Europa dispone igualmente de algunas de las infraestructuras culturales más sólidas y prestigiosas del mundo. Sus grandes museos, bibliotecas, archivos, universidades, teatros, festivales, centros de investigación y espacios de creación conforman un ecosistema cultural de referencia internacional. A ello se suma una extraordinaria concentración de bienes inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO, de la que España forma parte de manera destacada. La cultura constituye, por tanto, una de las principales señas de identidad del proyecto europeo y un elemento esencial para fortalecer la cooperación entre los países, favorecer el entendimiento mutuo y proyectar internacionalmente los valores de la diversidad, el conocimiento y la creatividad.

Al mismo tiempo, Europa vive un momento de profunda transformación. La evolución demográfica, los movimientos migratorios, la digitalización de la sociedad, la sostenibilidad, la redefinición del papel de las industrias culturales y creativas, la defensa de los valores democráticos o la irrupción de la inteligencia artificial están modificando el contexto en el que se desarrolla la acción cultural. La cultura se sitúa así en la encrucijada de algunos de los principales desafíos políticos, sociales y tecnológicos de nuestro tiempo, ofreciendo espacios de reflexión, diálogo y creación capaces de contribuir a una ciudadanía más crítica, informada y participativa.

Europa es también el espacio donde se están definiendo muchos de los marcos regulatorios que condicionarán el desarrollo de la cultura en las próximas décadas. La regulación de la inteligencia artificial, la protección de los derechos de autor en los entornos digitales, la gobernanza de los datos, la preservación del patrimonio digital, el acceso al conocimiento, la ciencia abierta, la sostenibilidad de los sectores culturales y creativos o la protección de la diversidad cultural y lingüística forman parte de una agenda que tendrá una influencia creciente a escala internacional. El Instituto Cervantes debe participar activamente en estos espacios de reflexión y cooperación, incorporando estas cuestiones a su programación y contribuyendo, desde la lengua española y las culturas en español, a la construcción de un modelo europeo de innovación tecnológica compatible con el humanismo, la diversidad cultural y los derechos culturales.

Para responder a estos desafíos, el Plan Europa reforzará un modelo de trabajo basado en la coordinación permanente entre los centros europeos y la sede central. La organización mediante subredes territoriales permitirá desarrollar proyectos compartidos, coordinar la programación cultural, favorecer la circulación de exposiciones, ciclos, artistas, autores y profesionales, compartir conocimiento y buenas prácticas, optimizar recursos y establecer objetivos específicos para cada ámbito territorial. Estos objetivos deberán revisarse y actualizarse periódicamente para adaptarse a la evolución de las políticas culturales europeas, a los cambios sociales y a las nuevas oportunidades de cooperación.

Especial relevancia tendrá la colaboración con universidades, museos, bibliotecas, archivos, festivales, centros de investigación, instituciones culturales y redes internacionales de cooperación, especialmente EUNIC, reforzando la presencia del Instituto Cervantes en aquellos espacios donde se diseñan y desarrollan las políticas culturales europeas. La experiencia acumulada por los centros europeos deberá convertirse, además, en un laboratorio de innovación y transferencia de conocimiento para el conjunto de la red internacional del Instituto Cervantes, impulsando nuevas metodologías de trabajo, modelos de programación común y sistemas de cooperación que puedan extenderse a otros territorios.

Durante el periodo 2026-2029, el Plan Europa prestará una atención prioritaria a la internacionalización de la creación española y de las culturas en las lenguas de España, al fortalecimiento de la cultura panhispánica, al apoyo al libro y la traducción, al impulso de las industrias culturales y

creativas, al desarrollo de la ciencia en español, a la innovación en bibliotecas y cultura digital y a la creación de proyectos europeos de cooperación que contribuyan a situar la cultura como un instrumento de cohesión social, diplomacia cultural, innovación y construcción de ciudadanía.

De manera específica, el Plan Europa incorporará una estrategia de actuación para los países nórdicos, un espacio europeo de alto potencial para la acción cultural del Instituto Cervantes. Aunque la presencia permanente de la institución se concentra actualmente en Suecia, la fortaleza de sus industrias culturales, editoriales y creativas, su liderazgo en innovación, sostenibilidad, diseño, educación y transformación digital, así como el interés por la lengua española y las culturas hispánicas, aconsejan ampliar la mirada y desarrollar una estrategia regional. Esta línea de trabajo favorecerá la colaboración con instituciones de Dinamarca, Finlandia, Islandia y Noruega, el intercambio entre industrias culturales, la edición y traducción de obras españolas e hispanoamericanas, la circulación de autores, artistas y profesionales y la participación en festivales, universidades, bibliotecas y espacios de creación de referencia.

## **OBJETIVOS DEL PLAN EUROPA**

- Fortalecer la coordinación entre los centros europeos mediante la creación de subredes territoriales y la definición, revisión y actualización periódica de objetivos específicos para cada región.
- Consolidar la presencia del Instituto Cervantes en las principales redes, programas e instituciones culturales europeas, reforzando la cooperación con universidades, museos, bibliotecas, archivos, festivales y centros de investigación.
- Contribuir, a través de la cultura, al fortalecimiento del pensamiento crítico, la alfabetización cultural y la participación democrática de la ciudadanía europea, favoreciendo el diálogo informado sobre los grandes desafíos contemporáneos.
- Impulsar la internacionalización de la creación española, de las culturas en las lenguas de España y de la cultura panhispánica, favoreciendo la circulación de artistas, autores, investigadores y profesionales de la cultura.
- Incorporar a la programación cultural los debates europeos sobre inteligencia artificial, derechos de autor, patrimonio digital, ciencia abierta, gobernanza de los datos y transformación tecnológica, promoviendo

un modelo de innovación centrado en las personas, la diversidad cultural y el conocimiento.

- Reforzar la vinculación con las comunidades hispanohablantes y con los nuevos públicos europeos, respondiendo a la diversidad cultural y lingüística derivada de las migraciones, la movilidad académica y profesional y las nuevas formas de residencia.
- Convertir la experiencia de la red europea en un laboratorio de innovación, cooperación y gestión del conocimiento, promoviendo la transferencia de buenas prácticas al conjunto de la red internacional del Instituto Cervantes.
- Consolidar la cultura como un instrumento de cooperación europea, favoreciendo proyectos que contribuyan al entendimiento entre sociedades, al fortalecimiento de los valores democráticos y al posicionamiento internacional de Europa como espacio de conocimiento, creatividad y diversidad cultural.

### **3.2.1. ESTRATEGIA PARA LOS PAÍSES NÓRDICOS**

La planificación territorial no debe limitarse a consolidar aquellos espacios en los que el Instituto Cervantes cuenta con una presencia histórica, sino también identificar regiones donde existen oportunidades de crecimiento, cooperación e internacionalización de la cultura española y panhispánica. Los países nórdicos son uno de esos espacios prioritarios.

Aunque la presencia permanente del Instituto Cervantes se concentra actualmente en Estocolmo, la región nórdica reúne unas condiciones especialmente favorables para ampliar progresivamente la acción cultural de la institución. El elevado nivel educativo de sus sociedades, la fortaleza de sus sistemas bibliotecarios y universitarios, el dinamismo de sus industrias culturales y creativas, su liderazgo en innovación, sostenibilidad y transformación digital y el creciente interés por el aprendizaje del español configuran un entorno especialmente receptivo para el desarrollo de nuevas iniciativas de cooperación.

La estrategia para los países nórdicos se desarrollará desde una perspectiva regional en colaboración con la acción académica, favoreciendo una mayor presencia del Instituto Cervantes en Dinamarca, Finlandia, Islandia y Noruega mediante proyectos realizados en colaboración con universidades, bibliotecas, museos, festivales, editoriales, centros de

creación e instituciones culturales. Más que una ampliación física de la red, esta estrategia persigue ampliar la capacidad de actuación del Instituto Cervantes mediante alianzas estables, programación compartida, proyectos itinerantes y una mayor participación en las principales iniciativas culturales de la región.

Especial atención se prestará al fortalecimiento de los intercambios entre las industrias culturales y creativas, impulsando la internacionalización del libro español y panhispánico, la traducción y edición de obras, la circulación de autores, ilustradores, artistas, cineastas, músicos y profesionales de la cultura, así como el desarrollo de proyectos conjuntos en ámbitos como la literatura infantil y juvenil, el diseño, la arquitectura, el patrimonio, la ciencia en español y las tecnologías emergentes.

Asimismo, esta estrategia favorecerá el intercambio de experiencias sobre políticas culturales y sostenibilidad, incorporando aquellas buenas prácticas que puedan contribuir a la mejora continua de la acción cultural del Instituto Cervantes.

La estrategia para los países nórdicos deberá revisarse periódicamente para identificar nuevas oportunidades de colaboración, ampliar progresivamente la presencia institucional en la región y fortalecer la integración de este espacio en la planificación cultural europea del Instituto Cervantes.

## **OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA PARA LOS PAÍSES NÓRDICOS**

- Ampliar progresivamente la presencia cultural del Instituto Cervantes en los países nórdicos mediante una estrategia regional basada en la cooperación institucional y la programación compartida.
- Acompañar y complementar las acciones de la Dirección académica.
- Consolidar una red estable de colaboración con universidades, bibliotecas, museos, festivales, editoriales y centros de creación de la región.
- Impulsar la internacionalización de la creación española y panhispánica, favoreciendo la traducción, la edición y la circulación de autores, artistas y profesionales de la cultura.
- Fortalecer los intercambios entre las industrias culturales y creativas de España y los países nórdicos, promoviendo proyectos conjuntos en ámbitos como el diseño, la arquitectura, el audiovisual, la música, la literatura y la cultura digital.

- Favorecer el intercambio de conocimiento y buenas prácticas en materia de bibliotecas, innovación cultural y sostenibilidad.

### 3.3. PLAN ESPAÑA

El Plan España responde a la necesidad de articular la acción cultural del Instituto Cervantes en el territorio nacional como parte esencial de su misión internacional. España no constituye únicamente el lugar de origen de buena parte de los proyectos que se proyectan hacia el exterior, sino también un espacio de cooperación institucional, diversidad lingüística, creación contemporánea, patrimonio, conocimiento e intercambio cultural con el conjunto de la red.

Este Plan prestará especial atención a la diversidad lingüística y cultural de España y a la presencia de las culturas expresadas en sus lenguas oficiales. La programación cultural del Instituto Cervantes deberá contribuir a la proyección internacional de esta pluralidad, favoreciendo la colaboración con las comunidades autónomas, administraciones públicas, instituciones culturales, universidades, museos, bibliotecas, fundaciones, empresas culturales y agentes profesionales de los distintos territorios.

El Plan España deberá reforzar asimismo la participación del Instituto Cervantes en algunas de las principales manifestaciones culturales, festivales, ferias, encuentros profesionales y acontecimientos artísticos que se celebran en España. Esta presencia permitirá fortalecer alianzas, identificar proyectos con vocación internacional, acompañar a creadores e industrias culturales y generar contenidos susceptibles de circular por la red exterior.

Una dimensión fundamental del Plan será la creación de proyectos de ida y vuelta entre España y los centros del Instituto Cervantes. Se trata, por un lado, de promover en el exterior la creación, el pensamiento, el patrimonio y las industrias culturales que se desarrollan en el país; y, por otro, de dar visibilidad en España al trabajo realizado por los centros, a sus alianzas locales, a los proyectos internacionales que impulsan y al conocimiento generado por la red. Esta circulación permitirá que España no sea solo punto de partida, sino también lugar de recepción, reconocimiento y retorno de la acción cultural internacional del Instituto.

El Plan España incluirá igualmente la coordinación de la participación del Instituto Cervantes en aquellos acontecimientos culturales

internacionales cuya planificación se articule desde España y sus diferentes organismos, así como la colaboración con otras administraciones e instituciones en el marco del **Plan Nacional de Acción Cultural Exterior (PNACE)** y de otras estrategias de internacionalización de la cultura española. Desde la sede central se impulsará la participación del Instituto en exposiciones internacionales, bienales, ferias, festivales, programas de país invitado, años duales, conmemoraciones y otras iniciativas de especial relevancia para la proyección exterior de la cultura española.

Asimismo, el Plan contemplará una estrategia específica de cooperación con aquellos países y ciudades en los que el Instituto Cervantes no dispone de una implantación permanente. Mediante convenios de colaboración, alianzas institucionales y proyectos desarrollados junto a embajadas, centros culturales, universidades, fundaciones, administraciones públicas y otras entidades culturales, se favorecerá la presencia de la cultura española y panhispánica en nuevos territorios, prestando una atención especial a los países hispanoamericanos donde la cooperación cultural adquiere un carácter estratégico.

La sede central del Instituto Cervantes y la sede de Alcalá de Henares, donde se encuentran la Biblioteca patrimonial del Instituto Cervantes y el Observatorio Global del Español, desempeñan un papel singular dentro de esta estrategia. No constituyen centros culturales equiparables al resto de la red, sino los espacios desde los que se define, coordina e impulsa la política cultural de la institución. Desde ellas se articulan la planificación estratégica, la cooperación institucional, la producción de proyectos propios, la coordinación de la red internacional, la generación y difusión del conocimiento, la programación de alcance internacional y la representación del Instituto en España. Madrid y Alcalá de Henares actúan, así, como el cerebro y el corazón de una red cultural global, asegurando la cohesión de la acción del Instituto Cervantes y reforzando su capacidad para proyectar internacionalmente la lengua y las culturas en español.

### 3.4. PLAN ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos constituye uno de los territorios estratégicos prioritarios para la acción cultural del Instituto Cervantes. Su dimensión geográfica, económica, tecnológica y científica, el liderazgo internacional de sus

industrias culturales y creativas y la presencia de una de las mayores comunidades hispanohablantes del mundo convierten a este país en un espacio decisivo para la proyección internacional de la lengua española y de las culturas en español.

La realidad del español en Estados Unidos trasciende el aprendizaje de una lengua extranjera. Millones de ciudadanos tienen el español como lengua materna, lengua familiar o lengua de herencia, formando comunidades profundamente vinculadas a la historia, la memoria y las culturas de sus países de origen. Esta diversidad constituye uno de los principales patrimonios culturales del país y representa una oportunidad extraordinaria para fortalecer la presencia internacional de la lengua española y de la cultura panhispánica.

El *Anuario del Instituto Cervantes* y los trabajos del Observatorio Global del Español muestran que Estados Unidos seguirá siendo uno de los principales espacios para el crecimiento del español durante las próximas décadas. Esta realidad exige una estrategia estable y de largo recorrido que combine la promoción de la lengua con una acción cultural capaz de fortalecer el prestigio social del español, favorecer el diálogo entre comunidades y consolidar la presencia de las culturas en español en la vida cultural estadounidense.

El Plan Estados Unidos parte del reconocimiento de que no existe una única comunidad hispana. Conviven en el país comunidades de origen mexicano, puertorriqueño, cubano, dominicano, centroamericano, mexicano, colombiano, español y de otros muchos orígenes, cada una con trayectorias históricas, expresiones culturales y vínculos propios. La acción del Instituto Cervantes deberá responder a esta pluralidad evitando visiones homogéneas o estereotipadas y favoreciendo una programación que refleje la riqueza y diversidad de las culturas en español.

Al mismo tiempo, el español y las culturas hispánicas afrontan desafíos específicos. En determinados contextos persisten discursos que presentan la diversidad lingüística como un elemento de confrontación, iniciativas que reducen la presencia del español en determinados ámbitos educativos, procesos de censura o retirada de obras y una pérdida progresiva de espacios de relación cultural. Frente a esta realidad, el Instituto Cervantes reforzará su compromiso con la libertad de creación, la diversidad lingüística, el acceso a la cultura y el reconocimiento de la contribución histórica y contemporánea de las comunidades hispanohablantes a la construcción de Estados Unidos.

La estrategia cultural deberá contribuir igualmente a fortalecer los vínculos entre las distintas comunidades hispanohablantes, promoviendo espacios de encuentro, colaboración y creación compartida que favorezcan el reconocimiento mutuo y la construcción de una comunidad cultural abierta, plural e inclusiva. Al mismo tiempo, la programación deberá dirigirse también al público estadounidense no hispanohablante, ofreciendo propuestas capaces de acercar la lengua española y las culturas en español a nuevos públicos, especialmente a la infancia, la juventud, los estudiantes universitarios, los profesionales y los sectores culturales.

Estados Unidos es uno de los principales mercados internacionales para las industrias culturales y creativas. El Plan impulsará la internacionalización del libro, la edición, la traducción, la música, el cine, el audiovisual, las artes escénicas, las artes visuales, el diseño, la arquitectura, la fotografía, la ilustración, la ciencia en español y las nuevas formas de creación digital, favoreciendo la apertura de nuevos circuitos culturales y comerciales para los creadores españoles y panhispánicos. La cooperación con editoriales, distribuidoras, festivales, plataformas culturales, productores y agentes profesionales contribuirá a reforzar la presencia internacional de la creación en español y a generar nuevas oportunidades para el sector cultural.

Especial atención merecerán el libro y la traducción, entendidos como instrumentos fundamentales para la circulación internacional del conocimiento y la creación. Asimismo, la música ocupará un lugar prioritario por la dimensión y capacidad de influencia del mercado estadounidense y por el extraordinario desarrollo internacional de la música en español. Del mismo modo, el cine y el audiovisual continuarán siendo ámbitos estratégicos para reforzar la presencia internacional de la creación en español y favorecer nuevas formas de colaboración con la industria cultural estadounidense.

Las universidades, las bibliotecas y los centros de investigación son socios estratégicos para el desarrollo del Plan Estados Unidos. Estos espacios desempeñan un papel esencial en la enseñanza del español, la investigación, la formación de nuevos públicos y la generación de conocimiento. El Instituto Cervantes reforzará la cooperación con estas instituciones mediante programas dedicados a la literatura, la traducción, el pensamiento, la memoria, la ciencia en español y las humanidades digitales.

También se prestará una atención preferente a la memoria y a la huella de la presencia española e hispánica en Estados Unidos, poniendo en valor las múltiples contribuciones culturales, científicas, sociales e históricas que han acompañado la formación del país desde sus orígenes. La recuperación y difusión de este patrimonio contribuirá a ofrecer una visión más completa y diversa de la historia compartida entre Estados Unidos, España y el conjunto del espacio iberoamericano.

La acción cultural deberá atender igualmente a los distintos segmentos de público, desarrollando programas específicos para la infancia y la juventud, las comunidades universitarias, los hablantes de herencia, los profesionales de la cultura, los investigadores, los docentes y el público general. El objetivo será consolidar el español como una lengua de creación, conocimiento, innovación, ciencia y oportunidades profesionales, reforzando su prestigio social y cultural.

Estados Unidos constituye igualmente un territorio estratégico para el desarrollo de la soberanía lingüística, cultural y tecnológica del español. La concentración de grandes empresas tecnológicas, plataformas digitales, industrias audiovisuales y centros de desarrollo de inteligencia artificial convierte al país en uno de los espacios donde se definirán buena parte de las infraestructuras del conocimiento del futuro. En este contexto, el Instituto Cervantes impulsará iniciativas que favorezcan la presencia del español en los sistemas de inteligencia artificial, la disponibilidad de recursos lingüísticos de calidad, la protección de los derechos de autor, la diversidad cultural y lingüística en los entornos digitales y el desarrollo de modelos tecnológicos centrados en las personas y en el valor de la creación humana. La defensa del español en el ámbito tecnológico constituye hoy un elemento inseparable de la defensa de la diversidad cultural y del acceso equitativo al conocimiento.

Asimismo, el Plan reforzará la colaboración con los medios de comunicación que desarrollan su actividad en español, reconociendo su papel como agentes fundamentales para la difusión de la lengua, la cultura, el pensamiento y la actualidad del mundo hispánico. La cooperación con este ecosistema mediático contribuirá a ampliar el alcance de la acción cultural del Instituto Cervantes y a fortalecer la presencia pública del español en Estados Unidos.

El desarrollo del Plan requerirá una coordinación permanente entre los centros del Instituto Cervantes en Estados Unidos, el Observatorio

Global del Español, las instituciones académicas, las administraciones públicas, las organizaciones culturales y el conjunto de los agentes que participan en la promoción internacional del español y de las culturas en español. La dimensión estratégica del país exige una planificación flexible, capaz de adaptarse a la diversidad de sus territorios y de responder a las transformaciones culturales, sociales y tecnológicas que marcarán su evolución durante los próximos años.

## **OBJETIVOS DEL PLAN ESTADOS UNIDOS**

- Consolidar a Estados Unidos como uno de los territorios prioritarios para la proyección internacional de la lengua española y de las culturas en español.
- Fortalecer el prestigio social y cultural del español, promoviendo la diversidad lingüística y cultural y apoyando a las comunidades hispanohablantes como parte esencial de la realidad estadounidense.
- Desarrollar programas diferenciados para las distintas comunidades hispanas, evitando visiones homogéneas y favoreciendo el diálogo entre sus diversas tradiciones culturales.
- Impulsar la internacionalización de las industrias culturales y creativas españolas y panhispánicas, favoreciendo la apertura de nuevos mercados, circuitos profesionales y oportunidades de cooperación.
- Reforzar la cooperación con universidades, bibliotecas, centros de investigación, medios de comunicación en español, festivales, museos, editoriales e instituciones culturales.
- Promover el libro, la traducción, la música, el cine, el audiovisual, las artes escénicas, la ciencia en español y las disciplinas emergentes como sectores prioritarios de la acción cultural.
- Favorecer la recuperación y difusión de la memoria y del patrimonio compartido entre España, Estados Unidos e Iberoamérica.
- Desarrollar estrategias de soberanía lingüística, cultural y tecnológica que fortalezcan la presencia del español en la inteligencia artificial, las plataformas digitales y las infraestructuras internacionales del conocimiento.
- Impulsar programas específicos dirigidos a la infancia, la juventud, los hablantes de herencia, los universitarios y los profesionales, reforzando el español como lengua de futuro, conocimiento, creatividad e innovación.

### 3.5. PLAN BRASIL

Brasil constituye uno de los territorios estratégicos prioritarios para la acción internacional del Instituto Cervantes. Su dimensión territorial, demográfica y económica, el extraordinario dinamismo de su vida cultural y creativa, la proyección internacional de sus industrias culturales y el papel que desempeña como uno de los principales referentes de América Latina convierten al país en un espacio esencial para el fortalecimiento de la cooperación cultural internacional y para la proyección de la lengua española y de las culturas en español.

La relación entre España y Brasil trasciende el ámbito de la enseñanza de las lenguas. Ambos países mantienen una larga tradición de intercambios culturales, científicos, editoriales, académicos y artísticos que ha contribuido a consolidar uno de los principales espacios de diálogo del ámbito iberoamericano. El Instituto Cervantes debe seguir reforzando este papel como puente entre el espacio hispanohablante y el lusófono, favoreciendo el encuentro entre dos comunidades lingüísticas y culturales llamadas a desempeñar un papel cada vez más relevante en el escenario internacional.

Brasil es, además, uno de los países donde el Instituto Cervantes cuenta con una mayor implantación territorial y con una de sus redes de centros más consolidadas. Esta presencia constituye una fortaleza estratégica que debe evolucionar hacia un modelo de actuación cada vez más coordinado, equilibrado y complementario. El Plan Brasil favorecerá una programación compartida, la circulación de proyectos entre sedes, el intercambio de conocimiento y la especialización progresiva de los centros en aquellas áreas donde puedan generar un mayor impacto, reforzando la cohesión de la red y su capacidad de actuación en el conjunto del territorio.

La extraordinaria diversidad cultural brasileña constituye uno de los principales activos de esta estrategia. La programación del Instituto Cervantes deberá reconocer la pluralidad de expresiones culturales que conforman la identidad del país, prestando especial atención a las culturas afrobrasileñas, a los pueblos indígenas, a las comunidades tradicionales y a otras manifestaciones culturales que enriquecen el patrimonio cultural brasileño. La cooperación cultural deberá favorecer el diálogo entre estas realidades y las culturas de España y del conjunto del espacio

panhispánico, promoviendo proyectos que fortalezcan el conocimiento mutuo y el intercambio de experiencias.

Durante los últimos años, la red de centros en Brasil ha desarrollado propuestas culturales de especial valor que han demostrado su capacidad para circular por el conjunto de la red internacional del Instituto Cervantes. La música, la fotografía, el libro, el cine, las artes escénicas y las exposiciones constituyen ámbitos especialmente consolidados que deberán seguir impulsándose mediante proyectos compartidos, coproducciones e itinerancias, favoreciendo tanto la difusión internacional de la creación brasileña como la presencia de la cultura española y panhispánica en Brasil.

La edición y la traducción continuarán ocupando un lugar prioritario dentro del Plan. El fortalecimiento de las relaciones entre el español y el portugués constituye uno de los principales instrumentos para ampliar la circulación del pensamiento, la literatura, el ensayo, la investigación y la creación contemporánea entre ambos espacios lingüísticos. El Instituto Cervantes promoverá la colaboración entre editoriales, traductores, agentes literarios, universidades, bibliotecas y festivales, favoreciendo la internacionalización de autores españoles, hispanoamericanos y brasileños y consolidando el espacio editorial iberoamericano.

El Plan prestará igualmente una atención especial a la difusión de la diversidad cultural de los países hispanohablantes, impulsando una programación que refleje la riqueza y pluralidad de las distintas culturas de Iberoamérica. Brasil constituye un interlocutor privilegiado para acercar al público brasileño la creación procedente de los diferentes países hispanohablantes y, al mismo tiempo, para favorecer un mayor conocimiento de la cultura brasileña en el conjunto de la red internacional del Instituto Cervantes.

La cooperación incorporará asimismo cuestiones que forman parte de las prioridades culturales contemporáneas, como la accesibilidad universal a la cultura, la inclusión, la participación ciudadana, la sostenibilidad, la innovación social y la mediación cultural. El intercambio de experiencias con las instituciones brasileñas permitirá enriquecer las políticas culturales del Instituto Cervantes y desarrollar proyectos compartidos que sitúen a la cultura como un instrumento de cohesión social, desarrollo sostenible y mejora de la calidad de vida de las personas.

Brasil dispone de uno de los ecosistemas culturales más ricos y dinámicos del mundo. El Plan reforzará la colaboración con museos, bibliotecas,

universidades, fundaciones, centros de creación, festivales, bienales, ferias del libro, industrias culturales y administraciones públicas, consolidando alianzas estables que permitan desarrollar proyectos de alcance internacional y fortalecer las relaciones culturales de ida y vuelta entre España, Brasil y el conjunto del espacio iberoamericano.

La proximidad entre el español y el portugués constituye una oportunidad estratégica única. La elevada intercomprensión entre ambas lenguas facilita la movilidad de creadores, investigadores y profesionales, favorece la circulación de obras y amplía el alcance de los proyectos culturales. El Instituto Cervantes aprovechará esta singularidad para fortalecer el diálogo entre ambos espacios lingüísticos, apoyar el desarrollo de las industrias culturales y creativas y consolidar un modelo de cooperación basado en el reconocimiento mutuo, la diversidad cultural y la construcción de un espacio iberoamericano del conocimiento y la cultura.

El desarrollo del Plan Brasil exigirá una coordinación permanente entre todos los centros del Instituto Cervantes en el país, favoreciendo una planificación compartida, la optimización de recursos y la definición de objetivos comunes que permitan responder con eficacia a la diversidad territorial brasileña y consolidar la posición del Instituto Cervantes como uno de los principales agentes de cooperación cultural entre Brasil, España e Iberoamérica.

## **OBJETIVOS DEL PLAN BRASIL**

- Consolidar a Brasil como uno de los principales territorios estratégicos del Instituto Cervantes para la cooperación cultural internacional y el fortalecimiento del espacio cultural iberoamericano.
- Reforzar la coordinación entre los centros del Instituto Cervantes en Brasil, promoviendo una programación equilibrada, la circulación de proyectos y la especialización progresiva de las distintas sedes.
- Impulsar el diálogo entre el espacio hispanohablante y el lusófono mediante proyectos de cooperación cultural, científica, académica y editorial.
- Favorecer la internacionalización de las industrias culturales y creativas españolas, brasileñas e iberoamericanas, con especial atención al libro, la traducción, la música, el cine, las artes escénicas, la fotografía y las artes visuales.
- Promover el conocimiento de la diversidad cultural de los países hispanohablantes y fortalecer la presencia internacional de la creación brasileña mediante proyectos de cooperación y circulación en red.

- Reforzar la colaboración con universidades, bibliotecas, museos, fundaciones, festivales, bienales, ferias del libro y demás instituciones culturales brasileñas.
- Incorporar la accesibilidad, la inclusión, la sostenibilidad, la innovación social y la mediación cultural como principios transversales de la cooperación cultural.
- Aprovechar la proximidad entre el español y el portugués para fortalecer las relaciones culturales, favorecer la intercomprensión lingüística y consolidar un espacio iberoamericano de cooperación, conocimiento e innovación.

### 3.6. PLAN ASIA-PACÍFICO

Asia-Pacífico es el territorio con mayor potencial de crecimiento para la acción internacional del Instituto Cervantes durante las próximas décadas. La transformación económica, científica y tecnológica de la región, el incremento de las relaciones comerciales con España e Iberoamérica, la expansión de las industrias culturales y creativas y el creciente interés por el aprendizaje del español sitúan a este espacio entre las principales prioridades estratégicas del Instituto.

La extraordinaria diversidad geográfica, política, lingüística y cultural de Asia-Pacífico exige una planificación flexible, capaz de adaptarse a realidades muy diferentes sin perder una visión estratégica común. La amplitud del territorio y la enorme diversidad de sus sociedades hacen necesaria una organización basada en nodos regionales que permitan coordinar la actuación sobre áreas de influencia muy amplias.

En este sentido, los centros del Instituto Cervantes en China, Japón, Filipinas y Australia, junto con las extensiones territoriales que coordinan, constituyen la base de una red que alcanza numerosos países donde el Instituto aún no dispone de implantación permanente. Lejos de representar una limitación, este modelo permite desarrollar una estrategia regional basada en alianzas institucionales, programación específica, cooperación universitaria, proyectos itinerantes y una utilización intensiva de las herramientas digitales para ampliar el alcance de la acción cultural.

El Plan Asia-Pacífico no debe limitarse a responder a la demanda actual. Su finalidad es anticipar las oportunidades que ofrecerá una de las regiones que mayor influencia ejercerá sobre la economía, la cultura,

la ciencia y la innovación del siglo xxi. La planificación territorial deberá identificar aquellos ámbitos en los que el Instituto Cervantes pueda consolidar una presencia creciente, establecer alianzas duraderas y favorecer la internacionalización de la cultura española y panhispánica en los grandes espacios de decisión y creación del futuro.

China ocupará una posición central dentro de esta estrategia. Su liderazgo económico, científico y tecnológico, la dimensión de su mercado cultural, el crecimiento de sus industrias creativas y audiovisuales, el desarrollo de la inteligencia artificial y la creciente intensidad de las relaciones con España e Iberoamérica convierten al país en uno de los principales socios estratégicos del Instituto Cervantes. La cooperación con universidades, administraciones públicas, centros de investigación, empresas, instituciones científicas y sectores tecnológicos deberá reforzarse de manera estable, favoreciendo tanto la enseñanza del español como la circulación del conocimiento, la creación y las industrias culturales.

España puede desempeñar un papel singular como puente entre Asia y el espacio cultural europeo. La lengua española constituye un instrumento privilegiado para fortalecer las relaciones económicas, culturales, educativas y científicas entre ambos espacios, favoreciendo un diálogo que trascienda el ámbito estrictamente lingüístico para convertirse en una verdadera estrategia de cooperación internacional también con el ámbito iberoamericano.

India representa igualmente uno de los grandes espacios de oportunidad para el Instituto Cervantes. Su crecimiento demográfico, económico y tecnológico, unido al extraordinario desarrollo de sus universidades, industrias culturales y sectores científicos, aconseja reforzar la cooperación institucional mediante programas que integren cultura, educación, ciencia e innovación. El Plan prestará una atención específica a la igualdad de oportunidades, al impulso de las mujeres creadoras e investigadoras, al diálogo intercultural y al desarrollo de proyectos vinculados con la medicina, la ingeniería, las tecnologías emergentes y la sostenibilidad.

Japón y la República de Corea son referentes internacionales en innovación, diseño, arquitectura, patrimonio, industrias culturales, tecnología y bienestar social. La consolidación de relaciones estables con instituciones culturales, universidades, empresas y administraciones permitirá desarrollar proyectos conjuntos de alto valor añadido en ámbitos como la arquitectura, la gastronomía, la música, el audiovisual, la cultura digital, la ciencia, la innovación tecnológica y las políticas de sostenibilidad.

Filipinas mantiene una posición singular dentro del espacio Asia-Pacífico por los profundos vínculos históricos y culturales que comparte con España y con el español. Desde este territorio se impulsarán estrategias de cooperación que permitan fortalecer las relaciones con el conjunto del sudeste asiático, favoreciendo la colaboración con universidades, instituciones culturales y administraciones públicas de países como Vietnam, Tailandia, Malasia, Singapur, Indonesia y otros territorios de creciente interés estratégico para el Instituto Cervantes.

Australia y Nueva Zelanda continuarán reforzando su papel como espacios de referencia para el hispanismo, la cooperación universitaria, la investigación y la difusión de la cultura española e iberoamericana. El interés creciente por el español, la fortaleza de sus instituciones educativas y el liderazgo de ambos países en ámbitos como la sostenibilidad, la protección del medio ambiente y la innovación científica ofrecen nuevas oportunidades para desarrollar proyectos culturales dirigidos tanto al ámbito académico como al conjunto de la sociedad.

Uno de los pilares fundamentales del Plan será el fortalecimiento del hispanismo asiático. La extensa tradición de estudios hispánicos existente en numerosos países de la región constituye uno de los principales activos para el futuro del español. El Instituto Cervantes reforzará la cooperación con universidades, departamentos de español, asociaciones de hispanistas, traductores y centros de investigación, favoreciendo la formación, la investigación, la movilidad académica y la generación de conocimiento.

La traducción ocupará un lugar prioritario en toda la región. La creciente demanda de literatura, pensamiento, ciencia, ensayo y creación contemporánea hace necesario desarrollar programas específicos que impulsen la traducción entre el español y las principales lenguas asiáticas, favoreciendo la circulación de obras, autores e ideas y ampliando el diálogo cultural entre ambos espacios.

El Plan impulsará asimismo la internacionalización de las industrias culturales y creativas, prestando especial atención al libro, la música, el cine, el audiovisual, las artes escénicas, el arte y la arquitectura, el diseño, la gastronomía, el patrimonio, la fotografía y la creación digital. La cooperación con empresas, plataformas culturales y agentes profesionales permitirá abrir nuevos circuitos de colaboración y reforzar la presencia de la cultura española y panhispánica en una de las regiones con mayor crecimiento de los mercados culturales internacionales.

La programación responderá igualmente a los principales retos de las sociedades asiáticas contemporáneas. La sostenibilidad ambiental, la transición ecológica, el envejecimiento demográfico, el diálogo intergeneracional, la innovación tecnológica, la inteligencia artificial, la ciencia, la ingeniería y el bienestar social formarán parte de una programación orientada a públicos diversos y especialmente adaptada a estudiantes, investigadores, profesionales, infancia y juventud.

La dimensión geográfica del territorio convierte la accesibilidad digital en un elemento esencial de la estrategia. La programación híbrida, la creación de contenidos digitales, la utilización de plataformas tecnológicas y el desarrollo de servicios culturales accesibles permitirán ampliar significativamente el alcance de la acción cultural del Instituto Cervantes y atender territorios donde la implantación física resulta todavía muy limitada.

El Plan Asia-Pacífico constituye, en definitiva, una apuesta de futuro. Su finalidad no es únicamente consolidar la presencia actual del Instituto Cervantes, sino anticipar las transformaciones que marcarán la evolución cultural, científica y tecnológica del siglo XXI, fortaleciendo la presencia de la lengua española y de las culturas en español en una de las regiones llamadas a desempeñar un papel decisivo en el desarrollo del conocimiento, la innovación y la cooperación internacional.

## **OBJETIVOS DEL PLAN ASIA-PACÍFICO**

- Consolidar Asia-Pacífico como uno de los territorios prioritarios para el crecimiento estratégico del Instituto Cervantes durante las próximas décadas.
- Reforzar la coordinación regional mediante una planificación basada en nodos territoriales que permitan ampliar progresivamente la acción cultural en nuevos países.
- Impulsar la cooperación con China, India, Japón, la República de Corea, Filipinas, Australia y Nueva Zelanda, fortaleciendo las relaciones con universidades, administraciones públicas, empresas, instituciones culturales y centros de investigación.
- Favorecer el crecimiento del hispanismo asiático y reforzar las redes universitarias dedicadas al estudio de la lengua española y de las culturas hispánicas.
- Promover la traducción, la edición y la circulación internacional de obras entre el español y las principales lenguas de Asia-Pacífico.

- Impulsar la internacionalización de las industrias culturales y creativas, favoreciendo nuevos espacios de cooperación en los sectores del libro, la música, el audiovisual, el diseño, el arte, la arquitectura, la gastronomía y la cultura digital.
- Incorporar la ciencia, la tecnología, la ingeniería, la medicina, la inteligencia artificial, la sostenibilidad y el bienestar social como ámbitos prioritarios de la cooperación cultural.
- Garantizar la accesibilidad territorial mediante una estrategia de programación híbrida y digital que permita extender la acción cultural a toda la región.
- Anticipar nuevas oportunidades de implantación, cooperación y crecimiento, consolidando al Instituto Cervantes como uno de los principales interlocutores culturales entre Asia, Europa e Iberoamérica.

### 3.7. PLAN ÁFRICA

#### 3.7.1. MAGREB Y NORTE DE ÁFRICA

El Magreb y el Norte de África constituyen uno de los espacios de relación más antiguos, densos y estratégicos para el Instituto Cervantes. A diferencia de otros territorios en los que la presencia de la institución se encuentra todavía en fase de crecimiento, en esta región existe una implantación consolidada, con centros que acumulan décadas de experiencia, conocimiento del territorio y cooperación con administraciones públicas, universidades, instituciones culturales, festivales, creadores y agentes profesionales.

Esta presencia histórica obliga a plantear una estrategia madura, basada en el reconocimiento mutuo, la colaboración entre iguales y la construcción de proyectos compartidos. Las políticas culturales internacionales más recientes insisten precisamente en la necesidad de superar modelos verticales de difusión y avanzar hacia la mediación cultural, la co-creación, la movilidad profesional y el fortalecimiento de los ecosistemas culturales locales. Esa orientación aparece tanto en programas europeos centrados en proyectos de cooperación y mediación cultural desarrollados con socios africanos, como en iniciativas que subrayan la colaboración con agentes locales y la creación de redes sostenibles.

En el Magreb y el Norte de África, el español debe entenderse como una lengua de vecindad, cooperación, conocimiento y oportunidad. La

proximidad geográfica, la intensidad de las relaciones humanas, el crecimiento de los intercambios económicos, la movilidad académica y profesional y la presencia de comunidades vinculadas a España hacen necesario acompañar las relaciones comerciales e institucionales con una acción cultural sólida, capaz de generar confianza, diálogo y conocimiento mutuo.

El Plan reforzará la colaboración con los tejidos culturales de la región, cada vez más profesionalizados y diversos. La música, el arte, el cine, la danza, las artes escénicas, la literatura, las artes visuales, el pensamiento, la arquitectura, el patrimonio y la cultura digital serán ámbitos prioritarios de cooperación. Especial atención merecerán los festivales, ferias, espacios independientes, universidades, museos, bibliotecas y centros de creación que articulan hoy buena parte de la vida cultural del Magreb.

La traducción ocupará un lugar central. Será necesario fomentar la circulación de obras del español a grandes lenguas como el árabe, y otras lenguas presentes en la región, favoreciendo la edición, la mediación cultural, la formación de traductores y el intercambio entre autores, editoriales, universidades y profesionales del libro. En este ámbito queda todavía mucho por hacer, y el Instituto Cervantes puede desempeñar un papel decisivo para ampliar el conocimiento recíproco entre España, el mundo hispánico y las sociedades norteafricanas.

El patrimonio compartido es otra línea fundamental. La historia del Mediterráneo occidental, Al-Ándalus, las relaciones entre España y el Magreb, las ciudades, los archivos, las rutas comerciales, las migraciones, la arquitectura, la música, la tradición oral y las memorias cruzadas ofrecen un campo de trabajo de enorme valor. Esta línea deberá abordarse desde una mirada contemporánea capaz de conectar memoria, investigación, creación actual y diálogo intercultural.

La programación deberá prestar una atención especial a la juventud y a la diversidad de públicos. En la región existe una curiosidad creciente por la lengua española y por las culturas hispánicas, pero también públicos muy distintos: estudiantes, jóvenes profesionales, creadores emergentes, docentes, investigadores, mediadores culturales, infancia, comunidades universitarias y público general. El Plan deberá adaptar sus propuestas a esa diversidad, fomentando la lectura, la accesibilidad a la cultura, la participación ciudadana y la creación de nuevos públicos.

El Magreb y el Norte de África son también espacios decisivos para abordar cuestiones compartidas como la igualdad, la sostenibilidad, la

ecología y recursos como la energía, la desertificación, el patrimonio, la tecnología y la convivencia. La cultura puede contribuir a abrir espacios de diálogo sobre estos desafíos desde una perspectiva de cooperación, conocimiento y respeto a la diversidad.

La acción del Instituto Cervantes en esta región deberá apoyarse en una coordinación estrecha entre centros, extensiones territoriales y sede central, con proyectos capaces de circular por la red y de adaptarse a cada contexto local. La experiencia acumulada en el Magreb y el Norte de África debe convertirse en una base sólida para reforzar una cooperación cultural de largo recorrido, articulada sobre la confianza, la profesionalización de los agentes culturales, la accesibilidad, el patrimonio compartido, la traducción y el diálogo entre sociedades vecinas.

### **3.7.2. ÁFRICA SUBSAHARIANA**

África Subsahariana constituye uno de los espacios de mayor proyección para el crecimiento de la acción internacional del Instituto Cervantes. El dinamismo demográfico del continente, la consolidación de nuevas universidades, el desarrollo de las industrias culturales y creativas, el creciente interés por el aprendizaje del español y la intensificación de las relaciones entre África, España e Iberoamérica configuran un escenario especialmente favorable para reforzar la cooperación cultural y lingüística durante los próximos años.

La estrategia del Instituto Cervantes en África Subsahariana se articula actualmente en torno al centro de Dakar, cuya actividad se extiende mediante programas de cooperación y acción cultural a otros territorios de la región, especialmente Costa de Marfil y Mauritania. Este modelo de actuación territorial deberá seguir fortaleciéndose mediante una red flexible de colaboraciones que permita acompañar la expansión de la acción académica hacia nuevos países y consolidar relaciones estables con instituciones locales.

El desarrollo de esta estrategia exige una estrecha coordinación entre la actividad académica y la acción cultural. La programación deberá acompañar las misiones académicas, la formación del profesorado de español, la capacitación de profesionales, la cooperación universitaria y el fortalecimiento del hispanismo africano, integrando la cultura como un elemento esencial del aprendizaje de la lengua y de la construcción de relaciones institucionales duraderas.

África Subsahariana reúne una extraordinaria diversidad de pueblos, lenguas y tradiciones culturales que constituye uno de sus principales patrimonios. La acción del Instituto Cervantes deberá responder a esta pluralidad, evitando enfoques uniformes y desarrollando programas adaptados a las características de cada país y de cada contexto cultural. La riqueza de las tradiciones orales, la literatura, la música, la danza, el cine, las artes visuales, la creación digital y las nuevas expresiones urbanas ofrecen un marco privilegiado para el diálogo entre las culturas africanas, España y el conjunto del espacio iberoamericano.

Especial atención merecerán la música, el cine y la danza, sectores de enorme vitalidad entre las generaciones más jóvenes y con una creciente proyección internacional. El Instituto Cervantes favorecerá la circulación de artistas, creadores y profesionales, impulsará proyectos compartidos con festivales, universidades e instituciones culturales y promoverá espacios de encuentro que contribuyan al conocimiento mutuo y al fortalecimiento de las industrias culturales africanas.

La programación incorporará igualmente la ciencia, la tecnología, la innovación, la ingeniería y la transformación digital como ámbitos prioritarios de cooperación. La cultura y el conocimiento deberán avanzar de manera integrada, favoreciendo proyectos que acerquen el español a los sectores académicos, científicos y profesionales con mayor potencial de desarrollo.

La accesibilidad a la cultura constituirá otro de los principios transversales del Plan. La amplitud del territorio y la diversidad de las realidades sociales hacen necesario desarrollar formatos presenciales, itinerantes e híbridos que permitan acercar la programación cultural a públicos muy diversos y ampliar el acceso a la oferta del Instituto Cervantes mediante recursos digitales y nuevas formas de mediación cultural.

El Plan prestará una atención específica a la participación de las mujeres en la vida cultural, promoviendo la visibilidad de las creadoras, investigadoras, profesionales y gestoras culturales africanas, favoreciendo su participación en proyectos internacionales y reforzando el diálogo entre las diferentes iniciativas desarrolladas en España, África e Iberoamérica en materia de igualdad de oportunidades y liderazgo cultural.

La juventud y las universidades ocuparán un lugar prioritario en esta estrategia. El creciente interés por el español, la movilidad académica, la creación contemporánea y las oportunidades profesionales vinculadas a la lengua española hacen de las comunidades universitarias y de las nuevas generaciones

uno de los principales ámbitos de actuación del Instituto Cervantes. El desarrollo de programas específicos para estudiantes, jóvenes creadores, investigadores y profesionales contribuirá a consolidar una comunidad cultural cada vez más conectada entre África y el espacio panhispanico.

El desarrollo del Plan África Subsahariana deberá sustentarse en alianzas estables con universidades, administraciones públicas, centros culturales, bibliotecas, festivales, fundaciones, organizaciones internacionales y agentes culturales locales, favoreciendo una cooperación basada en el intercambio de conocimiento, el respeto a la diversidad y la construcción conjunta de proyectos de largo recorrido.

### **OBJETIVOS DEL PLAN ÁFRICA SUBSAHARIANA**

- Consolidar el centro de Dakar como nodo de referencia para la coordinación de la acción cultural y académica del Instituto Cervantes en África, reforzando sus extensiones territoriales y ampliando progresivamente las alianzas con nuevos países de la región.
- Integrar la acción cultural con la actividad académica mediante programas de apoyo al hispanismo, formación del profesorado, cooperación universitaria y capacitación de profesionales.
- Desarrollar una programación adaptada a la diversidad cultural y lingüística del África Subsahariana, respetando las especificidades de cada país y favoreciendo el diálogo entre las distintas tradiciones culturales.
- Impulsar la cooperación en los ámbitos del libro, la música, el cine, el audiovisual, la literatura, la tradición oral y las nuevas industrias culturales y creativas.
- Favorecer la participación de mujeres creadoras, investigadoras y profesionales de la cultura, reforzando su visibilidad y liderazgo en los proyectos desarrollados por el Instituto Cervantes.
- Promover programas dirigidos a la juventud, las comunidades universitarias y los nuevos públicos, fortaleciendo el español como lengua de conocimiento, cooperación y oportunidades profesionales.
- Incorporar la ciencia, la tecnología, la innovación, la ingeniería y la transformación digital como ámbitos prioritarios de la cooperación cultural.
- Garantizar la accesibilidad a la cultura mediante formatos presenciales, itinerantes y digitales que permitan ampliar el alcance territorial de la programación y llegar a públicos diversos.

### 3.8. PLAN MEDITERRÁNEO

El Mediterráneo representa uno de los espacios históricos de intercambio cultural más antiguos y complejos del mundo. Sus ciudades y territorios comparten siglos de circulación de personas, lenguas, conocimientos, creencias, formas artísticas y tradiciones intelectuales. A través de sus rutas se han transmitido obras literarias y filosóficas, conocimientos científicos y técnicos, músicas, arquitecturas y formas de vida que han contribuido decisivamente a configurar las sociedades de sus distintas orillas.

Esta historia común no elimina las diferencias, los conflictos ni las desigualdades que han atravesado el Mediterráneo, pero permite reconocer un espacio de relaciones e influencias recíprocas que sigue formando parte de la identidad cultural de sus pueblos. El Plan Mediterráneo parte de este patrimonio compartido para proyectarlo hacia el presente y favorecer nuevas formas de conocimiento, creación y cooperación.

En la actualidad, el Mediterráneo se encuentra atravesado por conflictos bélicos, crisis políticas, tensiones sociales, desigualdades económicas, desplazamientos forzados y movimientos migratorios que afectan profundamente a sus sociedades. A ello se suman desafíos comunes relacionados con el cambio climático, la escasez de agua, la protección del medio marino, la energía, las ciudades o la preservación del patrimonio. Estas realidades inciden directamente en el trabajo de los centros del Instituto Cervantes y exigen una acción cultural atenta a la complejidad de los contextos en los que se desarrolla.

El Plan se dirige de manera prioritaria a los centros situados en el arco mediterráneo y en los territorios directamente vinculados a esta comunidad cultural: Tel Aviv, Beirut, Amán, El Cairo, Alejandría, Túnez, Argel, Orán, así como a los centros de Marruecos, Grecia o Italia. Incorporará también a las ciudades y territorios mediterráneos de España, especialmente de la Comunidad Valenciana, Cataluña, las Islas Baleares, Murcia y Andalucía, y podrá extender su cooperación a otros centros, ciudades e instituciones vinculados histórica y culturalmente a este espacio.

Esta dimensión responde a una realidad que no puede entenderse únicamente desde las fronteras nacionales ni desde las relaciones bilaterales. El Mediterráneo es una geografía compartida, pero también una trama de ciudades, rutas, memorias, desplazamientos e influencias que conecta sus distintas orillas. El Plan aspira, por ello, a relacionar los centros del

Instituto Cervantes con instituciones, universidades, bibliotecas, museos, festivales, centros de investigación, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil, creadores y profesionales de los diferentes países para contribuir a construir una verdadera agenda cultural del Mediterráneo.

Pese a la dificultad de los contextos, los centros continúan desarrollando su actividad cultural y bibliotecaria y manteniendo espacios de encuentro y colaboración con artistas, escritores, cineastas, músicos, científicos, investigadores y comunidades locales. Esta continuidad adquiere un valor especial allí donde los conflictos y la polarización reducen los lugares para el diálogo y el intercambio. La cultura no puede resolver por sí sola los conflictos políticos, sociales o bélicos, pero puede mantener abiertos espacios para la palabra, la escucha, el conocimiento, la creación y la cooperación. Puede también impedir que las sociedades y sus culturas queden reducidas a las imágenes de los conflictos que las afectan y dar voz a quienes continúan creando, investigando y pensando en circunstancias especialmente difíciles.

El Plan Mediterráneo promoverá una programación construida en red. La cooperación entre centros permitirá desarrollar proyectos comunes, actividades itinerantes y circuitos que conecten ciudades y territorios, faciliten la movilidad de artistas, escritores, científicos, investigadores y profesionales de la cultura y amplíen la vida y el alcance de los proyectos..

La historia cultural compartida ocupará un lugar relevante en esta estrategia, no como expresión de una identidad uniforme o idealizada, sino como resultado de siglos de intercambios, traducciones, desplazamientos, influencias y transformaciones. La literatura, la filosofía, el pensamiento, la música, las artes visuales y escénicas, el cine, la arquitectura, el patrimonio, la gastronomía y las culturas populares ofrecen múltiples posibilidades para explorar estas relaciones, comprender también sus diferencias y contradicciones y descubrir nuevas conexiones entre las sociedades mediterráneas.

La ciencia y la circulación del conocimiento formarán igualmente parte de esta mirada. La historia del Mediterráneo no puede entenderse sin los intercambios científicos, médicos, matemáticos, astronómicos, filosóficos y tecnológicos producidos entre sus diferentes culturas. Recuperar esa memoria permitirá relacionarla con los desafíos contemporáneos y favorecer la colaboración entre científicos, humanistas, creadores e instituciones de investigación.

El cambio climático, la gestión del agua, la protección del medio marino, la biodiversidad, la energía, la salud, la alimentación, las ciudades sostenibles y la preservación del patrimonio son problemas compartidos que no conocen fronteras nacionales. La programación cultural y científica contribuirá a hacer visibles estas interdependencias, acercar el conocimiento a la sociedad y crear nuevos espacios de cooperación.

El Plan prestará asimismo atención a los proyectos sociales y de cooperación que utilicen la cultura, la educación, las bibliotecas, la ciencia y el conocimiento para fortalecer las comunidades, favorecer la participación y ampliar el acceso a la cultura. Las migraciones y los desplazamientos, inseparables de la historia del Mediterráneo y de su realidad contemporánea, serán abordados desde la experiencia humana, la memoria y la creación, evitando representaciones simplificadoras y favoreciendo la participación de quienes los viven directamente.

En los contextos marcados por el conflicto y la polarización, se prestará una atención especial a la creación contemporánea y al pensamiento crítico. El Plan favorecerá proyectos que den voz a artistas, escritores, intelectuales, científicos y profesionales de la cultura de la región, especialmente a quienes trabajan en situaciones de dificultad, fragilidad o aislamiento, y contribuirá a mantener abiertos espacios para la libertad de creación y el intercambio intelectual.

Las nuevas generaciones tendrán también un papel relevante. Los jóvenes son protagonistas de buena parte de las transformaciones sociales, culturales y tecnológicas de la región y deben participar en la construcción de nuevos espacios de relación. Se favorecerán proyectos dirigidos a jóvenes creadores y públicos, iniciativas de formación, programas de movilidad e intercambio y espacios para la creación y el debate sobre los principales retos de las sociedades mediterráneas.

## OBJETIVOS

- Reforzar los valores de una cultura mediterránea compartida, reconociendo tanto los vínculos históricos, culturales, científicos e intelectuales entre sus distintas orillas como la diversidad y complejidad de sus sociedades.
- Contribuir a la construcción de una agenda cultural del Mediterráneo que conecte ciudades, centros, instituciones, creadores y profesionales

y permita desarrollar proyectos comunes de alcance regional e internacional.

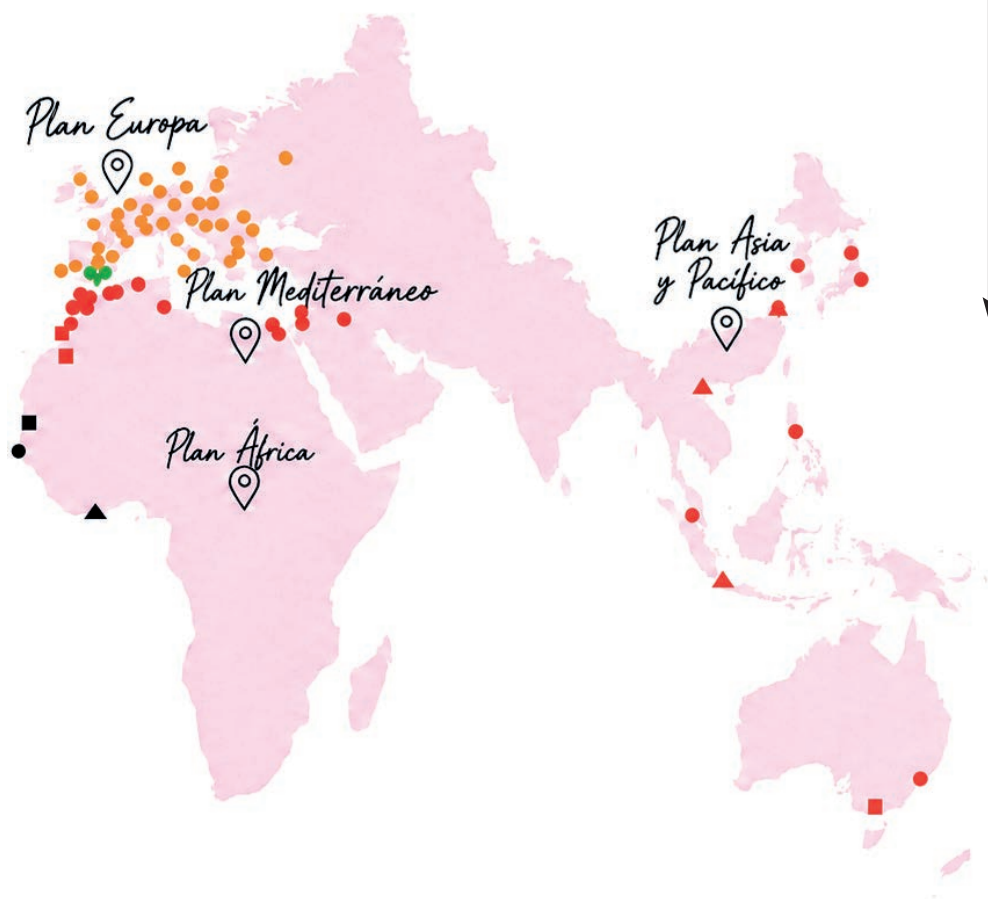
- Mantener y ampliar espacios para el diálogo, el conocimiento, la creación y la cooperación, especialmente en contextos afectados por conflictos bélicos, tensiones sociales, polarización y situaciones de fragilidad.
- Dar voz y visibilidad a artistas, escritores, intelectuales, científicos y profesionales de la cultura de los distintos países, con especial atención a quienes trabajan en circunstancias de dificultad o aislamiento.
- Crear y consolidar redes estables con instituciones culturales, universidades, bibliotecas, museos, festivales, centros de investigación, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil y organismos de cooperación de los países mediterráneos.
- Reforzar en España la relación con los centros e instituciones de las demás orillas, especialmente mediante la participación de agentes culturales, científicos y sociales de la Comunidad Valenciana, Cataluña, las Islas Baleares, Murcia y Andalucía.
- Reconocer y actualizar la historia cultural compartida del Mediterráneo.
- Reforzar la presencia de la ciencia y el conocimiento en la programación y promover la colaboración entre científicos, humanistas, creadores e instituciones de investigación en torno a los grandes desafíos comunes de la región.
- Favorecer proyectos sociales y de cooperación que utilicen la cultura, la educación, las bibliotecas, la ciencia y el conocimiento para fortalecer las comunidades, promover la inclusión y ampliar el acceso a la cultura.
- Abordar las migraciones y los desplazamientos desde la experiencia humana, la memoria y la creación, favoreciendo representaciones complejas y la participación de las personas y comunidades directamente implicadas.
- Promover la participación de los jóvenes en proyectos de creación, formación, movilidad, intercambio y debate sobre las transformaciones culturales, sociales, científicas y tecnológicas de la región.
- Reforzar la cooperación con las instituciones españolas, europeas e internacionales y con las redes dedicadas a la cooperación euromediterránea para ampliar el alcance, la continuidad y la proyección de los proyectos.



Plan Canoa



Plan Espacio Digital Iberoamericano



### 3.9. ESPACIO DIGITAL PANHISPÁNICO

La transformación digital ha modificado profundamente la forma en que se crea, conserva, comparte y difunde la cultura. El desarrollo de nuevas tecnologías, la expansión de las redes de conocimiento, el acceso abierto a la información y la aparición de nuevos espacios de creación y participación hacen necesario consolidar un verdadero Espacio de Circulación Cultural Digital Iberoamericano que complemente la acción territorial del Instituto Cervantes y fortalezca la presencia internacional de la lengua española y de las culturas en español.

Este espacio no constituye un territorio físico, sino una comunidad de conocimiento y cooperación construida sobre la lengua compartida y sobre el compromiso de las instituciones culturales, académicas y científicas de España e Iberoamérica por favorecer la circulación de la cultura, la investigación y la creación contemporánea. Su desarrollo permitirá ampliar el alcance de la acción cultural del Instituto Cervantes, facilitar el acceso a nuevos públicos y reforzar la cooperación entre los diferentes agentes que integran el ecosistema cultural en español.

El Plan continuará impulsando las líneas de trabajo iniciadas en el **Plan Canoa**, ampliando su alcance hacia un modelo de cooperación digital más ambicioso, basado en la creación de redes estables entre instituciones culturales, universidades, bibliotecas, archivos, museos, centros de investigación, observatorios y repositorios de conocimiento. El objetivo será favorecer una circulación real de contenidos, proyectos, investigaciones y recursos culturales que posicione el espacio compartido de la cultura en español.

La lengua española constituye uno de los principales activos culturales del mundo digital. Su presencia en las infraestructuras del conocimiento, en la investigación, en la producción científica, en los recursos lingüísticos y en los nuevos entornos tecnológicos resulta esencial para garantizar su proyección internacional. El Instituto Cervantes contribuirá a reforzar este posicionamiento favoreciendo la cooperación con instituciones públicas y privadas, universidades y redes internacionales comprometidas con el desarrollo del español en el ámbito digital.

El Espacio Cultural Digital Iberoamericano prestará una atención prioritaria al fortalecimiento de la publicación y circulación del conocimiento en español. La cooperación entre repositorios institucionales,

bibliotecas digitales, universidades y centros de investigación permitirá incrementar la visibilidad internacional de la producción científica y cultural mediante infraestructuras interoperables, identificadores persistentes y sistemas que faciliten su recuperación por los principales recolectores internacionales de información. Esta estrategia contribuirá a que el conocimiento generado en español pueda localizarse, preservarse, citarse y reutilizarse con mayor facilidad, fortaleciendo su presencia en los ecosistemas digitales internacionales.

La diversidad del español es uno de los principios fundamentales de este espacio compartido. El desarrollo digital deberá respetar y visibilizar la pluralidad lingüística y cultural del mundo hispanohablante, incorporando las distintas variedades del español, las culturas de las lenguas de España y las múltiples expresiones culturales de Iberoamérica como parte de un patrimonio común que enriquece el conjunto de la comunidad hispanohablante.

El Plan impulsará igualmente la digitalización, preservación y difusión del patrimonio cultural, documental y bibliográfico, favoreciendo la adopción de buenas prácticas que garanticen su conservación, accesibilidad y transmisión a las generaciones futuras. La cooperación entre bibliotecas, archivos, museos y centros de documentación permitirá compartir conocimiento, optimizar recursos y favorecer nuevas formas de acceso al patrimonio cultural en español.

El desarrollo de este espacio favorecerá asimismo la colaboración entre investigadores, creadores, profesionales de la cultura, universidades, bibliotecas, instituciones culturales y administraciones públicas, impulsando proyectos compartidos que fortalezcan la circulación internacional del conocimiento, la creación y la innovación cultural. La dimensión digital permitirá superar las limitaciones geográficas, ampliar la participación y facilitar nuevas formas de cooperación entre los diferentes territorios de la red del Instituto Cervantes.

La evolución de las tecnologías lingüísticas y de los sistemas de inteligencia artificial refuerza la necesidad de impulsar una presencia sólida del español en los nuevos entornos digitales. El Instituto Cervantes promoverá iniciativas que contribuyan a mejorar la disponibilidad de recursos lingüísticos y culturales de calidad, favoreciendo un desarrollo tecnológico respetuoso con la diversidad del español, y la riqueza cultural e histórica del espacio iberoamericano.

El Espacio Cultural Digital Iberoamericano constituye, en definitiva, una apuesta por fortalecer la comunidad cultural del español mediante la cooperación, el intercambio de conocimiento y el desarrollo de infraestructuras compartidas que permitan proyectar internacionalmente la cultura en español y garantizar su presencia en los escenarios culturales y tecnológicos del siglo xxi.

## **OBJETIVOS DEL ESPACIO CULTURAL DIGITAL IBEROAMERICANO**

- Consolidar un espacio estable de cooperación digital entre las instituciones culturales, académicas y científicas de España e Iberoamérica.
- Impulsar la evolución del Plan Canoa mediante redes de colaboración que favorezcan el posicionamiento internacional de la cultura y del conocimiento en español.
- Reforzar la presencia del español en los entornos digitales, en las tecnologías lingüísticas y en las nuevas infraestructuras del conocimiento.
- Favorecer la cooperación entre repositorios institucionales, bibliotecas, archivos, museos, universidades y centros de investigación para incrementar la visibilidad internacional de la producción científica y cultural en español.
- Promover la publicación, preservación y difusión del conocimiento mediante buenas prácticas de digitalización, conservación, interoperabilidad y acceso.
- Garantizar el respeto a la diversidad lingüística y cultural del mundo hispanohablante en el desarrollo de proyectos y recursos digitales.
- Impulsar la preservación y difusión del patrimonio cultural y documental mediante proyectos cooperativos de ámbito iberoamericano.
- Favorecer la colaboración entre investigadores, creadores, profesionales de la cultura e instituciones para fortalecer la circulación internacional del conocimiento y la innovación cultural.
- Contribuir al desarrollo de tecnologías lingüísticas y sistemas de inteligencia artificial que incorporen adecuadamente la riqueza y diversidad del español y de las culturas en español.

## 4. LÍNEAS DE PROGRAMACIÓN

Una vez articulada territorialmente la acción cultural mediante los planes descritos en el apartado anterior, las líneas de programación ofrecen una segunda perspectiva, complementaria, para ordenar la actividad cultural. Si los planes territoriales permiten coordinar la acción de los centros en función de sus contextos geográficos y culturales, las líneas de programación proporcionan un marco común para organizar y categorizar la programación atendiendo a sus contenidos y ámbitos temáticos.

Estas líneas son lo suficientemente amplias y flexibles para dar cabida a la diversidad de propuestas, proyectos, ciclos y actividades que desarrolla la red de centros. En cada una de ellas pueden integrarse actividades pertenecientes a distintas disciplinas y desarrolladas mediante diferentes formatos, mientras que una misma propuesta puede, por su carácter transversal, relacionarse con más de una línea de programación. Su función no es, por tanto, establecer compartimentos estancos, sino proporcionar una estructura común que permita ordenar y categorizar una actividad amplia y diversa.

Esta clasificación contribuye, además, a planificar y analizar la programación en su conjunto, identificar posibles desequilibrios y favorecer una presencia adecuada de los distintos ámbitos que integran la acción cultural del Instituto Cervantes. Las líneas constituyen así una herramienta compartida para los centros, que facilita tanto la clasificación de cada propuesta como la construcción de programaciones variadas y equilibradas.

De este modo, la programación cultural puede analizarse desde dos perspectivas complementarias: su articulación territorial, desarrollada a través de los planes anteriores, y su ordenación temática, definida por las siguientes líneas de programación:

## 4.1. CREACIÓN CONTEMPORÁNEA E INDUSTRIAS CREATIVAS

La creación contemporánea constituye la expresión más inmediata de la cultura de nuestro tiempo. A través de ella, artistas, autores y creadores interpretan las transformaciones de la sociedad, plantean nuevas preguntas y lenguajes y dan forma a sensibilidades, conflictos e intereses que caracterizan el presente. Programar la creación actual en todas sus disciplinas resulta, por ello, esencial para mostrar internacionalmente una cultura viva, diversa y en permanente evolución.

Esta línea reúne las propuestas vinculadas con la creación contemporánea en sus distintas manifestaciones y disciplinas. Comprende tanto la obra de figuras consolidadas como la de creadores y creadoras emergentes, así como la aparición de nuevas voces, escenas, géneros, lenguajes y comunidades creativas que reflejan las tendencias y formas de expresión propias de cada momento. Una programación representativa de la cultura actual debe buscar el equilibrio entre trayectorias reconocidas y nuevas generaciones, prestar atención a los procesos de renovación que se producen en cada disciplina y mantener la capacidad de descubrir propuestas que todavía no han alcanzado una amplia proyección internacional.

La contemporaneidad no se identifica únicamente con la novedad ni con la edad de quienes crean. Incluye las obras, prácticas y proyectos capaces de dialogar con el presente, explorar nuevos lenguajes, revisar formas de creación y producción o responder, desde la cultura, a las cuestiones de nuestro tiempo. Esta perspectiva permite integrar la diversidad de tendencias que conviven en la literatura y el pensamiento, las artes visuales, la arquitectura y el diseño, el cine y los audiovisuales, la música, las artes escénicas y las demás formas actuales de creación, sin privilegiar una disciplina sobre otra.

Los creadores y creadoras forman parte, a su vez, de sectores profesionales y productivos que hacen posible la creación, la producción y la circulación cultural. Las industrias creativas constituyen, por ello, una dimensión inseparable de esta línea de programación. Su fortalecimiento favorece la sostenibilidad de los proyectos culturales, la profesionalización de sus agentes, la creación de nuevas oportunidades y la capacidad de las obras y de quienes las producen para alcanzar otros contextos y públicos.

Desde su posición como institución cultural internacional, el Instituto Cervantes puede contribuir a esta proyección exterior sin sustituir las funciones de los organismos especializados en la internacionalización económica ni intervenir en las dinámicas comerciales propias de cada sector. Su aportación es complementaria: facilitar el conocimiento de la creación actual, favorecer su presencia en contextos culturales internacionales, generar encuentros entre creadores, profesionales e instituciones y contribuir a establecer relaciones que puedan abrir nuevas oportunidades de colaboración y circulación.

La extensa implantación internacional del Instituto permite, además, atender a la diversidad de los ecosistemas creativos y detectar oportunidades diferentes en cada territorio. La colaboración con instituciones y agentes de los países en los que actúa puede favorecer el descubrimiento de nuevos creadores, el intercambio profesional y la incorporación de la creación en español a espacios de programación, debate y reconocimiento internacional.

Esta línea permitirá así categorizar propuestas, proyectos y ciclos centrados en la creación cultural actual y en los sectores creativos que la hacen posible, desde las grandes figuras contemporáneas hasta las voces emergentes y las nuevas expresiones que están configurando la cultura del presente.

## **4.2. CANON, MEMORIA Y PATRIMONIO CULTURAL**

Toda cultura se construye también sobre el conocimiento, la interpretación y la transmisión de su legado. La literatura, el pensamiento, las artes, la música, el cine, las artes escénicas, la arquitectura, el diseño y la ciencia forman parte de una herencia cultural amplia y diversa que la investigación y las nuevas miradas continúan enriqueciendo. Esta línea reúne la programación dedicada a conocer, difundir y reinterpretar ese legado, así como a recuperar figuras, obras, movimientos, comunidades y expresiones culturales cuya importancia merece ser reconocida o revisada desde el presente.

El canon cultural no delimita una selección cerrada e inmutable. Se transforma a medida que avanzan la investigación y el conocimiento, se recuperan obras y trayectorias olvidadas y se incorporan perspectivas que permiten comprender de forma más completa la complejidad de cada

época. Junto a las grandes figuras y obras de referencia, esta línea prestará atención a creadores y creadoras que permanecieron al margen de los relatos predominantes, a corrientes y movimientos insuficientemente conocidos y a aportaciones cuyo valor puede ser reconocido hoy desde nuevas investigaciones y lecturas críticas. La revisión del canon no implica sustituir unas figuras por otras, sino ampliar el conocimiento de nuestro legado y hacer visible su verdadera riqueza y diversidad.

Esta perspectiva comprende todas las disciplinas. Permite recuperar autoras y autores, artistas, músicos, cineastas, intérpretes, arquitectos, diseñadores, científicos, investigadores y pensadores; volver sobre obras y repertorios; estudiar movimientos artísticos e intelectuales; y explorar géneros, escenas y tendencias culturales propios de otras épocas. Incluye también la historia de la participación española e hispánica en acontecimientos y procesos culturales de alcance internacional y el estudio de las relaciones, influencias e intercambios que han configurado nuestro patrimonio.

La memoria incorpora otra dimensión fundamental de este legado. Los exilios y las migraciones, los desplazamientos y diásporas, las comunidades históricas vinculadas a España y al español y las expresiones culturales de colectivos que durante mucho tiempo ocuparon posiciones periféricas forman parte de una historia cultural que debe ser conocida en toda su amplitud. La cultura sefardí, la cultura gitana y otros legados comunitarios; las culturas vinculadas a las lenguas de España; las experiencias de los distintos exilios históricos; y las trayectorias desarrolladas entre países y territorios permiten recuperar vínculos, circulaciones y aportaciones que desbordan las fronteras nacionales y enriquecen la comprensión de nuestra historia cultural.

La historia ocupa, por ello, un lugar esencial en esta línea, no como mera reconstrucción de acontecimientos, sino como contexto para comprender las formas culturales que cada época produjo. Los periodos históricos, las transformaciones sociales y políticas, los movimientos intelectuales, los avances científicos y técnicos y los grandes procesos de intercambio han dado lugar a expresiones culturales específicas que pueden ser objeto de programación y que, en muchos casos, continúan dialogando con las preocupaciones del presente.

Las conmemoraciones, centenarios y efemérides constituyen oportunidades especialmente valiosas para profundizar en este conocimiento. Su interés no reside únicamente en recordar una fecha o celebrar una figura,

sino en promover nuevas investigaciones, recuperar obras y documentos, revisar interpretaciones y relacionar esos legados con los territorios y comunidades con los que mantuvieron vínculos. De este modo, una conmemoración puede convertirse en un proyecto cultural de mayor alcance, capaz de reunir distintas disciplinas y de ofrecer nuevas vías de acceso a una obra, una época o un proceso cultural.

El patrimonio cultural se entiende aquí en un sentido amplio. Comprende obras y repertorios artísticos, literarios, musicales, escénicos y audiovisuales; legados científicos e intelectuales; prácticas y expresiones culturales; archivos, bibliotecas, colecciones y fondos documentales; y aquellos testimonios materiales e inmateriales que permiten conocer y transmitir la experiencia cultural de generaciones anteriores. La investigación sobre estos materiales puede revelar nuevos significados, reconstruir trayectorias, establecer relaciones antes desconocidas y devolver al espacio público obras y figuras que habían quedado fuera de la memoria compartida.

Esta línea permite, en definitiva, programar nuestro legado cultural como una realidad viva y en permanente construcción. Reúne tanto la difusión de las grandes referencias de nuestra cultura como el descubrimiento de aquello que todavía necesita ser investigado, recuperado o reconocido; las obras y movimientos que definieron una época y aquellos que quedaron en sus márgenes; las memorias de comunidades y territorios; y las herencias culturales que, nacidas en otros momentos históricos, conservan su capacidad para interrogarnos y dialogar con el presente.

### **4.3. PENSAMIENTO, CIENCIA E INVESTIGACIÓN**

Las ideas, el conocimiento y la investigación forman parte de la cultura y de las maneras en que una sociedad comprende, interpreta y transforma la realidad. En un contexto internacional marcado por profundas transformaciones científicas, tecnológicas, sociales y ambientales, esta línea reúne la programación dedicada al pensamiento y a la producción, circulación y difusión del conocimiento, y refuerza la presencia estable de la ciencia y la investigación en la acción cultural del Instituto Cervantes.

Su ámbito comprende el pensamiento y las humanidades, las ciencias experimentales y de la salud, las ciencias sociales, la ingeniería y la tecnología, la lingüística y la terminología, la historia, la filosofía y la investigación artística,

así como los espacios de encuentro que surgen entre estos campos. La amplitud de esta línea responde a una concepción de la cultura en la que las disciplinas no permanecen aisladas y en la que los avances del conocimiento plantean preguntas que requieren miradas diversas.

La programación podrá acercarse tanto a las grandes cuestiones que ocupan el debate contemporáneo como a investigaciones concretas capaces de ampliar el conocimiento y despertar el interés de públicos diversos. Los avances científicos y tecnológicos, la inteligencia artificial, la salud, la bioética, la sostenibilidad, la transición ecológica o la ciencia abierta conviven, desde esta perspectiva, con la investigación histórica, lingüística, filosófica, social, humanística y artística. No se trata únicamente de abordar los grandes retos del presente, sino también de dar visibilidad a quienes investigan, a los procesos mediante los que se genera conocimiento y a los descubrimientos, ideas y preguntas que transforman nuestra comprensión del mundo.

La divulgación ocupa un lugar fundamental en esta línea. Hacer accesible el conocimiento especializado, sin perder rigor, permite ampliar sus públicos, favorecer la comprensión de cuestiones complejas y fortalecer la capacidad crítica de la ciudadanía. La programación cultural puede propiciar el encuentro entre científicos, investigadores, humanistas, creadores, profesionales y públicos, y generar espacios en los que el conocimiento se comparte, se contrasta y entra en diálogo con otras disciplinas y experiencias.

Esta línea presta asimismo una atención especial al español como lengua de investigación, comunicación científica y transmisión del conocimiento. La vitalidad internacional de una lengua depende también de su capacidad para nombrar nuevos conceptos, expresar conocimiento especializado y participar en los ámbitos en los que se producen los avances científicos y tecnológicos. La programación contribuirá, por ello, a dar visibilidad a la investigación desarrollada en español y a favorecer la circulación internacional de sus investigadores, ideas y resultados, al tiempo que podrá abordar cuestiones relacionadas con el lenguaje especializado, la terminología y el acceso al conocimiento.

El Instituto Cervantes puede desempeñar en este ámbito una función singular como espacio internacional de encuentro entre cultura, lengua y conocimiento. Su red permite acercar investigaciones y debates a contextos muy diversos, conectar comunidades académicas, científicas y culturales y

ampliar la presencia pública de disciplinas y especialistas que no siempre encuentran espacios de relación con audiencias no especializadas.

Esta línea reúne así propuestas y proyectos en los que el pensamiento, la investigación, la ciencia y la circulación del conocimiento constituyen el contenido central de la programación. Su consolidación amplía el campo tradicional de la acción cultural, contribuye a reconocer la investigación como parte de la cultura y refuerza la capacidad del español para comprender, explicar y participar en la construcción del conocimiento contemporáneo.

#### **4.4. CERVANTITOS. PROGRAMACIÓN INFANTIL Y JUVENIL**

La programación dirigida a la infancia y la juventud constituye una apuesta fundamental para acercar la cultura en español a las nuevas generaciones y ampliar y renovar los públicos del Instituto Cervantes. Esta línea reúne las propuestas concebidas específicamente para niños, niñas y jóvenes, atendiendo a las distintas etapas de su desarrollo, a sus intereses y a sus formas de relacionarse con la cultura.

En una institución dedicada a la enseñanza y la promoción internacional del español, la oferta cultural infantil y juvenil debe acompañar y complementar la oferta académica, ampliando la experiencia de la lengua más allá del aula. La literatura, las artes visuales, el cine y los audiovisuales, la música, las artes escénicas, la ciencia y la tecnología, el patrimonio y las demás disciplinas permiten descubrir el español como lengua en la que también se lee, se imagina, se crea, se investiga y se comparte.

Una parte importante de esta programación se dirige, sin embargo, a niños y jóvenes que no hablan español o que se encuentran en distintas etapas de su aprendizaje. Las actividades podrán desarrollarse, cuando resulte necesario, en la lengua local o incorporar fórmulas bilingües y recursos de mediación que faciliten el acceso a los contenidos. La cultura puede constituir así una primera vía de acercamiento al español y despertar el interés por una lengua y unas culturas que todavía no se conocen.

Cervantitos se consolidará como la identidad común de esta programación, reuniendo una oferta cultural estable, diversa y reconocible en el conjunto de la Red. Esta oferta atenderá tanto a los alumnos infantiles y juveniles del Instituto Cervantes como a los escolares y jóvenes

del entorno local, e incorporará también actividades para familias que permitan compartir experiencias culturales y fortalecer la relación de estas con los centros. La programación deberá diferenciar las distintas etapas de la infancia, la adolescencia y la juventud, evitando considerar a estos públicos como un grupo homogéneo.

El fomento de la lectura ocupará un lugar fundamental. Las bibliotecas y sus actividades de extensión bibliotecaria dedicarán una parte relevante de su oferta infantil y juvenil a favorecer el encuentro con los libros, la literatura, la ilustración y la creación, contribuyendo a desarrollar hábitos lectores y a fortalecer la relación de las nuevas generaciones con el español y con las culturas que se expresan en esta lengua.

La colaboración continuada con centros educativos de enseñanza primaria y secundaria deberá constituir una prioridad en las ciudades y países donde el Instituto Cervantes desarrolla su actividad. La relación con colegios e institutos permitirá acercar la programación a nuevos públicos, complementar la experiencia educativa y generar vínculos duraderos con la cultura en español.

Del mismo modo, los centros deberán conocer la oferta infantil y juvenil de museos, bibliotecas y otros centros e instituciones culturales de su entorno para establecer colaboraciones y desarrollar propuestas que complementen la programación local. Esta relación con los ecosistemas educativos y culturales de cada territorio permitirá ampliar el alcance de las actividades y reforzar la presencia de la cultura en español entre los públicos más jóvenes.

Cervantitos representa, en definitiva, una apuesta por incorporar de forma estable a niños y jóvenes a la vida cultural del Instituto Cervantes. Una programación continuada y de calidad permitirá complementar la experiencia académica, fomentar la lectura, ampliar los públicos y establecer desde las primeras edades una relación duradera con el español y con la diversidad de las culturas que se expresan en esta lengua.

## **4.5. SOSTENIBILIDAD, COOPERACIÓN Y DESARROLLO CULTURAL**

La sostenibilidad constituye uno de los grandes ámbitos de reflexión y acción de nuestro tiempo y debe entenderse, también desde la cultura,

en toda su amplitud. No se limita a la dimensión ambiental, sino que comprende las condiciones sociales, económicas, territoriales y generacionales que permiten a las personas y a las comunidades desarrollarse, preservar su diversidad, renovar sus formas de vida y transmitir sus conocimientos y su patrimonio. Esta línea reúne las propuestas que abordan las múltiples dimensiones de la sostenibilidad, la cooperación cultural y el papel de la cultura como factor y palanca de desarrollo.

La relación entre las sociedades y los recursos del planeta ocupa un lugar fundamental en este ámbito. El cambio climático, la transición ecológica, la biodiversidad, el agua, la energía, la protección de los paisajes y del patrimonio natural, los modelos de producción y consumo o las transformaciones de las ciudades y del medio rural son cuestiones que la creación, el pensamiento, la ciencia y las distintas disciplinas culturales pueden abordar desde perspectivas propias y complementarias.

La sostenibilidad posee también una dimensión social y territorial. La cultura contribuye a la cohesión de las comunidades, al diálogo intercultural, al bienestar y a la construcción de sociedades más pacíficas e inclusivas. Esta línea prestará atención a los territorios y comunidades que afrontan procesos de transformación o riesgo de pérdida de su patrimonio cultural, así como a las culturas, expresiones y lenguas minoritarias cuya continuidad forma parte de la diversidad cultural. La sostenibilidad lingüística y cultural, la transmisión de conocimientos y saberes y el mantenimiento de la relación entre las comunidades y sus territorios constituyen también cuestiones esenciales para el futuro.

La dimensión generacional permite abordar la transmisión y renovación de conocimientos, prácticas, oficios y expresiones culturales y el diálogo entre generaciones. La sostenibilidad económica, por su parte, comprende los debates sobre las condiciones que hacen posible la continuidad de la creación y de la vida cultural, la situación de sus profesionales y sectores, los modelos de financiación y producción, el empleo y la contribución de la cultura al desarrollo económico y territorial.

La paz constituye igualmente una condición esencial del desarrollo sostenible y un ámbito propio de la acción cultural. La cultura puede crear espacios de conocimiento y reconocimiento mutuo, favorecer el diálogo entre sociedades, contribuir a la comprensión de los conflictos y participar en la reconstrucción de vínculos y memorias. Las propuestas relacionadas con la cultura de paz, la convivencia, el diálogo intercultural y el papel de

la cultura en contextos de conflicto y posconflicto encuentran, por ello, un lugar propio en esta línea.

La cooperación cultural constituye su otra gran dimensión. La cultura es una política de cooperación y, al mismo tiempo, una palanca de desarrollo humano, social y territorial. Los proyectos culturales pueden favorecer el intercambio de conocimientos y experiencias, fortalecer capacidades profesionales e institucionales, proteger y activar el patrimonio, apoyar los ecosistemas culturales y generar oportunidades para las comunidades. Por la naturaleza de sus contenidos, esta línea se presta especialmente al desarrollo de actividades en colaboración con organismos, instituciones y entidades de los distintos países y territorios en los que está presente el Instituto Cervantes, favoreciendo el intercambio de experiencias y la construcción conjunta de proyectos.

Esta línea reúne, en definitiva, propuestas y proyectos sobre la sostenibilidad de las personas, las culturas, las lenguas, los territorios y el planeta; sobre la paz y la convivencia; y sobre la cooperación y la capacidad de la cultura para contribuir al desarrollo. Su amplitud responde a una concepción de la sostenibilidad en la que la diversidad cultural y lingüística, los conocimientos y los recursos naturales forman parte de una misma responsabilidad hacia el presente y hacia las generaciones futuras.

#### **4.7. CULTURA DIGITAL**

Esta línea reúne las actividades, proyectos y ciclos centrados en las formas de creación, investigación, producción, comunicación y circulación cultural propias del entorno digital y en las relaciones entre cultura y tecnología.

En ella tienen cabida las propuestas vinculadas con las artes y la creación digital, los nuevos lenguajes y narrativas, los videojuegos y otras formas de creación interactiva, las experiencias inmersivas y la realidad extendida —virtual, aumentada y mixta—, así como las actividades que exploran la incorporación de las tecnologías a la literatura, las artes visuales, la arquitectura y el diseño, el cine y los audiovisuales, la música, las artes escénicas y otras disciplinas.

La línea comprende también las humanidades digitales, el patrimonio y la memoria digital, la cultura de los datos, la inteligencia artificial y las tecnologías del lenguaje, así como las propuestas relacionadas con la

terminología, el procesamiento del lenguaje y otras formas de investigación y producción de conocimiento en las que las tecnologías digitales desempeñan un papel central.

Se integran igualmente las actividades relacionadas con la comunicación cultural digital y las nuevas formas de producir, narrar, difundir, experimentar y hacer circular la cultura. Tienen cabida aquí los podcasts y otros formatos sonoros, los contenidos audiovisuales concebidos para medios digitales, las publicaciones y exposiciones digitales, las plataformas y canales culturales, los proyectos interactivos y las experiencias desarrolladas en entornos y mundos virtuales. Este ámbito permite, además, explorar nuevos lenguajes de comunicación cultural y nuevas formas de acceso, participación y relación con los públicos.

El Departamento de Cultura Digital contribuirá al desarrollo de esta línea mediante la propuesta de actividades y proyectos para el conjunto de la Red y el impulso de nuevos ámbitos de programación vinculados a la evolución de la cultura y las tecnologías.

La adscripción a esta línea viene determinada por el contenido de la propuesta y no únicamente por el canal a través del cual se desarrolla. Una actividad en línea no es, por ese solo hecho, una actividad de cultura digital; del mismo modo, una actividad presencial puede pertenecer plenamente a esta línea cuando la creación, la investigación, la comunicación cultural o las transformaciones vinculadas a las tecnologías constituyen su contenido principal.

## **4.8. CURSOS, TALLERES Y FORMACIÓN CULTURAL**

Esta línea reúne la oferta formativa vinculada a la cultura y a los distintos ámbitos de la creación y el conocimiento. Comprende cursos, talleres y otras propuestas concebidas con una finalidad de aprendizaje, profundización o adquisición de conocimientos y capacidades, dirigidas tanto al público general como a estudiantes, creadores, profesionales y otros colectivos específicos.

La formación cultural puede abarcar todas las disciplinas de programación: literatura y escritura, artes visuales, arquitectura y diseño, cine y audiovisuales, música y artes escénicas, pensamiento, ciencia, patrimonio, industrias creativas y cultura digital. Su amplitud permite

desarrollar propuestas de iniciación y divulgación, así como programas especializados que respondan a los intereses de los públicos y a las características y oportunidades de cada contexto.

Tienen cabida en esta línea los cursos y talleres de creación y práctica artística, la formación destinada a ampliar el conocimiento y la apreciación de las distintas disciplinas y las propuestas vinculadas a proyectos o ciclos más amplios que permitan profundizar en sus contenidos. Comprende también la formación y actualización de profesionales de la cultura y de los sectores culturales y creativos, mediante programas orientados al intercambio de conocimientos, metodologías y experiencias y al desarrollo de capacidades específicas.

La relación con la actividad académica puede adoptar distintas formas. Los cursos especiales permiten ampliar y complementar la oferta de enseñanza del Instituto Cervantes mediante contenidos culturales vinculados a la lengua y a las culturas en español. Junto a ellos, los cursos, talleres y demás propuestas de formación cultural constituyen una oferta propia, dirigida a públicos diversos y desarrollada mayoritariamente en la lengua local para facilitar el acceso y la participación. También podrán impartirse en español cuando se dirijan a colectivos con la competencia lingüística adecuada, como alumnos del centro que deseen ampliar su formación cultural, usuarios de las bibliotecas, comunidades hispanohablantes u otros grupos específicos.

Los centros podrán desarrollar esta línea a partir de sus propios recursos y de las oportunidades de su entorno, así como con la participación de creadores, especialistas y profesionales en activo. La colaboración con universidades, centros educativos y otras instituciones locales de formación permitirá desarrollar propuestas conjuntas, incorporar conocimientos y especialidades presentes en cada territorio y acercar esta oferta a estudiantes y nuevos públicos. De este modo, la formación cultural permite aproximarse a los procesos de creación, investigación y trabajo cultural y ofrecer oportunidades para aprender, experimentar, crear y profundizar en los distintos ámbitos de la cultura.

Las actividades formativas de pago deberán ajustarse a la normativa económica aplicable y a las indicaciones específicas del Instituto Cervantes para la organización de cursos, seminarios y talleres de cultura.

## 5. METODOLOGÍA PARA LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES CULTURALES

**L**a programación cultural es el proceso mediante el cual las prioridades y orientaciones del Instituto Cervantes se concretan en actividades y proyectos capaces de responder a las características de los distintos contextos en los que desarrolla su labor. Una vez establecidos los planes territoriales y las líneas de programación, corresponde trasladar este marco a la actividad cotidiana de los centros y construir, a partir de él, una programación propia, coherente y viable.

Programar no consiste únicamente en seleccionar actividades o reunir propuestas. Supone tomar una serie de decisiones relacionadas entre sí: qué contenidos se quieren abordar, con qué objetivos, desde qué disciplina, mediante qué formato, para qué públicos, en qué momento y lugar, con qué participantes y colaboradores y con qué recursos. Cada propuesta debe valorarse, además, en relación con el conjunto de la programación, de manera que contribuya a construir una oferta cultural equilibrada y reconocible y no una mera sucesión de actividades independientes.

La programación de una red internacional requiere combinar diferentes escalas e iniciativas. Los proyectos y programas comunes del Instituto, las propuestas impulsadas por la Dirección de Cultura y sus departamentos y los proyectos compartidos por varios centros deben convivir con la capacidad de iniciativa de cada uno de ellos. La Circular de Actividades Culturales trasladará periódicamente a la Red las prioridades, propuestas y proyectos que deban tenerse en cuenta para la elaboración de la programación y permitirá articularlos con las líneas establecidas en este Plan y con las necesidades y oportunidades de cada territorio. Esta lógica actualiza el procedimiento previsto en el Plan anterior, que ya

vinculaba la programación de los centros con las orientaciones comunes, los proyectos en red y las propuestas surgidas de su propio contexto.

La programación de los centros debe construirse, por tanto, a partir del conocimiento directo y continuado de la vida cultural de las ciudades y países en los que están presentes. La colaboración con instituciones y entidades locales y la participación de creadores, investigadores, profesionales, colectivos y demás agentes de la cultura de cada territorio forman parte esencial de la metodología de programación. Conocer sus instituciones, espacios, circuitos, festivales, debates y comunidades permite identificar interlocutores, incorporar perspectivas locales, descubrir nuevas voces y desarrollar proyectos que establezcan un verdadero intercambio entre la cultura española y las culturas en español y los lugares en los que el Instituto actúa.

Esta relación con el entorno debe acompañar todo el proceso de programación. La participación en festivales, ferias, bienales y otras manifestaciones consolidadas puede situar la actividad del Instituto en los principales circuitos culturales; la colaboración con museos, teatros, auditorios, bibliotecas, universidades, centros de investigación y otros espacios especializados permite llegar a nuevos públicos y desarrollar proyectos de mayor alcance; y la incorporación de creadores y profesionales locales favorece el diálogo, el conocimiento mutuo y la creación de vínculos duraderos. El Plan anterior ya concedía especial importancia a la inserción de las actividades en el tejido cultural local y a la presencia del Instituto en las principales manifestaciones culturales de cada territorio.

Una propuesta de programación debe formularse con un grado de definición suficiente para valorar su interés y sus posibilidades reales de desarrollo. Junto al contenido y los objetivos, es necesario considerar el calendario, los públicos, los participantes, los colaboradores, el lugar de celebración y los recursos humanos, técnicos y materiales que requiere. La previsión presupuestaria forma parte de la propia concepción de la programación: cada propuesta debe valorar sus costes, las necesidades de financiación, las posibles aportaciones de las entidades colaboradoras y, cuando corresponda, los ingresos previstos y las aportaciones en especie. El Plan anterior ya exigía que la propuesta de programación de los centros se acompañara del correspondiente presupuesto y de la identificación de las necesidades y fuentes de financiación.

La elección de una disciplina, una línea de programación o un formato no constituye un trámite posterior a la idea, sino una parte de su desarrollo.

Un mismo contenido puede dar lugar a una exposición, una conversación, una proyección, un concierto, un taller, una publicación, una experiencia digital o un proyecto multidisciplinar. La decisión dependerá de los objetivos, de las características de la propuesta, de los públicos a los que se dirige, de las posibilidades que ofrece el contexto y de los recursos disponibles. Del mismo modo, las actividades podrán desarrollarse en los espacios del Instituto o, cuando resulte más adecuado, en otros espacios culturales; podrán ser presenciales, digitales o híbridas; y podrán producirse directamente, en colaboración, mediante coproducción o como parte de proyectos y acontecimientos culturales de mayor alcance.

La programación requiere asimismo una perspectiva temporal. Debe permitir combinar actividades singulares con ciclos y proyectos de continuidad, aprovechar las posibilidades de itinerancia y trabajo en red, establecer relaciones entre distintas propuestas y adaptar el calendario a los ritmos culturales de cada territorio. La calidad de una programación no depende del número de actividades realizadas, sino de la capacidad para seleccionar, relacionar y desarrollar propuestas relevantes con los medios disponibles. Esta perspectiva resulta especialmente necesaria en una institución que desarrolla anualmente miles de actividades en contextos muy diferentes.

El proceso no concluye con la realización de la actividad. La evaluación permite comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos, conocer la respuesta y participación de los públicos, valorar las colaboraciones establecidas y el uso de los recursos e identificar los resultados y aprendizajes que deben incorporarse a la programación futura. Evaluar no significa únicamente registrar datos de actividad, sino comprender qué ha funcionado, qué debe corregirse, qué proyectos merecen continuidad o pueden desarrollarse en otros centros y qué conocimientos conviene compartir con el conjunto de la Red.

La metodología que se desarrolla en este capítulo ordena las principales decisiones que intervienen en este proceso: la construcción de la propuesta de programación de los centros, su relación con los ecosistemas culturales locales, las disciplinas y sus objetivos específicos, los formatos y tipologías de actividad, las modalidades de desarrollo y colaboración, la valoración de los recursos y la viabilidad, la articulación temporal de la programación y su evaluación. De este modo, la programación se concibe como un proceso continuo de planificación, realización, análisis y aprendizaje, en

el que la experiencia acumulada vuelve a alimentar las decisiones del periodo siguiente.

## 5.1. DE LA PLANIFICACIÓN A LA PROGRAMACIÓN

La programación de actividades culturales se construye mediante un proceso de concreción progresiva que permite trasladar las orientaciones generales de la institución a las circunstancias y oportunidades de cada centro. El Plan de Acción Cultural establece el marco común; los planes territoriales identifican objetivos, relaciones y posibilidades de actuación en los distintos ámbitos geográficos; las líneas de programación permiten ordenar y equilibrar temáticamente la actividad; y la Circular de Actividades Culturales oferta anualmente proyectos y propuestas para los centros y territorios agrupados de acuerdo a las líneas de programación.

A partir de este marco, cada centro elabora su propuesta de programación. Esta debe integrar los proyectos y programas comunes de la institución con las iniciativas surgidas del propio centro y de su relación con el entorno cultural. No se trata de trasladar de manera uniforme una misma programación a contextos diferentes, sino de construir propuestas capaces de combinar una orientación institucional compartida con el conocimiento, la experiencia y la capacidad de iniciativa de quienes trabajan en cada territorio.

La Circular de Actividades Culturales constituye el principal instrumento de conexión entre la planificación general y la programación de los centros. En ella se recogerán los proyectos y programas prioritarios para desarrollar anualmente y de forma extensiva, los proyectos derivados de acuerdos y colaboraciones institucionales, las propuestas impulsadas por los departamentos de la Dirección de Cultura y aquellas iniciativas de alcance territorial o proyectos en red que puedan ser desarrolladas o adaptadas por distintos centros. Su función no es agotar la programación ni sustituir la iniciativa local, sino proporcionar un marco común a partir del cual cada centro pueda elaborar una propuesta propia y complementaria y coherente.

La propuesta de cada centro deberá incorporar, por tanto, las actividades y proyectos de alcance general o compartido que resulten pertinentes para su contexto y las propuestas locales que respondan a las

características de su entorno. Estas últimas podrán surgir de la iniciativa de los equipos, del conocimiento de los públicos, de la colaboración con instituciones y entidades, del diálogo con creadores y profesionales o de oportunidades vinculadas a acontecimientos, debates y dinámicas de la vida cultural local. El Plan anterior ya establecía esta complementariedad entre las orientaciones y proyectos comunes y las iniciativas de los centros adaptadas a su contexto.

Esta capacidad de propuesta constituye una responsabilidad esencial de los centros. Conocer el lugar en el que se trabaja permite detectar asuntos de interés, identificar interlocutores y socios, descubrir creadores y profesionales, reconocer públicos insuficientemente atendidos y valorar en qué espacios, circuitos o acontecimientos puede resultar más relevante la presencia del Instituto Cervantes. Una programación local sólida no se limita a recibir actividades ni a responder a las propuestas que llegan al centro: observa, selecciona, propone, establece relaciones y construye proyectos.

La programación deberá formularse con una perspectiva temporal suficiente para ordenar las actividades, prever los recursos necesarios y favorecer la continuidad de los proyectos. Podrá estructurarse en los periodos que resulten más adecuados, junto a la oferta académica de cada centro, para la planificación y el funcionamiento de cada centro, siempre dentro del marco y los procedimientos establecidos por la Dirección de Cultura. La programación deberá mantener, al mismo tiempo, la flexibilidad necesaria para incorporar oportunidades relevantes o introducir ajustes cuando cambien las circunstancias, sin perder la coherencia del conjunto. El Plan anterior ya vinculaba la programación a una planificación meditada y permitía su actualización durante el ejercicio, siempre que se mantuvieran los criterios generales y la perspectiva de largo plazo.

La propuesta de programación constituye así el principal instrumento de trabajo para ordenar la actividad cultural de cada centro. En ella deben poder reconocerse las prioridades que se persiguen, las líneas de programación que se desarrollan, las disciplinas y los públicos atendidos, los proyectos compartidos en los que se participa, las iniciativas locales que se proponen y los recursos necesarios para hacerlas posibles. Su elaboración permite valorar la programación como un conjunto, detectar desequilibrios, establecer prioridades y tomar decisiones antes de iniciar el desarrollo de las actividades.

De este modo, la planificación y la programación no constituyen procesos separados. Planificar permite orientar y anticipar; programar supone seleccionar, concretar y hacer viable. La relación continua entre la Dirección de Cultura y los centros permite articular ambas dimensiones, acompañar el desarrollo de las propuestas y adaptar la actividad a la evolución de los contextos culturales en los que actúa el Instituto Cervantes.

## 5.2. EL CONTEXTO Y LOS ECOSISTEMAS CULTURALES LOCALES

El conocimiento del contexto y el entorno es una condición esencial para elaborar la programación de cada centro. Implica conocer las instituciones, espacios, circuitos, festivales y acontecimientos culturales de la ciudad y del país, así como a los creadores, investigadores, profesionales, colectivos y comunidades que participan en su vida cultural.

Este conocimiento permite identificar temas de interés, nuevos interlocutores, posibles colaboradores, espacios adecuados y oportunidades para situar la cultura española y las culturas en español en los debates y circuitos culturales de cada territorio. **La programación debe favorecer el encuentro y el intercambio entre los participantes invitados y los creadores y profesionales locales**, evitando propuestas aisladas de su contexto y contribuyendo a establecer relaciones que puedan mantenerse más allá de una actividad concreta.

La colaboración con museos, bibliotecas, universidades, centros de investigación, teatros, auditorios, festivales, ferias, bienales, fundaciones, asociaciones y otras entidades permite compartir conocimientos y recursos, ampliar los públicos y desarrollar proyectos de mayor alcance. También deberá prestarse atención a los espacios independientes, colectivos y nuevos agentes culturales que contribuyen a renovar la creación y los debates contemporáneos.

Siempre que resulte adecuado, se favorecerá la participación del Instituto Cervantes en los principales espacios, circuitos y acontecimientos culturales del territorio. **La elección del lugar y de los colaboradores forma parte de la propia programación**: una actividad debe desarrollarse allí donde pueda establecer mejores relaciones con sus públicos, sus interlocutores y el contexto cultural al que quiere incorporarse.

## 6. BIBLIOTECA, DOCUMENTACIÓN Y PATRIMONIO BIBLIOGRÁFICO

**L**a Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes forma parte esencial de la presencia cultural y educativa de la institución en el mundo. Distribuidas en contextos muy diferentes, sus bibliotecas son lugares de acceso a la información y al conocimiento, de lectura, estudio y encuentro; espacios desde los que acercarse al español y a las culturas que se expresan en español y establecer relaciones con las sociedades y comunidades en las que trabaja cada centro.

Su condición de red amplía esa función. Cada biblioteca responde a un entorno, a unos usuarios y a unas necesidades concretas, pero participa al mismo tiempo de una estructura común que permite compartir colecciones, servicios, recursos, proyectos y conocimiento profesional. Esa doble dimensión, local e internacional, constituye una de las principales fortalezas de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes.

Durante los últimos años, las bibliotecas han protagonizado uno de los procesos de transformación más profundos de la institución. Se han renovado tecnologías, servicios y espacios; se han ampliado las formas de acceso a las colecciones y los recursos digitales; se han impulsado las actividades de extensión bibliotecaria y se han desarrollado nuevas formas de relación con los usuarios. Al mismo tiempo, se ha reforzado una responsabilidad que mira en la dirección complementaria: identificar, organizar, digitalizar y preservar el patrimonio bibliográfico, documental y audiovisual acumulado por el Instituto Cervantes a lo largo de su historia.

**Innovación y memoria no constituyen, por tanto, dos caminos separados.** La automatización, la digitalización, la gestión del conocimiento y las nuevas posibilidades que ofrecen la tecnología y la inteligencia artificial solo adquieren sentido cuando mejoran el acceso, permiten prestar mejores servicios, ayudan a compartir el conocimiento y contribuyen a

preservar aquello que no debe perderse. La transformación de las bibliotecas ha avanzado precisamente en ese doble movimiento: abrir nuevas posibilidades para el presente y asumir con mayor rigor la responsabilidad sobre la memoria de la institución.

Este proceso ha ampliado también el trabajo de los profesionales de las bibliotecas y la documentación. A la selección, organización, conservación y difusión de las colecciones se suman la gestión de recursos digitales, las herramientas y los datos; la mediación y la formación de usuarios; la accesibilidad; la preservación digital; y la necesidad de orientar en un entorno caracterizado por la abundancia de información y por nuevas formas de producción y acceso al conocimiento. Las herramientas cambian y las competencias se amplían, pero permanece una función esencial como es aplicar conocimiento profesional y criterio para hacer que la información pueda encontrarse, comprenderse, utilizarse y conservarse.

El periodo 2026-2029 parte de una situación diferente a la del Plan anterior. Muchos de los proyectos que entonces se planteaban como transformación son hoy sistemas, servicios e infraestructuras en funcionamiento. La tarea consiste ahora en consolidarlos, integrarlos y aprovechar plenamente sus posibilidades; continuar mejorando los servicios al usuario; reforzar la relación con las comunidades; desarrollar las colecciones con criterios comunes y capacidad de adaptación local; y garantizar que el patrimonio y el conocimiento que la institución genera puedan ser identificados, preservados, compartidos y proyectados hacia el futuro.

Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento no constituye un ámbito separado de las bibliotecas, la documentación y el patrimonio. Es el punto de partida de un recorrido que conecta el trabajo cotidiano de la institución con su memoria y permite ordenar, preservar y compartir lo que el Instituto Cervantes sabe, hace y produce.

## **6.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: DE LA ACTIVIDAD A LA MEMORIA INSTITUCIONAL**

El conocimiento del Instituto Cervantes es el resultado del trabajo que la institución realiza cada día y del que ha ido acumulando a lo largo de su historia. Lo generan sus centros, departamentos y equipos a través de la actividad académica, cultural, bibliotecaria e institucional, de sus proyectos,

**El conocimiento del Instituto Cervantes es el resultado del trabajo que la institución realiza cada día y del que ha ido acumulando a lo largo de su historia.**

publicaciones e investigaciones y de la experiencia profesional adquirida en más de tres décadas de presencia internacional.

Ese conocimiento adopta formas muy distintas. Está en los programas y proyectos, las publicaciones y los estudios, las normas y los procedimientos, los convenios y la documentación que acompaña la actividad institucional. Está también en las palabras pronunciadas en una conferencia, en una fotografía, una grabación, un cartel, una partitura digitalizada o un sitio web; en las colecciones de las bibliotecas y los fondos patrimoniales; y en la experiencia de quienes han encontrado soluciones que otros pueden volver a necesitar.

Una red internacional genera necesariamente un volumen extraordinario de información, documentación y conocimiento. Durante años, una parte de ese patrimonio material e intelectual ha permanecido distribuida entre centros y unidades, sistemas, aplicaciones, archivos y soportes diferentes. En ocasiones sabemos que algo existe, pero no dónde encontrarlo; conservamos documentos sin poder relacionarlos con el contexto en el que se produjeron; o repetimos trabajos que ya se realizaron en otro lugar de la red. Gestionar el conocimiento significa también reconocer el valor del trabajo realizado y evitar que la experiencia desaparezca cuando termina un proyecto, cambia una herramienta o una persona deja su puesto.

La transformación digital y, de manera especialmente evidente, la experiencia de la pandemia, mostraron la necesidad de ordenar, preservar, compartir y reutilizar mejor lo que la institución sabe y produce. La gestión del conocimiento responde a esa necesidad y constituye también una responsabilidad institucional. No se trata de acumular más información, sino de identificar la que tiene valor, organizarla, describirla, garantizar su trazabilidad y conservación y decidir qué debe permanecer en el ámbito interno y qué conocimiento puede y debe abrirse a la sociedad.

Este proceso no comenzó con una herramienta. La creación de la Biblioteca Patrimonial, el desarrollo de los programas de digitalización, la necesidad de preservar fondos documentales, bibliográficos y audiovisuales y las primeras iniciativas destinadas a mejorar su localización y acceso fueron configurando una nueva manera de entender el conocimiento de la institución. En 2022, la gestión del conocimiento se incorporó expresamente

al Plan de Acción Cultural, Bibliotecas y Cultura Digital 2023-2026 como una de sus líneas de transformación. Desde entonces, aquella necesidad ha empezado a convertirse en una verdadera arquitectura institucional.

### 6.1.1. EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO CERVANTES

El **Sistema Integral de Gestión Documental y del Conocimiento (SIGEDIC)** constituye una de las infraestructuras transversales de esa transformación. Por primera vez, el Instituto Cervantes dispone de un sistema común para organizar y gobernar el conocimiento que produce, reúne y conserva. Su alcance se extiende al conjunto de la institución y conecta los procesos de trabajo, la documentación administrativa, los fondos digitalizados, las imágenes, la memoria institucional, el conocimiento compartido y la producción intelectual y cultural.

Su carácter integral reside precisamente en la capacidad de acompañar la información y el conocimiento a lo largo de todo el ciclo de vida documental: desde el momento en que una actividad, un procedimiento o un proyecto generan documentos hasta su organización, recuperación, reutilización, preservación y, cuando corresponde, difusión pública. El objetivo no es crear un nuevo lugar al que trasladar archivos, sino transformar la manera en que la institución reconoce y gestiona el valor de lo que produce.

SIGEDIC permite así transformar la actividad del Instituto Cervantes en conocimiento estructurado, preservarlo como memoria digital y proyectarlo hacia el ecosistema global del español. Para ello articula distintas funciones y espacios que responden a necesidades complementarias de gestión, preservación, intercambio y acceso.

El **Gestor Documental** organiza y gestiona la documentación producida por la institución conforme a un marco común. La aplicación de los principios y requisitos del Esquema Nacional de Interoperabilidad, la utilización de metadatos y la organización mediante tipologías y series documentales permiten gestionar el ciclo de vida de los documentos, conservar su contexto, facilitar su localización y recuperación y aplicar las correspondientes condiciones de acceso y conservación. La documentación deja así de ser una acumulación de archivos dispersos para convertirse en información estructurada, trazable y recuperable.

La **preservación** forma parte de este proceso desde el momento mismo en que un documento se crea o se incorpora al sistema. Su correcta identificación, su vinculación con el procedimiento o la actividad que lo ha generado y la aplicación de criterios y plazos de conservación permiten proteger la memoria institucional y evitar que documentos de valor dependan de aplicaciones, soportes o decisiones individuales. El Gestor Documental hace posible aplicar políticas de preservación a lo largo del tiempo y garantizar que la documentación que deba conservarse mantenga su integridad, autenticidad, contexto y accesibilidad.

La integración progresiva con otros sistemas corporativos permitirá, además, que los documentos se incorporen a su contexto de gestión sin multiplicar innecesariamente las tareas, las copias y los lugares de almacenamiento. La gestión documental debe formar parte de los propios procesos de trabajo: la información se genera una vez, se identifica y organiza correctamente y puede después ser recuperada y reutilizada allí donde sea necesaria.

El **fondo digitalizado** reúne documentos y materiales procedentes de soportes analógicos que han sido digitalizados para facilitar su preservación, gestión y consulta. Su desarrollo responde a una tarea de gran alcance emprendida durante los últimos años para recuperar documentación bibliográfica, documental y audiovisual, protegerla frente al deterioro y obsolescencia de los soportes y hacer posible su incorporación a los nuevos entornos de acceso y conocimiento. La digitalización no constituye, por tanto, un fin en sí misma: permite conservar, pero también localizar, relacionar, estudiar y, cuando sea posible, volver a poner en circulación contenidos que de otro modo podrían permanecer invisibles o llegar a perderse.

El **Espacio Público Interno** responde a otra dimensión esencial de la gestión del conocimiento: conseguir que el trabajo de una parte de la organización pueda convertirse en conocimiento útil para el conjunto. Planes, procedimientos, guías, recursos, modelos y otros documentos de referencia pueden así localizarse y compartirse en una red en la que muchos equipos afrontan necesidades semejantes desde lugares distintos. El conocimiento institucional no reside únicamente en los documentos que deben conservarse, sino también en la capacidad de aprovechar la experiencia acumulada, evitar duplicidades y facilitar que las soluciones, los recursos y los aprendizajes puedan circular.

La **Fototeca** organiza, describe y preserva las imágenes generadas o reunidas por la institución y utilizadas en su actividad. Fotografías de actividades, participantes, espacios, proyectos y acontecimientos forman parte de la memoria visual del Instituto Cervantes y requieren criterios comunes de identificación, conservación, derechos y reutilización. Su desarrollo, que se aborda también en otros apartados de este Plan, permitirá superar la dispersión acumulada durante décadas y mejorar tanto su gestión interna como sus posibilidades de recuperación y uso.

Estos espacios permiten ordenar distintas dimensiones de la documentación y el conocimiento dentro de la institución. El **Repositorio Institucional** desarrolla su dimensión de preservación y difusión pública. Su función es identificar, conservar y hacer accesible la producción intelectual, documental y cultural del Instituto Cervantes que deba permanecer y compartirse. Archivos y colecciones, publicaciones, fondos bibliográficos y audiovisuales, boletines, memorias y otros contenidos pueden adquirir así continuidad más allá del momento, el proyecto o el canal para el que fueron creados.

Un repositorio institucional no es una página web ni un canal de comunicación. Una página web responde principalmente a las necesidades de información y comunicación del presente; sus contenidos se actualizan, se reorganizan y pueden desaparecer a medida que cambian las necesidades de publicación o las propias plataformas. Un repositorio responde a otra lógica: identificar, describir, relacionar, preservar y mantener accesible, y recolectable, en el tiempo la producción de una institución. Una conferencia, una publicación, una grabación o una colección digitalizada no deberían depender para su conservación de que siga existiendo una determinada página, aplicación o plataforma.

Los metadatos permiten saber qué es cada objeto, cuál es su procedencia y su contexto y cómo se relaciona con otros contenidos. Los identificadores persistentes *Handle* proporcionan enlaces estables que hacen posible localizar y citar los recursos a lo largo del tiempo. Los estándares de interoperabilidad permiten, además, que el conocimiento no quede encerrado en el sistema que lo contiene, sino que pueda ser descubierto, relacionado e incorporado a redes más amplias.

Un repositorio tampoco se construye únicamente con tecnología. Estas infraestructuras están sostenidas por el trabajo especializado de documentalistas, bibliotecarios y otros profesionales de la información

que seleccionan, describen, normalizan, relacionan y preservan los contenidos; establecen sus condiciones de acceso y reutilización; garantizan su recuperación y hacen posible su conexión con otros sistemas. La tecnología permite almacenar grandes cantidades de archivos. El trabajo profesional los convierte en conocimiento reconocible como de la institución, encontrable y recolectable.

La gestión del conocimiento adquiere así una dimensión que supera el funcionamiento interno de la institución. La utilización de estándares internacionales, metadatos normalizados e identificadores persistentes permite al Instituto Cervantes participar en redes de repositorios internacionales de conocimiento y patrimonio digital. La presencia, por ejemplo, en Europeana constituye un logro especialmente relevante en esta dirección: permite proyectar el patrimonio y la producción institucional hacia uno de los principales espacios internacionales de acceso al patrimonio cultural digital y relacionarlos con otros fondos y colecciones.

Esta capacidad de conexión abre nuevas posibilidades para la investigación, las humanidades digitales y la circulación internacional del conocimiento del Instituto Cervantes. La información que durante años permaneció vinculada a un proyecto, un centro, un soporte o una herramienta puede formar parte de redes más amplias, ser descubierta desde otros lugares y adquirir nuevos usos y relaciones. El Instituto Cervantes puede así contribuir con recursos fiables, bien descritos y preservados a un ecosistema digital del español que necesita también contenidos culturales, documentales y patrimoniales especializados y de calidad.

Esta dimensión resulta especialmente relevante en un momento en el que los sistemas de inteligencia artificial dependen cada vez más de la calidad, la procedencia y la organización de los datos y contenidos con los que trabajan. La inteligencia artificial no origina la necesidad de gestionar el conocimiento del Instituto Cervantes, pero amplía su alcance y confirma su importancia estratégica. Un conocimiento identificable, fiable, trazable e interoperable, con condiciones claras de acceso y reutilización, constituye también una aportación a la presencia del español y de sus culturas en los nuevos entornos digitales.

SIGEDIC contribuye, de este modo, a una concepción concreta de la soberanía digital: la capacidad de la institución para conocer y gobernar aquello que produce, saber dónde se encuentra y cómo se conserva, decidir qué comparte y en qué condiciones, garantizar la calidad y la procedencia

de sus contenidos y participar desde sus propios principios en los nuevos ecosistemas del conocimiento y de la inteligencia artificial.

Durante el periodo 2026-2029, el reto será desplegar plenamente esta infraestructura en toda la institución y convertir su utilización en parte de la cultura de trabajo de la organización. Será necesario integrar progresivamente los sistemas que generan documentación y conocimiento, ampliar y enriquecer los fondos, consolidar el Repositorio Institucional, reforzar la participación en redes internacionales y favorecer que los equipos conozcan, utilicen y alimenten el sistema.

El desarrollo tecnológico deberá ir acompañado, por tanto, de criterios comunes, responsabilidades claras, formación y una mayor conciencia del valor de la documentación y la información que se generan en el trabajo cotidiano. Preservar la memoria institucional no es una tarea posterior ni comienza cuando los proyectos han terminado: empieza en el momento en que se crea la información y exige saber qué debe conservarse, durante cuánto tiempo, cómo debe describirse y gestionarse y qué posibilidades futuras puede tener.

El marco ético del Instituto Cervantes para una cultura digital pan-hispánica ofrece la referencia para avanzar en esta dirección desde los principios de transparencia, responsabilidad, diversidad cultural, respeto a los derechos y a la creación humana. Organizar, preservar y compartir el conocimiento que la institución genera no es ya únicamente una necesidad de gestión. Es una responsabilidad con su memoria, con el trabajo de quienes la han construido y nuestra aportación al futuro.

## **6.2. DE LA TRANSFORMACIÓN A LA CONSOLIDACIÓN**

El Plan anterior planteaba la transformación de las bibliotecas como uno de los grandes proyectos de modernización de la red. No se trataba únicamente de incorporar nuevas tecnologías, sino de revisar el propio modelo de biblioteca: dinamizar su papel dentro de los centros, actualizar los espacios, favorecer nuevos usos y formas de participación y avanzar hacia bibliotecas más abiertas, otorgando más flexibilidad y autonomía a sus usuarios.

Durante los últimos años, aquel proyecto se ha desarrollado hasta modificar de manera efectiva el funcionamiento de la red. La transformación

que el anterior Plan formulaba como objetivo es hoy, en buena medida, una realidad sobre la que seguir construyendo. El próximo periodo parte, por tanto, de una situación diferente porque ya no se trata de poner en marcha un proceso de transformación, sino de consolidar sus resultados, aprovechar plenamente las posibilidades de las infraestructuras implantadas y garantizar su continuidad.

Una de las actuaciones de mayor alcance ha sido la implantación de sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID), autopréstamo, autodevolución y seguridad. La culminación de este proyecto cierra una de las principales actuaciones de modernización bibliotecaria emprendidas por el Instituto Cervantes y dota a la red de una infraestructura común que transforma la gestión de la circulación y de las colecciones y proporciona una mayor autonomía a los usuarios.

La automatización de estas operaciones no debe entenderse como una simple sustitución tecnológica de tareas. Permite reorganizar procesos cotidianos y dedicar una mayor parte del trabajo profesional a funciones que requieren atención especializada, conocimiento de las colecciones, mediación, formación y relación con los usuarios. La tecnología adquiere sentido cuando mejora el servicio y permite reforzar precisamente aquello que no puede automatizarse.

La transformación incorporó también el sistema de autopréstamo de tabletas, que amplía el propio concepto de préstamo bibliotecario y las posibilidades de acceso a contenidos y servicios digitales. Las tabletas permiten ofrecer recursos adaptados a distintos perfiles y necesidades de los usuarios y explorar nuevas formas de lectura, aprendizaje y utilización de los contenidos digitales desde las bibliotecas. Su autopréstamo facilita, además, su disponibilidad y circulación como un recurso ordinario de la biblioteca.

La transformación ha alcanzado también a los espacios. El Plan anterior proponía bibliotecas más cómodas, flexibles y adaptadas a diferentes formas de uso: lugares para la lectura y el estudio, pero también para el encuentro, el aprendizaje, la actividad y la participación. Durante estos años se han desarrollado proyectos de renovación y mejora en distintas bibliotecas de la red, con actuaciones sobre el mobiliario, los equipamientos, la organización de los espacios y las condiciones de acceso y utilización.

Este proceso ha permitido avanzar desde una concepción más estática de la biblioteca hacia espacios capaces de acoger usos diferentes

y de adaptarse a las características de sus comunidades. La incorporación de zonas infantiles, espacios de actividad y encuentro, áreas destinadas a diferentes formas de lectura y aprendizaje y equipamientos tecnológicos responde a una realidad en la que los usuarios ya no se relacionan con la biblioteca de una única manera.

No existe, ni debe existir, un único modelo físico para bibliotecas situadas en edificios, ciudades y contextos tan diferentes. La transformación debe partir de las características de cada centro y de las necesidades de sus usuarios, pero responder a criterios comunes de calidad, accesibilidad, funcionalidad y sostenibilidad. El objetivo es que los espacios puedan adaptarse a distintos usos y que su organización favorezca tanto la concentración y la lectura individual como la actividad compartida.

El cambio de los espacios y los servicios ha reforzado también la presencia de la biblioteca en la vida de los centros. La biblioteca no es únicamente el lugar al que se acude para consultar o tomar en préstamo un documento. Es también un espacio desde el que se generan relaciones con los usuarios y se desarrollan propuestas de lectura, aprendizaje y participación. La transformación iniciada en el periodo anterior ha contribuido así a hacer más visible su capacidad para reunir a públicos distintos y participar de manera más intensa en la actividad cultural y educativa de la institución.

La nueva etapa será, por tanto, la de la consolidación. Esto implica mantener y actualizar las infraestructuras implantadas, garantizar su funcionamiento, evaluar su utilización y sus resultados y corregir las diferencias que puedan existir dentro de la red. Exige también acompañar a los equipos, formar a los usuarios y conseguir que las posibilidades abiertas por la transformación se incorporen plenamente al funcionamiento cotidiano de las bibliotecas.

La consolidación deberá prestar especial atención a la sostenibilidad de los sistemas y equipamientos a lo largo del tiempo. La transformación tecnológica no termina con la implantación de una infraestructura porque requiere mantenimiento, actualización, soporte, formación y capacidad para responder a la evolución de las necesidades y de los propios entornos tecnológicos. El valor de lo realizado dependerá, en buena medida, de la capacidad para garantizar su continuidad y aprovechar los datos y la experiencia de uso para mejorar los servicios.

Consolidar tampoco significa detener la innovación. Significa orientar las nuevas actuaciones a partir de la experiencia adquirida y de

necesidades reales, evitando que la innovación se identifique con la mera incorporación de herramientas o equipamientos. Las bibliotecas en los próximos años deberán aprovechar plenamente la transformación realizada y continuar desarrollando un modelo de biblioteca capaz de combinar tecnología y atención profesional, autonomía y mediación, nuevos usos y las funciones esenciales de lectura, acceso al conocimiento, encuentro y servicio público.

La transformación deja así de ser un proyecto para convertirse en una forma de trabajo donde las infraestructuras, los espacios y los servicios desarrollados alcancen toda su capacidad y que la innovación continúe estando al servicio de las personas que utilizan las bibliotecas y del trabajo de los profesionales que las hacen posibles.

### 6.3. COLECCIONES PARA UNA RED MUNDIAL

Las colecciones constituyen uno de los principales recursos de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes y una de las formas más duraderas de su presencia cultural en el mundo. Construidas a lo largo de décadas, reúnen materiales para el aprendizaje y la enseñanza del español, obras literarias y de pensamiento, publicaciones sobre historia, arte, ciencia, música, cine y otras manifestaciones culturales de España y de los países hispanoamericanos, junto con fondos en las lenguas cooficiales. A ellas se suman colecciones locales, especiales y patrimoniales que reflejan la historia de cada biblioteca y las relaciones culturales entre el mundo hispánico y los países en los que trabaja la institución.

Una colección no es, sin embargo, una acumulación de documentos. Es el resultado de decisiones continuadas sobre qué incorporar, qué mantener, qué actualizar, qué preservar y, también, qué retirar. Su valor no depende únicamente del número de documentos que reúne, sino de su calidad, su actualidad, su diversidad y su capacidad para responder a la misión de la institución y a las comunidades a las que sirve cada biblioteca.

La **Política de Desarrollo de Colecciones de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes** constituye el marco común para orientar este trabajo. Abarca el conjunto del ciclo de las colecciones, desde la selección y la adquisición hasta su evaluación, mantenimiento, conservación, puesta a disposición, reubicación y expurgo, y permite ordenar las decisiones y los

recursos con criterios compartidos, sin perder la flexibilidad necesaria para responder a la diversidad de países, centros y usuarios de la red.

Esa combinación entre política común y adaptación local es una de las características esenciales de la RBIC. Las bibliotecas trabajan en contextos lingüísticos, culturales, educativos y editoriales muy diferentes. Sus usuarios pueden ser alumnos y profesores de español, estudiantes, investigadores e hispanistas, lectores interesados por las culturas en español, profesionales, familias, niños y jóvenes, personal de la institución o personas que se acercan por primera vez a nuestra lengua y nuestras culturas. Sus conocimientos del español, sus competencias informacionales y digitales y sus necesidades de acceso son igualmente diversos. Las colecciones deben responder a esa pluralidad sin perder la coherencia de una red común.

El periodo 2026-2029 deberá reforzar una gestión de las colecciones basada en el conocimiento de los usuarios y en la evaluación de su uso. Los datos de préstamo y consulta, las demandas no atendidas, las propuestas de adquisición, la evolución de los programas académicos y culturales y el conocimiento profesional de los equipos permiten identificar carencias, corregir desequilibrios y orientar las adquisiciones. Una colección viva necesita crecer, pero también revisarse.

Sin embargo, una colección no puede construirse únicamente a partir de la demanda. Debe mantenerse actualizada, anticipar intereses y ofrecer la posibilidad de descubrir autores, obras, ideas y ámbitos que los usuarios todavía no conocen. La selección constituye una de las principales responsabilidades profesionales de la biblioteca: exige conocer la producción editorial, valorar su calidad y pertinencia y construir, a lo largo del tiempo, una oferta capaz de combinar las obras fundamentales con las nuevas publicaciones y los intereses consolidados con las nuevas voces y debates.

Las colecciones de la RBIC deberán reflejar la amplitud, la diversidad y la calidad de la producción editorial en español. En un espacio cultural y lingüístico de dimensión mundial, esto exige atender a la creación y al pensamiento de España y de los distintos países hispanoamericanos, a las lenguas cooficiales del Estado y a la diversidad de géneros, disciplinas, generaciones y perspectivas. Una red internacional dedicada al español y a las culturas que se expresan en español debe ser capaz de mostrar la riqueza de esa producción y de mantenerla permanentemente actualizada.

Esta responsabilidad exige también reconocer la amplitud contemporánea de la cultura. Junto a la literatura, el pensamiento, la historia y las artes, las colecciones deberán continuar reforzando ámbitos que han adquirido una mayor presencia en la acción del Instituto Cervantes, como la ciencia en español, la creación contemporánea, el cine y el audiovisual, la música, las industrias culturales y creativas y las nuevas formas de producción cultural y digital. Seguirán siendo igualmente prioritarios los materiales para el aprendizaje y la enseñanza del español, las obras de referencia, las necesidades de investigadores e hispanistas y el desarrollo de colecciones infantiles y juveniles de calidad.

Dentro de esta política, el Instituto Cervantes mantendrá un compromiso específico con las **publicaciones periódicas de carácter cultural**. Las revistas culturales han sido y siguen siendo espacios fundamentales para la creación, el pensamiento, la crítica y el debate. Permiten seguir la cultura mientras se está produciendo, conocer nuevas voces y tendencias y acceder a discusiones que no siempre encuentran inmediatamente su lugar en el libro.

Durante el periodo 2026-2029 se reforzará, por tanto, una oferta seleccionada y actualizada de revistas y publicaciones culturales, en formato impreso o digital según las condiciones de acceso y uso. Esta oferta deberá reflejar la diversidad geográfica, lingüística y disciplinar de la cultura en español y contribuir también a la difusión internacional de proyectos editoriales de calidad. Las bibliotecas pueden desempeñar así una función especialmente valiosa como espacios de descubrimiento y circulación de publicaciones que difícilmente encuentran distribución regular fuera de sus países de origen.

Las adquisiciones deberán responder a criterios de calidad, pertinencia, diversidad, actualidad y sostenibilidad. En una red internacional, seleccionar bien exige conocer tanto la producción editorial en español como las posibilidades y necesidades de cada país, teniendo en cuenta el fondo bibliográfico local. Los responsables de los centros y de las bibliotecas desempeñan por ello una función esencial, junto con los mecanismos de coordinación de la red y la participación de profesores, especialistas y usuarios cuando resulte pertinente. El crecimiento de las colecciones deberá atender también a los recursos disponibles, el espacio, el uso previsto y las condiciones de conservación.

Las donaciones y los legados constituyen una importante vía de enriquecimiento de las colecciones y están en el origen de algunos de sus

fondos más valiosos. Su aceptación, sin embargo, debe responder a los mismos criterios que cualquier otra incorporación. Una donación no es gratuita si exige espacio, proceso técnico, conservación y recursos sin aportar un valor suficiente a la colección. La selección rigurosa permite incorporar aquello que realmente enriquece los fondos, evitar acumulaciones innecesarias y garantizar una gestión responsable de los recursos.

El expurgo forma parte igualmente del desarrollo de una colección. Retirar documentos obsoletos, deteriorados, duplicados o que han perdido su utilidad permite mantener los fondos actualizados, mejorar su accesibilidad y utilizar mejor los espacios. Esta tarea debe realizarse con criterios técnicos, teniendo en cuenta la singularidad de los ejemplares, su posible valor patrimonial, la disponibilidad en otras bibliotecas y la historia de las propias colecciones. En una red con fondos heredados y trayectorias muy distintas, retirar exige tanto criterio como adquirir.

Una de las mayores riquezas de la RBIC reside precisamente en aquello que diferencia a unas bibliotecas de otras. Las colecciones locales reúnen publicaciones sobre España y el mundo hispánico producidas en los países de acogida, traducciones, estudios y documentos sobre las relaciones históricas y culturales entre países. Las colecciones especiales responden a ámbitos de investigación, comunidades o historias concretas. Estos fondos convierten a cada biblioteca en un lugar desde el que mirar las culturas en español desde otra geografía y, al reunirse en una misma red, construyen un patrimonio documental difícil de encontrar en otras instituciones.

El nuevo periodo deberá prestar una atención especial a la identificación, el desarrollo y la visibilidad de estas colecciones. No se trata de promover especializaciones artificiales en todas las bibliotecas, sino de reconocer aquellas que responden a una historia, un contexto o una relación cultural significativa; documentarlas mejor; facilitar su conocimiento dentro y fuera de la red; y favorecer, cuando resulte posible, su utilización para la investigación, la programación y la cooperación con otras instituciones.

Las colecciones físicas y digitales forman ya parte de una misma política de acceso. El reto no consiste en sustituir unas por otras, sino en decidir qué contenidos y formatos responden mejor a cada necesidad y facilitar que puedan descubrirse y utilizarse de manera integrada. La relación entre lo analógico y lo digital debe abordarse teniendo en cuenta los hábitos de los usuarios, las condiciones de acceso y licencia, la preservación, la sostenibilidad económica y la brecha digital.

Una colección solo cumple plenamente su función cuando se conoce y se utiliza. La selección y la adquisición deben ir acompañadas de estrategias que faciliten el descubrimiento de los fondos y los relacionen con los intereses de los usuarios y con la actividad cultural y académica de los centros. Los centros de interés, las exposiciones bibliográficas, las selecciones temáticas, las recomendaciones y las guías de recursos permiten volver visibles materiales que de otro modo pueden permanecer ocultos y ofrecer nuevos caminos de entrada a colecciones cada vez más amplias y diversas.

Esta tarea adquiere una importancia especial en un entorno de abundancia informativa. Los profesionales de las bibliotecas no solo proporcionan acceso a documentos: seleccionan, relacionan, contextualizan y recomiendan recursos fiables. Las guías temáticas y otras herramientas de orientación pueden reunir materiales físicos y digitales, apoyar el aprendizaje y la investigación y aprovechar el conocimiento especializado de profesionales que trabajan en países y áreas culturales diferentes. La capacidad de una red reside también en conseguir que ese trabajo pueda compartirse y reutilizarse.

Durante el periodo 2026-2029, la gestión de las colecciones deberá avanzar, por tanto, en una doble dirección: reforzar los criterios comunes que garantizan la calidad, la actualidad, la diversidad y la sostenibilidad del conjunto y aprovechar mejor la singularidad de cada biblioteca. La RBIC no debe aspirar a que todas sus colecciones sean iguales, sino a que todas respondan con rigor a una misión común y a que sus diferencias enriquezcan el conjunto de la red.

Una colección se construye con recursos, pero, sobre todo, con criterio. Seleccionar, adquirir, actualizar, conservar, revisar, retirar, describir y hacer visible forman parte de una misma responsabilidad: ofrecer hoy una representación amplia, diversa y de calidad de la cultura en español y preservar aquello que deberá seguir estando disponible mañana.

## **6.4. SERVICIOS BIBLIOTECARIOS Y ATENCIÓN A LOS USUARIOS**

Los servicios constituyen la forma más directa en que una biblioteca cumple su misión. La calidad de una red bibliotecaria no depende únicamente de la riqueza de sus colecciones, de sus espacios o de las tecnologías de las

que dispone, sino de su capacidad para convertir todos esos recursos en respuestas útiles para las personas y comunidades a las que sirve.

Las bibliotecas del Instituto Cervantes atienden a públicos muy diversos: estudiantes y profesores de español, lectores, investigadores, hispanistas, profesionales de la cultura, familias, niños y jóvenes, además de personas que se acercan por primera vez a la lengua y a las culturas en español. Sus necesidades tampoco son iguales. Hay quienes buscan un libro o una información concreta, quienes necesitan orientación para una investigación, quienes desean aprender a utilizar un recurso, descubrir nuevas lecturas o encontrar un espacio para estudiar, trabajar y participar en una comunidad.

Esta diversidad exige una oferta amplia y una atención capaz de adaptarse a cada contexto. Consulta y préstamo, información y referencia, orientación bibliográfica, acceso a recursos especializados, apoyo a la investigación y al aprendizaje y formación de usuarios forman parte de un servicio que debe evolucionar con las necesidades de sus comunidades. Durante el periodo 2026-2029, las bibliotecas deberán revisar y ampliar sus servicios a partir del conocimiento de sus usuarios, de la evaluación de su utilización y de las posibilidades de cooperación que ofrece la red.

La innovación y la digitalización deben contribuir a mejorar esta atención, no a sustituirla. Los sistemas de autopréstamo y otros procesos automatizados permiten realizar determinadas operaciones con mayor comodidad y autonomía y liberar tiempo profesional para las funciones que requieren conocimiento especializado, escucha y criterio. **La autonomía del usuario no consiste en dejarlo solo, sino en ofrecerle una arquitectura de servicios accesible, cómoda y eficaz que le permita desenvolverse con facilidad y, al mismo tiempo, recibir una atención específica cuando la necesite.**

Este equilibrio entre autonomía y acompañamiento debe orientar el desarrollo de los servicios. Una persona debe poder utilizar la biblioteca de manera sencilla y resolver por sí misma muchas de sus necesidades, pero también encontrar profesionales capaces de comprender una consulta, orientar una búsqueda, recomendar recursos y acompañar procesos de aprendizaje o investigación. La tecnología facilita operaciones y amplía posibilidades; el servicio bibliotecario aporta el conocimiento, la mediación y la atención que permiten responder a la singularidad de cada usuario.

En una red internacional, los servicios de información y referencia adquieren además una dimensión particular. Las bibliotecas reúnen conocimiento especializado sobre la lengua y las culturas en español y forman parte de una red de profesionales y recursos distribuida por numerosos países. Esta capacidad compartida deberá aprovecharse mejor durante el nuevo periodo, favoreciendo la cooperación entre bibliotecas para responder a consultas especializadas y poner el conocimiento de la red al servicio de sus usuarios.

La formación de usuarios forma parte también de la calidad del servicio. Conocer el catálogo, utilizar adecuadamente los recursos de información, evaluar la fiabilidad de una fuente o desenvolverse en nuevos entornos digitales son capacidades cada vez más necesarias. La biblioteca debe facilitar ese aprendizaje mediante orientación individual y propuestas adaptadas a las necesidades de sus comunidades. La formación más amplia en competencias digitales, pensamiento crítico y desinformación se desarrolla, además, a través de los programas de extensión bibliotecaria abordados en el apartado correspondiente.

Los servicios deberán prestar especial atención a la accesibilidad y a la diversidad de situaciones de los usuarios. Los espacios, los recursos, la información y los procedimientos deben ser comprensibles y utilizables por el mayor número posible de personas. Esta responsabilidad exige identificar barreras, revisar prácticas y adaptar la atención cuando sea necesario, de modo que las condiciones personales, tecnológicas o del entorno no se conviertan en obstáculos innecesarios para el acceso a la biblioteca.

Ampliar los servicios implica también asumir la responsabilidad de conocer su funcionamiento. Durante el periodo 2026-2029 será necesario evaluar su uso, detectar necesidades no atendidas, escuchar a los usuarios y compartir experiencias entre los centros. Los datos aportan información imprescindible, pero deben interpretarse junto con la experiencia profesional y el conocimiento directo de cada comunidad. Un servicio poco utilizado puede necesitar mayor visibilidad o una revisión; una demanda recurrente puede revelar una carencia; una solución desarrollada en una biblioteca puede resultar útil para otras.

La diversidad de la red exige flexibilidad. No todas las bibliotecas pueden ni deben ofrecer exactamente los mismos servicios, porque trabajan en ciudades, edificios y entornos culturales diferentes. Sin embargo, todas deben compartir un mismo compromiso con la calidad, la accesibilidad

y la atención. La dimensión de red permite establecer criterios comunes y, al mismo tiempo, aprender de la experiencia de los centros, compartir soluciones y extender aquellas prácticas que hayan demostrado su utilidad.

Durante el periodo 2026-2029, la RBIC continuará desarrollando sus servicios a partir de una idea fundamental: **dar servicio a una comunidad prestando atención específica a cada usuario**. Ampliarlos, evaluarlos y mejorarlos constituye una responsabilidad permanente. La innovación tendrá sentido en la medida en que facilite el acceso, elimine barreras y permita dedicar más conocimiento y atención profesional allí donde las personas los necesitan.

## 6.5. LA BIBLIOTECA ELECTRÓNICA

La Biblioteca electrónica forma ya parte de la realidad cotidiana de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes. Lo que comenzó como una ampliación de las posibilidades de acceso a las colecciones se ha consolidado como un verdadero espacio bibliotecario, con fondos y recursos propios, servicios, programas de mediación y una comunidad de usuarios que accede a ella desde cualquier lugar.

Su desarrollo amplía la dimensión de una red que ya no puede definirse únicamente por sus espacios físicos. Disponible las veinticuatro horas del día, todos los días de la semana, puede utilizarse desde cualquier lugar del mundo y acompañar al usuario en sus distintos dispositivos. Cada vez más presente en teléfonos móviles y tabletas, permite llevar consigo libros y audiolibros, prensa y publicaciones periódicas, recursos de información y otros contenidos culturales y especializados, y acceder a ellos allí donde se encuentre el usuario.

Esta disponibilidad la convierte también en una herramienta especialmente eficaz para la promoción de la lectura y el acceso a la cultura en lugares donde las infraestructuras bibliotecarias son escasas o el acceso a colecciones físicas resulta más difícil. La posibilidad de descargar determinados contenidos amplía, además, sus posibilidades de uso en contextos con una conectividad limitada o irregular. La Biblioteca electrónica extiende así la biblioteca más allá de las ciudades en las que existen centros y ofrece un espacio común a una institución de alcance mundial.

Durante los últimos años, la oferta de recursos electrónicos ha crecido y se ha diversificado hasta incorporarse de manera estable a la política bibliotecaria de la institución. La Biblioteca electrónica permite poner a disposición del conjunto de sus usuarios recursos que difícilmente podrían estar presentes en cada una de las bibliotecas y responder a necesidades de lectura, información, aprendizaje, investigación y conocimiento de la actualidad cultural.

Uno de sus ámbitos de desarrollo más importantes es la oferta de prensa y publicaciones periódicas. El acceso a un número creciente de cabeceras permite mantener informada a una comunidad internacional, seguir la actualidad desde países y perspectivas diferentes y facilitar una relación continuada con la información y el debate cultural. Durante el periodo 2026-2029 se continuará ampliando y actualizando esta oferta, que contribuye a una de las funciones esenciales de la biblioteca: proporcionar acceso a información plural, actual y de calidad.

Pero el principal reto de la Biblioteca electrónica sigue siendo convertir su alcance mundial en una verdadera red mundial de usuarios. La posibilidad de acceder a los mismos recursos desde países y ciudades diferentes permite no solo ampliar el acceso, sino también crear espacios de encuentro, conversación y participación entre personas que comparten intereses y que difícilmente podrían reunirse de otro modo.

Los clubes virtuales constituyen una de las principales expresiones de esta capacidad. En torno a ellos se han creado comunidades internacionales dedicadas a la lectura de literatura de distintos géneros y formas. **E-Leemos** se dirige específicamente a la comunidad de estudiantes de español y organiza la lectura de acuerdo con los distintos niveles de aprendizaje. **MOSAICO** promueve la lectura social y contribuye a dar a conocer las ediciones electrónicas y la producción literaria en las lenguas cooficiales. A ellos se suma **Cita con el cine**, que extiende esta experiencia compartida al ámbito cinematográfico y convierte el visionado en punto de partida para la conversación y el encuentro.

Estos programas muestran que una biblioteca electrónica no se limita a poner contenidos a disposición de sus usuarios. Puede reunir a lectores y espectadores de distintos países, generar conversaciones en torno a las obras y construir comunidades gracias, precisamente, a la dimensión mundial de la red. La mediación bibliotecaria encuentra así nuevas posibilidades para relacionar lectura, aprendizaje, diversidad lingüística, cine y participación.

Durante el periodo 2026-2029, la Biblioteca electrónica deberá seguir ampliando estas formas de interacción y desarrollando nuevos servicios y actividades capaces de reunir a sus usuarios. El objetivo será conocer mejor esa comunidad mundial, favorecer su participación y conseguir que los recursos disponibles generen también relaciones, experiencias y conocimiento compartido.

La Biblioteca electrónica puede convertirse así en uno de los espacios en los que la dimensión mundial del Instituto Cervantes resulte más visible. Sus usuarios no tienen que encontrarse en la misma ciudad, pertenecer al mismo centro ni compartir el mismo huso horario para leer, informarse, aprender y participar en una experiencia común.

El reto ya no es únicamente llegar a cualquier lugar, sino conseguir que quienes llegan a la Biblioteca electrónica formen parte de ella. **Construir esa red mundial de usuarios, mantenerla informada y favorecer su interacción será una de las principales líneas de trabajo del periodo 2026-2029.**

## 6.6. BIBLIOTECA PATRIMONIAL Y DIGITALIZACIÓN DE FONDOS PATRIMONIALES

La creación de la Biblioteca Patrimonial ha permitido al Instituto Cervantes reunir, conservar, estudiar y dar a conocer un patrimonio bibliográfico y documental formado a lo largo de más de tres décadas. Lo que en el Plan anterior constituía todavía un proyecto en desarrollo es hoy una realidad consolidada y en crecimiento, que permite reconocer y tratar como un conjunto patrimonial los legados y donaciones recibidos por la institución, sus fondos propios y las adquisiciones selectivas realizadas para completar y enriquecer las colecciones.

Hasta el momento se han procesado 15 668 documentos, de los cuales 12 310 proceden de legados y 3358 corresponden a fondos propios y adquisiciones. El crecimiento de casi un 15 % registrado durante el último año refleja tanto el avance del proceso técnico como una política activa de incorporación de fondos.

Las últimas incorporaciones amplían considerablemente la dimensión y el alcance de la Biblioteca Patrimonial. A ellas se han sumado recientemente **el legado y archivo de Rufino Blanco Fombona y el fondo**

del hispanista **Gabriele Morelli**, mientras continúa formándose una colección dedicada a la **Generación del 27**, mediante la incorporación selectiva de primeras ediciones y otras piezas de especial interés de primeras ediciones de **María Zambrano, Ernestina de Champourcin, Carmen Conde y Josefina de la Torre**, que se suman a otras obras y documentos relacionados con la generación. Una vez completado el tratamiento de los nuevos fondos, la colección podría alcanzar los **25 000 documentos**.

La consolidación de la Biblioteca Patrimonial ha exigido actuar también sobre las condiciones materiales de la colección. La mejora de los espacios de conservación y consulta, la ordenación de los fondos y su tratamiento técnico han permitido avanzar en su conocimiento y hacerlos progresivamente accesibles a investigadores y lectores. Durante el periodo 2026-2029 será necesario completar el proceso técnico de las colecciones ya incorporadas, abordar los nuevos fondos y continuar mejorando las condiciones para su conservación, consulta y estudio.

La Biblioteca Patrimonial se concibe como una biblioteca viva. Su función no termina en la custodia de los fondos, sino que debe favorecer su investigación y activar sus posibilidades culturales. Las colecciones pueden dar origen a exposiciones, publicaciones, estudios, proyectos digitales y actividades capaces de generar nuevas lecturas y ampliar el conocimiento de los autores, las obras y los contextos que documentan. Su crecimiento deberá continuar respondiendo a criterios de singularidad, relevancia y coherencia, de manera que cada nueva incorporación contribuya a reforzar la identidad y el valor del conjunto.

La responsabilidad patrimonial del Instituto Cervantes no termina, sin embargo, en los fondos reunidos en la Biblioteca Patrimonial. Las bibliotecas de la red conservan también colecciones de especial valor histórico y bibliográfico, vinculadas en muchos casos a la historia cultural de los países en los que se encuentran y a sus relaciones con España y con el mundo hispánico. Identificar, preservar y dar a conocer estos fondos forma parte igualmente de la responsabilidad de la institución.

La digitalización del patrimonio bibliográfico constituye hoy una tarea esencial de las instituciones culturales y, en un sentido más amplio, un compromiso de los países con la preservación y transmisión de su memoria cultural. Permite reducir la manipulación de materiales frágiles, ampliar las posibilidades de consulta y hacer que fondos dispersos, poco conocidos o difícilmente accesibles puedan ser estudiados y compartidos.

En una red internacional como la del Instituto Cervantes, ofrece además la posibilidad de recuperar y relacionar memorias culturales construidas entre distintos territorios.

Durante los últimos años, el Instituto Cervantes ha desarrollado un amplio proceso de digitalización de fondos bibliográficos, documentales y audiovisuales, tanto de la Biblioteca Patrimonial como de otras bibliotecas de la red. La Biblioteca Patrimonial ha desempeñado en este proceso una función central, impulsando la identificación y selección de materiales y la recuperación digital de colecciones de especial interés.

Durante el periodo 2026-2029 se mantendrá el compromiso con la identificación, selección y digitalización de fondos patrimoniales conservados en las bibliotecas de la red. Tendrán especial importancia las actuaciones previstas sobre las colecciones históricas de bibliotecas como **Tánger y El Cairo**, cuyo valor supera el ámbito de cada centro y forma parte de una historia de relaciones culturales que merece ser conocida y preservada.

La magnitud de esta tarea exige cooperación y recursos. Estos proyectos deberán desarrollarse con la colaboración de socios locales, instituciones españolas especializadas en patrimonio y otras entidades capaces de aportar conocimiento técnico, financiación y apoyo. La identificación de los fondos, la evaluación de su estado, su tratamiento previo y su digitalización requieren proyectos rigurosos y sostenibles que difícilmente pueden acometerse de manera aislada.

El periodo 2026-2029 deberá permitir, así, avanzar en dos responsabilidades complementarias: **consolidar y hacer crecer la Biblioteca Patrimonial y extender la identificación y digitalización de los fondos patrimoniales de la red**. Conocer mejor lo que el Instituto Cervantes ha reunido y lo que sus bibliotecas conservan, cuidarlo y conseguir que pueda seguir siendo leído, estudiado y descubierto constituye una responsabilidad con la memoria cultural que la institución custodia y comparte.

## **6.7. EXTENSIÓN BIBLIOTECARIA, PROMOCIÓN DE LA LECTURA Y FORMACIÓN**

La extensión bibliotecaria se ha consolidado durante los últimos años como una de las funciones esenciales de las bibliotecas del Instituto Cervantes. A través de una oferta cada vez más amplia de actividades, las

bibliotecas mantienen una relación continuada con públicos de distintas edades, intereses y perfiles y amplían su papel como espacios de lectura, aprendizaje y participación.

Clubes de lectura, encuentros con autores, presentaciones, conversaciones, cuentacuentos, exposiciones, ciclos y conmemoraciones conviven con una creciente oferta de cursos y talleres de formación. Los talleres de escritura y creación literaria, ilustración, cómic o encuadernación se suman a propuestas dedicadas a la búsqueda y gestión de la información, la lectura crítica, el conocimiento de los recursos digitales y otras competencias necesarias para desenvolverse en la sociedad contemporánea. Esta diversidad permite ofrecer a niños, jóvenes y adultos distintas formas de acercarse a la biblioteca, aprender y desarrollar sus intereses y capacidades.

La formación adquiere una importancia especial en un entorno marcado por la sobreabundancia de información, la desinformación y la rápida expansión de la inteligencia artificial. Durante el periodo 2026-2029, las bibliotecas reforzarán su papel en el desarrollo del pensamiento crítico y de las competencias informacionales y digitales. En esta dirección se inscribe el curso en línea **«Competencias digitales para la construcción del pensamiento crítico: inteligencia artificial, gestión de la información y desinformación, y otras claves para la sociedad del conocimiento»**, concebido para ofrecer a docentes, mediadores culturales y bibliotecarios herramientas para interpretar la avalancha informativa de nuestro tiempo, distinguir los hechos de las narrativas y preservar la autonomía del criterio propio.

La promoción de la lectura seguirá ocupando un lugar central. Junto a la literatura en sus distintos géneros, las bibliotecas favorecerán el acercamiento al ensayo, el pensamiento, la ciencia, el cómic, la ilustración y otras formas de escritura y creación. Clubes, encuentros, conversaciones y proyectos de mediación permiten reunir a lectores con intereses diversos, descubrir autores y obras y abrir espacios para el intercambio de ideas.

Una dimensión especialmente significativa se desarrolla en torno a los autores que dan nombre a muchas bibliotecas de la red. Estas denominaciones no deben tener un carácter meramente conmemorativo, sino expresar un compromiso con la vigencia, el conocimiento y la discusión de su obra. Durante el periodo 2026-2029 se impulsarán lecturas, conversaciones, exposiciones, encuentros con especialistas y creadores y proyectos en colaboración con instituciones del entorno. La reciente

denominación de la Biblioteca Alfredo Bryce Echenique de Seúl amplía este mapa y ofrece una nueva oportunidad para acercar su obra a lectores de otro contexto cultural. El objetivo es que el nombre de cada biblioteca se traduzca en una relación viva con la obra y el legado que representa.

La programación infantil y juvenil tendrá una atención especial. Crear una relación temprana con la lectura y con la biblioteca exige propuestas adaptadas a las distintas edades y capaces de combinar literatura, aprendizaje, juego y creación. Cuentacuentos, clubes, talleres, encuentros, actividades familiares y proyectos con centros educativos contribuyen a formar nuevos lectores y a hacer de la biblioteca un espacio cercano desde la infancia.

La extensión bibliotecaria amplía también la relación de las bibliotecas con sus comunidades. La colaboración con escuelas, universidades, asociaciones, editoriales, librerías, festivales y otras instituciones culturales multiplica las posibilidades de actuación y facilita el encuentro con nuevos públicos. Al mismo tiempo, la dimensión internacional de la RBIC permite compartir campañas, conmemoraciones, programas formativos y propuestas de lectura, adaptarlos a contextos diferentes y conectar a profesionales y participantes de distintos países. Combinar la iniciativa local con la cooperación de la red constituye una de sus principales fortalezas.

El crecimiento de la extensión bibliotecaria deberá ir acompañado del conocimiento de sus resultados. No se trata únicamente de aumentar el número de actividades, sino de valorar su capacidad para incorporar nuevos participantes, mantener relaciones duraderas con las comunidades, favorecer la lectura y el aprendizaje y responder a intereses y necesidades reales.

Durante el periodo 2026-2029, la RBIC continuará ampliando una oferta capaz de reunir **lectura, formación, creación, pensamiento crítico y participación** y de dirigirse a personas de todas las edades. La biblioteca refuerza así su condición de espacio para seguir aprendiendo, crear, compartir conocimiento y formar parte de una comunidad.

## 6.8. COOPERACIÓN BIBLIOTECARIA Y EXTENSIÓN DE LA RBIC

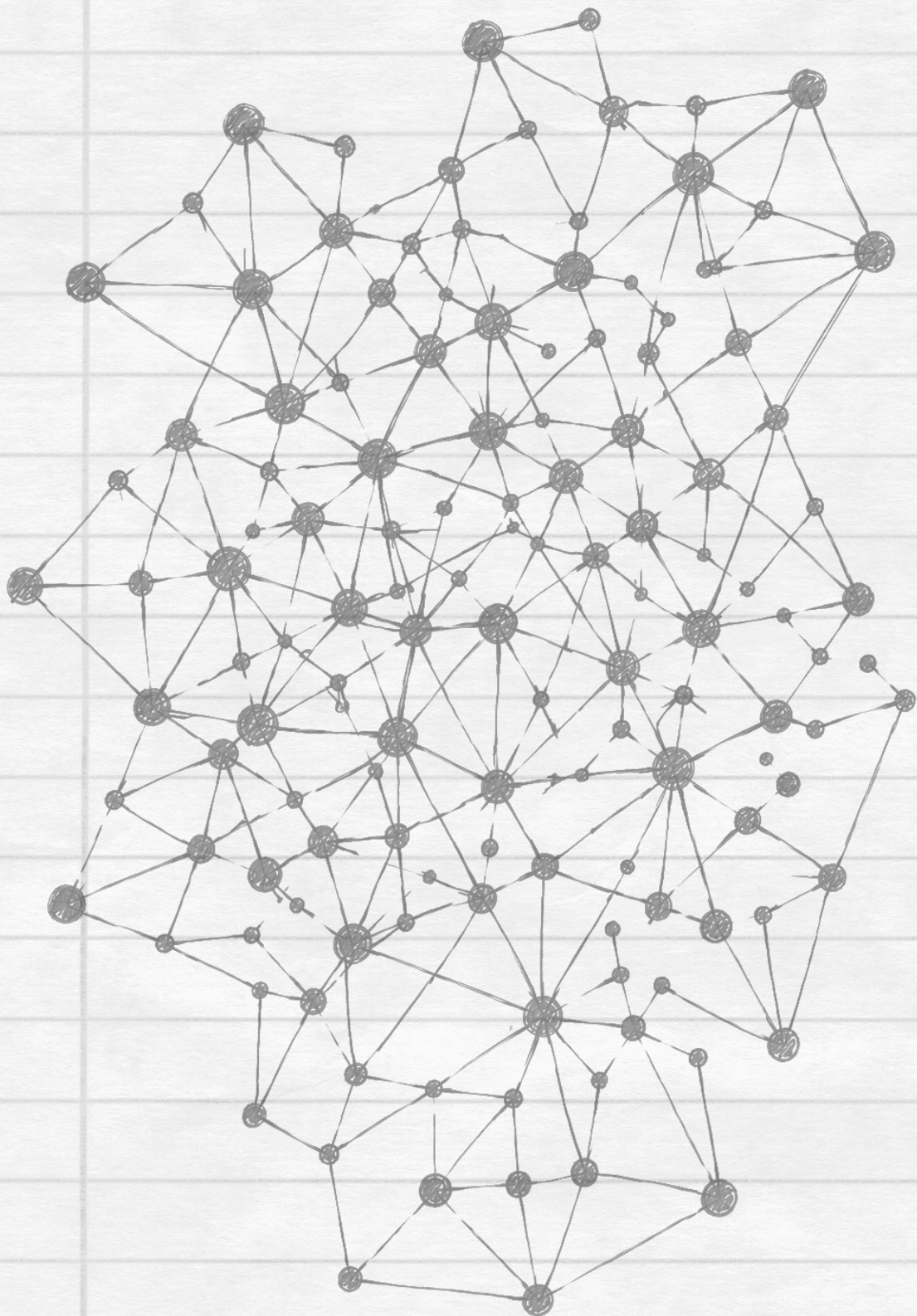
La Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes sigue comprometida con la ampliación de sus fórmulas de cooperación y su presencia más allá de las

sedes de la institución. Se continuará impulsando la creación de espacios bibliotecarios, la presencia de colecciones y fondos y la prestación de servicios en colaboración con bibliotecas, universidades y otras instituciones de las ciudades y países en los que el Instituto desarrolla su actividad. Estas fórmulas permiten acercar las colecciones a nuevos usuarios, reforzar su visibilidad y establecer relaciones estables de intercambio y conocimiento.

Esta línea cuenta ya con experiencias y proyectos en distintos contextos. Como la biblioteca del centro de Utrecht que gestiona un espacio bibliotecario en la OBA (Openbare Bibliotheek Amsterdam), la red de bibliotecas públicas de Ámsterdam, un modelo que permite extender los servicios y las colecciones del Instituto más allá de sus propias sedes. A esta experiencia se suma la apertura de un Espacio Cervantes en la Biblioteca de la Universidad de São Paulo y la biblioteca vinculada a la Cátedra Cervantes de la Universidad de La Habana. Asimismo, se ha iniciado una colaboración con la Universidad de Granada de cesión de espacios destinados a albergar y poner en valor fondos de la Biblioteca Patrimonial del Instituto Cervantes, favoreciendo su conservación, estudio, investigación y difusión a través de la biblioteca de la Universidad. Durante los próximos años se seguirá avanzando en estas fórmulas de extensión de la Red, adaptadas a las características de cada institución colaboradora y a la naturaleza de las colecciones y comunidades a las que se dirigen.

En este marco se desarrollará el proyecto de colaboración con las bibliotecas y mediatecas de los Centros Culturales de la Agencia Española de Cooperación y Desarrollo (AECID) ya que, a partir de un diagnóstico actualizado de sus colecciones, servicios, recursos y sistemas de gestión, se avanzará progresivamente en la incorporación de sus fondos al catálogo colectivo de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes y en la aplicación compartida de políticas y criterios de desarrollo de colecciones. La colaboración permitirá asimismo identificar fondos de especial valor e incorporarlos a los procesos de preservación y digitalización del patrimonio bibliográfico, así como compartir recursos, infraestructuras y conocimiento profesional.

El objetivo es avanzar hacia una cooperación bibliotecaria más estrecha, ampliar el acceso a las colecciones y favorecer la conservación, el conocimiento y la difusión de un patrimonio bibliográfico que, por su dispersión geográfica y su vinculación con la acción cultural y la cooperación española, adquiere un especial valor.



## 7. CULTURA DIGITAL. PROYECTOS Y ACCIÓN TRANSVERSAL

**L**a cultura digital forma parte de la actividad cultural contemporánea y ha transformado las formas de crear, producir, editar, acceder al conocimiento y relacionarse con los públicos. En la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital, este ámbito se desarrolla mediante proyectos y programas propios, la producción de actividades y contenidos, la experimentación con nuevos lenguajes y formatos y una labor transversal de asesoramiento y colaboración con el conjunto de los departamentos, de las diferentes áreas y de la red de centros.

El Departamento de Cultura Digital trabaja en la intersección entre **cultura, lengua y tecnología**. Junto a las artes y la creación digital, los proyectos híbridos y las nuevas formas de producción y mediación cultural, desarrolla un ámbito específico relacionado con la lengua, la lingüística y las tecnologías aplicadas al lenguaje. Esta singularidad responde a la misión del Instituto Cervantes y permite abordar cuestiones como la neología, la terminología, los lenguajes especializados y la presencia del español en los entornos tecnológicos, estrechamente vinculadas a la soberanía lingüística y digital.

Su actividad comprende asimismo el desarrollo de proyectos de humanidades digitales y nuevas formas de acceso al conocimiento, la reflexión y la formación sobre las transformaciones tecnológicas que afectan a la cultura y a sus profesionales, y la recuperación y reutilización de los contenidos producidos por la institución. A ello se suma una función transversal de acompañamiento a los proyectos culturales y bibliotecarios para incorporar, cuando resulte pertinente, herramientas, recursos y posibilidades digitales desde su propia concepción.

La cultura digital se entiende, por tanto, como un ámbito de creación y producción, un espacio de investigación y experimentación y una capacidad transversal al servicio de la actividad cultural. Esta triple

dimensión permite desarrollar iniciativas específicamente digitales y, al mismo tiempo, ampliar las posibilidades de los proyectos presenciales, favorecer nuevos modos de participación y mediación y facilitar la circulación y el acceso a la cultura y al conocimiento.

## **7.1. CULTURA DIGITAL: PROYECTOS, PRODUCCIÓN Y ACCIÓN TRANSVERSAL**

El Departamento de Cultura Digital desarrolla proyectos, actividades y contenidos propios y presta, al mismo tiempo, una labor transversal de colaboración y asesoramiento al conjunto de la institución. Esta doble función permite impulsar iniciativas específicamente digitales y acompañar otros proyectos culturales y bibliotecarios o académicos en la incorporación de herramientas, lenguajes y recursos tecnológicos cuando aporten nuevas posibilidades a sus contenidos, formatos o formas de relación con los públicos.

La dimensión digital deberá valorarse desde la concepción de los proyectos y no únicamente como una adaptación o difusión posterior de la actividad presencial. Podrá dar lugar a proyectos nacidos específicamente para entornos digitales, ampliar y enriquecer propuestas presenciales o generar formatos híbridos que combinen espacios, recursos y formas de participación diferentes. Su incorporación responderá siempre al interés y las necesidades de cada proyecto, evitando el uso de la tecnología como un fin en sí mismo.

Esta forma de trabajo requiere colaboración entre perfiles y conocimientos diversos y una atención permanente a la evolución de los lenguajes, las prácticas culturales y las tecnologías. El Departamento contribuirá a identificar nuevas posibilidades de creación, producción, edición, mediación y acceso a los contenidos, así como a trasladar ese conocimiento al conjunto de la actividad cultural y bibliotecaria del Instituto Cervantes.

## **7.2. TIPOLOGÍA DE ACTIVIDADES Y CONTENIDOS DIGITALES**

El Departamento de Cultura Digital desarrolla y produce actividades, contenidos, recursos y experiencias concebidos desde las posibilidades de

los lenguajes digitales, tanto para entornos en línea como para espacios físicos e híbridos. Esta producción comprende las artes digitales, el diseño y las nuevas prácticas de creación tecnológica, así como formatos que amplían las formas de presentar, interpretar y experimentar la cultura.

Entre sus principales tipologías se encuentran **las exposiciones virtuales y en 3D; las instalaciones digitales, sonoras e interactivas; los proyectos de realidad aumentada y de reconstrucción o recreación virtual de espacios, edificios, obras y otros elementos del patrimonio y la memoria cultural; los recorridos y visitas virtuales; las experiencias inmersivas y de realidad extendida; los contenidos audiovisuales y sonoros; los pódcast y videopódcast; las audioguías, locuciones y otros recursos de mediación; y los contenidos multimedia e interactivos.** Estos formatos podrán combinar texto, imagen, sonido, vídeo, animación, modelado y visualización tridimensional, así como otros recursos para ofrecer nuevas formas de conocer, interpretar y experimentar los contenidos culturales.

Estas herramientas permitirán asimismo recuperar y hacer accesibles espacios, arquitecturas, obras, documentos y contextos desaparecidos o transformados, contribuyendo a la interpretación del patrimonio y a la construcción y transmisión de la memoria cultural.

Se favorecerán los proyectos híbridos, que relacionen la actividad presencial y la digital y permitan ampliar una propuesta mediante nuevos espacios, contenidos y formas de participación. En este ámbito se potenciarán proyectos y dispositivos de experimentación, como **Banca Cervantes**, que exploren las relaciones entre arte, lengua y tecnología y generen experiencias adaptables a diferentes contextos de la Red.

La producción digital atenderá también a la edición y creación de nuevos contenidos culturales, así como a su adaptación a diferentes soportes, lenguas, públicos y formas de acceso. La curación y la mediación serán fundamentales para seleccionar, contextualizar y relacionar los contenidos y facilitar su comprensión mediante recursos adecuados a cada proyecto.

Esta tipología permanecerá necesariamente abierta a nuevos lenguajes, formatos y prácticas surgidos de la evolución de la creación y de las tecnologías. Su incorporación responderá a su interés cultural y a su capacidad para enriquecer los proyectos, ampliar la experiencia de los públicos o hacer posibles nuevas formas de producción y acceso.

En este sentido, también desde esta rama de la Dirección de Cultura se propondrán **mejoras en la infraestructura digital del Instituto Cervantes**, que permita escalar la actualmente disponible para potenciar la cultura visual, hibridar las actividades y explorar softwares que integren la cotidiana gestión del conocimiento con la acción cultural de la institución.

### **7.3. PROYECTOS DE HUMANIDADES DIGITALES Y CONOCIMIENTO**

El Departamento de Cultura Digital impulsará proyectos de humanidades digitales que combinen investigación, fuentes y datos culturales con herramientas tecnológicas para generar nuevas formas de conocimiento, interpretación y acceso. Estos proyectos permiten estudiar y hacer visibles relaciones, recorridos, redes, tendencias y procesos culturales difíciles de comprender mediante formas de presentación convencionales.

En este ámbito se desarrollarán proyectos basados en la cartografía y la geolocalización, la organización y visualización de datos, la creación de recorridos digitales y la relación entre fuentes, documentos y contenidos de distinta naturaleza. El Mapa Mundial de la Traducción, el Mapa Mundial de la Música en Español y las Rutas Cervantes forman parte de esta línea de trabajo, abierta a nuevos proyectos capaces de explorar la circulación internacional de las obras, los repertorios, las personas y las ideas.

Estos desarrollos deberán partir de fuentes contrastadas, datos de calidad y metodologías rigurosas, y contar con la participación de investigadores, especialistas y las instituciones necesarias en cada ámbito. La tecnología permitirá organizar y relacionar la información, identificar tendencias y ofrecer formas de exploración adaptadas tanto a la investigación como a públicos más amplios.

Se favorecerá especialmente la creación de interfaces visuales, mapas, recorridos y otras formas interactivas de consulta que permitan descubrir los contenidos desde distintas perspectivas y establecer nuevas relaciones entre territorios, épocas, disciplinas y fenómenos culturales. La visualización no se entenderá como una representación meramente gráfica de la información, sino como una herramienta para interpretar y comunicar el conocimiento, contribuyendo así a estimular una ‘Cultura Viva’, que

mostrará el dinamismo constante de los movimientos, tendencias y evoluciones de las manifestaciones culturales.

Los proyectos de humanidades digitales podrán desarrollarse en colaboración con universidades, centros de investigación, archivos, bibliotecas, instituciones culturales y otros organismos especializados, y deberán concebirse con criterios que favorezcan su actualización, continuidad y evolución, evitando la creación de recursos aislados o cerrados una vez finalizada su producción.

## 7.4. LENGUA, TERMINOLOGÍA Y TECNOLOGÍAS APLICADAS AL LENGUAJE

El Departamento de Cultura Digital desarrolla un ámbito específico de trabajo en torno a la lengua, la lingüística y las tecnologías aplicadas al lenguaje, de acuerdo con la misión del Instituto Cervantes y con la creciente importancia de los recursos lingüísticos en los entornos digitales. Esta actividad comprende la evolución y los usos contemporáneos del español, la neología, la terminología y los lenguajes especializados, así como su relación con las tecnologías emergentes.

La producción de contenidos y programas sobre lengua permitirá acercar al público los cambios del vocabulario, la aparición y difusión de nuevas palabras y otros fenómenos lingüísticos contemporáneos, mediante formatos digitales y actividades de divulgación. Se dará continuidad a programas como *Martes Neológico* y se desarrollarán nuevos contenidos que contribuyan a observar y explicar una lengua viva y en permanente evolución. Se desarrollarán proyectos como el videopódcast *Con lengua* sobre noticias culturales y la actividad del Observatorio Global del Español del Instituto Cervantes.

En este ámbito se sitúa **TeresIA**, proyecto estratégico dedicado a la terminología en español y a su relación con la inteligencia artificial. Su desarrollo responde a la necesidad de disponer de terminología especializada de calidad, organizada y accesible, que contribuya a reforzar la presencia del español en la ciencia, la tecnología, las profesiones y los distintos campos del conocimiento.

Del proyecto TeresIA deriva **La palabra precisa**, un programa cultural multidisciplinar destinado a acercar la terminología a la ciudadanía.

A través de diferentes formatos y en relación con las ciencias, las artes, los oficios, las industrias, el deporte y otros ámbitos, el programa mostrará cómo las palabras especializadas permiten nombrar, organizar, crear y transmitir conocimiento y forman parte de la vida cultural y social.

Este trabajo se vincula directamente con los desafíos de la soberanía lingüística y digital. La capacidad de una lengua para estar presente en los nuevos entornos tecnológicos depende también de la existencia y disponibilidad de palabras, términos y recursos capaces de expresar con precisión el conocimiento especializado. El Departamento contribuirá así a conectar la investigación lingüística y terminológica con la tecnología, la cultura y la sociedad, y a trasladar sus resultados a públicos amplios mediante contenidos y programación cultural.

En estos programas se buscará crear comunidad en torno a ‘La cultura viva’ y ‘La palabra precisa’, utilizando la mediación para entender y disfrutar la innovación, la exploración de herramientas que faciliten espacios compartidos de creación y la capacitación bilateral para usuarios que promueva laboratorios de conocimiento, coloquios sobre actualidad técnica e impacto social y plataformas multilingües que permitan el intercambio de unidades lingüísticas y significados que permitan el diálogo entre las diversas lenguas y culturas de la comunidad Cervantes en torno a la hispánica que las reúne.

## **7.5. FORMACIÓN, REFLEXIÓN Y NUEVAS COMPETENCIAS**

La transformación digital modifica de forma continua los procesos de creación, producción, edición, mediación y acceso a la cultura y plantea nuevos retos para las instituciones y sus profesionales. El Departamento de Cultura Digital promoverá espacios de formación, reflexión e intercambio que permitan comprender estos cambios, analizar sus consecuencias e incorporar nuevos conocimientos y competencias al trabajo cultural y bibliotecario.

Así, la capacitación será eje esencial en estos procesos de transformación para mejorar la inteligencia organizacional. Por ello la observación y la reflexión serán la fuente esencial de la que se alimentarán las programaciones anuales, que a su vez marcarán las líneas de preparación de los equipos culturales y bibliotecarios que permitan mantener los planes de transformación y actualización tecnológica en el tiempo.

Se organizarán foros, encuentros, seminarios, talleres y otras actividades sobre inteligencia artificial, ética y cultura digital, tecnologías emergentes, nuevas formas de creación y mediación y cambios en los perfiles y profesiones de la cultura. Estos espacios favorecerán el diálogo entre creadores, investigadores, tecnólogos, gestores culturales, bibliotecarios y otros especialistas, atendiendo tanto a las posibilidades de las nuevas herramientas como a los interrogantes que plantea su aplicación.

Especial atención recibirán las transformaciones derivadas de la inteligencia artificial en los procesos culturales y bibliotecarios: la creación y la producción de contenidos, la curación y la selección, la traducción, la documentación, la mediación, la gestión y las nuevas formas de acceso al conocimiento. Su tratamiento combinará la comprensión de las tecnologías con la reflexión crítica sobre sus usos y sobre el papel del criterio y la responsabilidad profesionales.

El Departamento contribuirá asimismo a identificar nuevas competencias, perfiles y formas de trabajo surgidos de la transformación digital y favorecerá el intercambio de experiencias con profesionales, instituciones y sectores que permitan anticipar su evolución. Esta labor se completará con acciones de formación interna dirigidas a los equipos de Cultura y Bibliotecas y a la Red de centros, vinculadas a necesidades concretas y a la aplicación práctica de herramientas y metodologías en los proyectos.

La formación no se limitará al aprendizaje instrumental de nuevas tecnologías, sino que buscará fortalecer la capacidad de comprenderlas, evaluarlas y utilizarlas con criterio, de acuerdo con las necesidades de la actividad y con los principios y responsabilidades de una institución cultural pública.

## **7.6. ACCIÓN TRANSVERSAL, ASESORAMIENTO, RECUPERACIÓN Y REUTILIZACIÓN DE CONTENIDOS**

El Departamento de Cultura Digital desarrolla una función transversal de colaboración y asesoramiento. Su participación permite incorporar la dimensión digital a los proyectos desde su concepción, valorar los formatos y recursos más adecuados y desarrollar nuevas posibilidades de creación, producción, mediación y acceso.

Esta labor comprende el apoyo en la concepción y producción de proyectos digitales e híbridos, la selección y aplicación de herramientas,

el desarrollo de recursos digitales y la búsqueda de soluciones adaptadas a las necesidades de cada iniciativa. Cuando la complejidad de los proyectos lo requiera, se favorecerá la colaboración con especialistas, creadores, profesionales y empresas capaces de garantizar su adecuado desarrollo técnico y cultural.

Una línea prioritaria de trabajo será la **recuperación y reutilización del acervo cultural y especializado producido por el Instituto Cervantes**, así como la selección, preparación e inclusión de contenidos en el **Repositorio Institucional del Instituto Cervantes**, en colaboración con el Departamento de Bibliotecas. Se prestará especial atención a la amplia cartera de artículos, publicaciones y contenidos especializados del actual Centro Virtual Cervantes, que se integrarán progresivamente en el nuevo ecosistema digital de la institución. La dinamización de las identidades, expresiones y saberes comunitarios del Instituto Cervantes pasará por explorar formatos matrices que permitan la exportación de contenidos multiformato y su difusión en diferentes entornos y plataformas, recuperando contenidos encapsulados en formatos analógicos y potenciando su presencia en todos los espacios y vectores culturales relevantes.

Este trabajo no se limitará a la migración o conservación de los contenidos. Cultura Digital contribuirá a su selección, curación, revisión y actualización cuando proceda, así como a su recuperación y nueva puesta en circulación. Su incorporación al repositorio favorecerá su conservación, localización y acceso, permitirá relacionarlos con otros recursos y facilitará su reutilización en nuevos proyectos y contextos.

Los contenidos recuperados podrán vincularse con la programación cultural, las conmemoraciones, la investigación y otros proyectos de la institución, y dar lugar a nuevas publicaciones y contenidos editoriales, audiovisuales, sonoros, expositivos o de mediación. De este modo, la producción acumulada por el Instituto podrá seguir generando conocimiento, nuevas lecturas y formas de acceso para diferentes públicos.

La acción transversal del Departamento contribuirá así a aprovechar mejor los contenidos, conocimientos y recursos existentes, evitar la dispersión de la producción digital y ampliar las posibilidades de los nuevos proyectos mediante la colaboración entre departamentos y centros. La incorporación de herramientas y soluciones digitales responderá siempre a las necesidades de cada iniciativa y a su capacidad para mejorar la creación, la producción, la mediación y el acceso a la cultura y al conocimiento.

## 8. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA OFERTA CULTURAL Y BIBLIOTECARIA

**L**a comunicación y la promoción forman parte de la acción cultural y bibliotecaria y deben considerarse desde la planificación de los proyectos, actividades, contenidos y servicios. No constituyen una fase final limitada a su difusión, sino una dimensión del trabajo que permite dar a conocer la oferta del Instituto Cervantes, favorecer la participación y mantener una relación continuada con sus públicos y audiencias.

**La programación cultural constituye una de las principales cartas de presentación de cada centro en la ciudad y el país en los que desarrolla su actividad.** Una oferta elaborada, diversa y coherente requiere una comunicación igualmente cuidada, capaz de presentarla en su conjunto y dar a conocer con claridad sus contenidos y propuestas. La comunicación forma parte, por tanto, de la calidad de la programación y de la relación que cada centro establece con su entorno cultural, sus colaboradores y sus públicos y audiencias. No debe limitarse a una sucesión de convocatorias aisladas, sino ofrecer una visión ordenada y reconocible de la actividad del centro.

La atención a los públicos y las audiencias deberá estar presente tanto al programar como al comunicar y promover la actividad. Esto exige identificar a quién se dirige cada propuesta y seleccionar los mensajes, formatos, canales y soportes más adecuados. La comunicación deberá tener en cuenta los diferentes tipos de públicos: público general y especializado, comunidad hispanohablante local, profesionales y responsables institucionales; grupos con intereses o necesidades específicas, entre ellos los destinatarios de la programación infantil y juvenil y sus mediadores –familias, docentes y centros educativos– y los hispanistas; y las comunidades vinculadas al propio Instituto Cervantes, como alumnos y

antiguos alumnos, candidatos, profesores, socios y usuarios de las bibliotecas.

En una institución pública, la comunicación responde también a un principio de transparencia. La programación cultural y bibliotecaria deberá hacerse pública a través de los canales oficiales del Instituto Cervantes, mediante su registro completo y actualizado en el Sistema de Información y Seguimiento (SIS) y su publicación en los portales corporativos correspondientes. La información deberá ser clara, rigurosa, actualizada y suficiente, y reflejar los cambios que puedan afectar a las actividades programadas. La difusión a través de redes sociales, boletines, medios de comunicación y otros canales complementarios amplía el alcance de la actividad, pero no sustituye su publicación en los espacios institucionales.

La dimensión internacional de la red de centros exige, además, conciliar una identidad institucional reconocible con la adaptación a lenguas, públicos, audiencias y contextos culturales y comunicativos muy diversos. La comunicación debe hacer visible tanto la actividad propia de cada centro como los proyectos compartidos, los programas en red y las iniciativas de alcance territorial o internacional, de manera que la diversidad de la programación pueda reconocerse también como parte de la acción conjunta del Instituto Cervantes.

Este capítulo establece criterios y recomendaciones para comunicar y promover la programación, aplicar la identidad de marca corporativa, aprovechar los recursos y contenidos generados por las actividades, evaluar la comunicación y reforzar la imagen y el posicionamiento institucional del Instituto Cervantes.

## **8.1. COMUNICAR Y PROMOVER LA PROGRAMACIÓN: LA CARTA DE PRESENTACIÓN CULTURAL DE CADA CENTRO**

La comunicación y promoción de la programación deberá planificarse de manera que permita conocer tanto la oferta del centro en su conjunto como cada una de las actividades que la integran. Ambas dimensiones son complementarias: la presentación general ofrece una visión ordenada de la actividad y permite anticipar la oferta, mientras que la comunicación individual proporciona la información necesaria sobre cada propuesta y favorece la participación de sus públicos.

Los centros procurarán presentar el conjunto de su programación de forma ordenada y anticipada, mediante programas trimestrales, cuatrimestrales, por temporadas o con la periodicidad que mejor se adapte a su calendario y contexto. Estos programas constituyen un instrumento fundamental de comunicación y promoción: permiten ofrecer una visión completa de la actividad del centro, anticipar la oferta y facilitar su conocimiento por los públicos y audiencias. La comunicación de la programación no deberá construirse únicamente mediante la acumulación sucesiva de anuncios de actividades aisladas.

Esta presentación general se complementará con la comunicación de cada actividad, que deberá realizarse con suficiente antelación y contar con información completa, rigurosa y actualizada. Los materiales se adaptarán a las características de cada propuesta, a sus públicos y audiencias y a los canales y soportes utilizados, evitando reproducir de forma automática la misma información en todos ellos.

Sobre estos dos niveles se desarrollarán campañas y acciones promocionales específicas para reforzar los principales hitos de la programación: festivales, ciclos, exposiciones, conmemoraciones, programas en red, proyectos estratégicos y otras iniciativas que, por su dimensión, duración, singularidad o capacidad de convocatoria, requieran una comunicación propia. También podrán planificarse campañas vinculadas a momentos relevantes del calendario cultural, académico o local, que permitan presentar y promover actividades, contenidos y servicios relacionados.

A ello podrán sumarse acciones de comunicación coordinadas entre centros de un mismo país o territorio, así como las vinculadas a programas en red e iniciativas de alcance internacional. Esta coordinación permitirá ampliar la proyección de los proyectos, compartir materiales y recursos y presentar de manera más eficaz aquellas iniciativas que trascienden la programación de un único centro.

La comunicación deberá atender asimismo a los distintos segmentos de públicos y audiencias, mediante acciones específicas cuando resulte conveniente. La información podrá seleccionarse y adaptarse para comunidades vinculadas al centro, públicos especializados, sectores profesionales u otros grupos con intereses concretos, favoreciendo que cada destinatario conozca las propuestas más pertinentes sin sustituir por ello la comunicación general de la programación.

La comunicación podrá favorecer también la interacción y la participación de los públicos y audiencias en la actividad. Los canales y herramientas digitales se utilizarán, cuando resulte adecuado, no solo para informar y promover la programación, sino también para abrir espacios de conversación, recoger preguntas y aportaciones, facilitar la participación a distancia y ampliar las posibilidades de interacción antes, durante y después de la actividad. Estas formas de participación deberán preverse desde su concepción y responder a una finalidad concreta.

La planificación de la comunicación deberá comenzar junto con la propia actividad. Será necesario prever desde el inicio qué se va a comunicar, a quién, en qué momentos, mediante qué canales y con qué recursos, así como disponer con tiempo suficiente de textos, imágenes, autorizaciones y otros materiales necesarios. El calendario de comunicación deberá integrarse en el calendario general de planificación y producción de la actividad, de manera que sus distintas fases y necesidades se contemplen desde el inicio. En los proyectos de mayor dimensión o complejidad será conveniente establecer un plan de comunicación que ordene los materiales, canales, soportes, responsables y momentos de difusión.

## **8.2. IDENTIDAD DE MARCA Y DIVERSIDAD DE LA COMUNICACIÓN**

La identidad de marca forma parte de la comunicación de la actividad y contribuye a que el Instituto Cervantes sea reconocible como una misma institución en todos los lugares en los que está presente. Su aplicación no responde únicamente a criterios gráficos o estéticos: permite identificar con claridad quién promueve una actividad, ordenar la comunicación y reforzar la presencia institucional de los centros y del conjunto de la Red.

La implantación del Manual de identidad de marca corporativa del Instituto Cervantes deberá garantizar una aplicación coherente de la identidad institucional en los distintos soportes físicos y digitales. Los centros deberán conocer y aplicar sus criterios y disponer de los recursos, plantillas y materiales necesarios para utilizarlos correctamente en programas de actividades, carteles, invitaciones, publicaciones, señalización, contenidos digitales y demás materiales de comunicación.

Esta identidad compartida no implica uniformar la comunicación de una red presente en contextos culturales muy diversos. La aplicación de los elementos comunes deberá permitir la adaptación a las lenguas, los públicos, los formatos y los entornos locales, así como el desarrollo de propuestas gráficas adecuadas a la naturaleza de cada proyecto. La coherencia institucional debe ser compatible con la creatividad y con la capacidad de los centros para comunicarse de manera pertinente en su contexto.

Se prestará especial atención a la relación entre la identidad general del Instituto Cervantes y la imagen propia de festivales, ciclos, programas en red y otros proyectos de especial relevancia o continuidad. Estas iniciativas podrán contar con recursos gráficos específicos cuando su naturaleza y desarrollo lo justifiquen, manteniendo una vinculación clara con la identidad institucional y garantizando el adecuado reconocimiento del Instituto Cervantes.

En los proyectos desarrollados con otras instituciones, la aplicación de las identidades y los créditos deberá acordarse desde el inicio y antes de comenzar la producción de los materiales de comunicación. Se garantizará la correcta presencia de los logotipos de las entidades participantes y se prestará especial atención a los soportes de comunicación producidos por terceros en actividades en las que participe el Instituto Cervantes. La presencia, ubicación y tratamiento de la identidad institucional deberán corresponderse con el tipo de participación —organización, coorganización, colaboración, patrocinio o apoyo— y respetar lo acordado entre las entidades.

Se garantizará asimismo la correcta identificación de autores, artistas y demás profesionales participantes, así como la inclusión de los créditos correspondientes a las imágenes, obras y otros materiales utilizados y, cuando proceda, la gestión previa de los derechos y autorizaciones necesarios para su reproducción y difusión en los distintos soportes y canales previstos. La correcta atribución y el respeto a la propiedad intelectual deberán formar parte de la planificación y producción de todos los materiales de comunicación.

En los programas compartidos por varios centros, países o territorios se favorecerá el uso de recursos visuales comunes y materiales adaptables, que permitan identificar el proyecto y, al mismo tiempo, responder a las necesidades de cada sede. Compartir diseños, formatos, imágenes y otros recursos contribuye a reforzar la unidad de los programas en red, facilita su comunicación y permite aprovechar mejor el trabajo realizado. Con este fin, se utilizará la fototeca integrada en el espacio interno del gestor documental de SIGEDIC para compartir, organizar y reutilizar las

imágenes y los recursos fotográficos generados por los centros y los proyectos comunes.

La calidad de la comunicación exige una adecuada planificación. Los materiales deberán prepararse con suficiente antelación, utilizar imágenes y recursos de calidad y adaptarse a los distintos formatos y soportes de comunicación en los que vayan a difundirse. Cada material deberá concebirse de acuerdo con la función y las características del soporte correspondiente, evitando trasladar de forma automática un mismo diseño a medios impresos, portales corporativos, redes sociales, boletines u otros entornos. Los materiales de comunicación no deberán concentrar necesariamente toda la información de la actividad, sino presentar los elementos adecuados a su función y remitir, cuando proceda, a los canales oficiales donde pueda consultarse la información completa y actualizada.

Cuando la dimensión o las características del proyecto lo requieran, se contará con profesionales especializados en diseño y comunicación. Las herramientas digitales y de inteligencia artificial podrán utilizarse como apoyo en determinadas tareas de diseño, adaptación y producción de materiales, de acuerdo con los criterios establecidos por el Instituto Cervantes. Su utilización no sustituirá la intervención de profesionales especializados cuando la naturaleza, dimensión o calidad del proyecto la requiera, ni eximirá de la responsabilidad sobre los materiales producidos, del respeto a la identidad de marca corporativa y de las obligaciones relativas a la autoría y la propiedad intelectual.

Los centros dispondrán asimismo del asesoramiento y acompañamiento de la Dirección de Cultura, así como de recursos compartidos para facilitar la correcta aplicación del *Manual de identidad de marca corporativa* y la producción de materiales de comunicación. Este apoyo se complementará con recursos y contenidos formativos breves destinados a mejorar el uso de las herramientas de diseño y las competencias necesarias para adaptar los materiales a los diferentes soportes y formatos.

### **8.3. RECURSOS Y CONTENIDOS DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES**

La realización de una actividad cultural o bibliotecaria ofrece oportunidades que van más allá de su celebración y de la comunicación destinada

a promoverla. La presencia de los participantes, los procesos de preparación y producción, las conversaciones e intervenciones que tienen lugar y los materiales que se generan pueden dar lugar a recursos y contenidos de interés cultural, informativo, divulgativo o documental. Para aprovechar estas posibilidades es necesario preverlas desde la planificación de la actividad y decidir qué conviene obtener, con qué finalidad y para qué usos posteriores.

Conviene distinguir, en este sentido, entre documentar una actividad y generar recursos y contenidos a partir de ella. La documentación mediante reportajes fotográficos, grabaciones audiovisuales u otros registros permite dejar constancia de su realización, conservar testimonios relevantes y contribuir a la memoria institucional. Su alcance deberá adecuarse a la naturaleza y relevancia de cada proyecto, valorando qué documentación resulta necesaria y cuál puede tener un interés duradero.

Otra finalidad diferente es aprovechar la propia realización de la actividad para producir materiales que puedan tener un recorrido posterior. La presencia de los participantes puede generar nuevas oportunidades de comunicación, como realizar una entrevista o una conversación específica, registrar una lectura o una interpretación, recoger una recomendación, explicar una obra o un proceso de creación, realizar una visita comentada o producir otros materiales vinculados a la actividad. Estas posibilidades deberán valorarse con antelación, incorporarse cuando proceda a la planificación y organizarse de manera que se integren adecuadamente en su desarrollo.

La actividad cultural y la actividad bibliotecaria pueden, además, enriquecerse mutuamente y generar nuevos recursos, contenidos y propuestas. Una actividad cultural puede acompañarse de selecciones bibliográficas, guías de lectura, muestras documentales, recomendaciones y otros recursos de la biblioteca que amplíen y prolonguen sus contenidos. A su vez, las colecciones, los fondos, las actividades de extensión bibliotecaria y las acciones de mediación y difusión de las bibliotecas pueden propiciar nuevas actividades culturales y dar lugar a contenidos y recursos para su comunicación. Esta relación favorece la circulación del conocimiento entre la programación cultural y bibliotecaria y permite ampliar el recorrido de ambas.

Los recursos obtenidos podrán dar lugar, mediante procesos de selección, edición y adaptación, a nuevos contenidos y formatos de comu-

nicación cultural: entrevistas, reportajes, pódcast y videopódcast, piezas sonoras y audiovisuales, series breves, materiales de mediación y divulgación, recomendaciones, recorridos comentados u otras propuestas concebidas para distintos canales, soportes, públicos y audiencias. Un mismo material podrá tener diferentes desarrollos y recorridos, siempre que su reutilización responda a una finalidad concreta y se adapte al lenguaje y a las características del nuevo formato.

También podrán recuperarse y ponerse de nuevo en circulación recursos y materiales generados por actividades anteriores cuando conserven interés cultural, documental o divulgativo. Su selección y tratamiento permitirán aportar nuevos contextos, establecer relaciones con la programación presente y facilitar su conocimiento por nuevos públicos y audiencias.

Estos recursos podrán utilizarse asimismo para anticipar próximas citas y actividades, establecer relaciones entre proyectos y dar continuidad a la comunicación de la programación. La recuperación de una intervención, una conversación, una imagen o cualquier otro material puede servir para presentar una nueva sesión, anunciar la continuidad de un ciclo o relacionar actividades y contenidos en el tiempo.

La selección de los materiales que se documenten, produzcan, editen o difundan atenderá a su valor, su calidad técnica, su interés para los públicos y audiencias y sus posibilidades de conservación y utilización posterior. Una grabación íntegra puede responder a una finalidad documental, mientras que una entrevista, una selección de intervenciones o un formato concebido específicamente para la comunicación pueden ofrecer otros recorridos y formas de relación con la actividad.

La producción de estos recursos deberá prever también sus condiciones técnicas. Cuando se realicen grabaciones, entrevistas, pódcast, videopódcast u otros materiales sonoros o audiovisuales, será necesario valorar las necesidades de sonido, iluminación, realización, edición y posproducción y contar, cuando la naturaleza del proyecto lo requiera, con profesionales especializados. Las herramientas digitales y de inteligencia artificial podrán apoyar determinadas tareas de producción y edición de acuerdo con los criterios establecidos por el Instituto Cervantes, manteniendo el criterio editorial y la responsabilidad sobre los materiales producidos.

Los posibles usos posteriores deberán contemplarse asimismo desde el inicio. Antes de fotografiar, grabar o producir materiales será necesario prever las autorizaciones, los derechos de imagen y de propiedad

intelectual y las condiciones de reproducción, edición, transformación y difusión que correspondan. La planificación de estos aspectos permitirá que los recursos generados puedan utilizarse posteriormente en los formatos y canales previstos.

Los recursos y contenidos con interés duradero deberán, finalmente, seleccionarse, describirse y conservarse de manera que puedan localizarse y reutilizarse. Su incorporación a los espacios y sistemas institucionales correspondientes permitirá preservar materiales valiosos, facilitar nuevos usos y recuperar, cuando resulte pertinente, el conocimiento y el patrimonio documental generado por la actividad cultural y bibliotecaria del Instituto Cervantes.

## **8.4. MÉTRICAS, IMPACTO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

La evaluación de la comunicación forma parte de la evaluación de la actividad cultural. Permite conocer si la programación ha llegado a los públicos y audiencias a los que se dirigía, valorar los resultados de las acciones realizadas y disponer de información para mejorar la planificación de futuras actividades, campañas y proyectos. En una red internacional y diversa, esta evaluación deberá atender a los objetivos de cada actividad, a las características de su contexto y a los medios empleados para comunicarla.

SIS incorporará la información sobre la repercusión en medios y la documentación generada por cada actividad, de manera que estos elementos formen parte de su evaluación y puedan analizarse posteriormente y utilizarse en la elaboración de informes sobre la actividad cultural.

La evaluación podrá completarse con la información proporcionada por los distintos canales y soportes de comunicación. Los portales corporativos, los boletines, las redes sociales, los medios de comunicación y las plataformas de distribución ofrecen datos de naturaleza diferente, que deberán interpretarse de acuerdo con la función de cada medio y con los objetivos de la comunicación. Las visitas y consultas, la apertura de boletines, el alcance y la interacción, la repercusión en medios o las distintas formas de participación aportan información sobre aspectos diferentes de la relación de la programación con sus públicos y audiencias.

Para interpretar estos datos será necesario distinguir entre difusión, alcance, interacción, participación y resultados. La difusión permite conocer el esfuerzo realizado y la circulación de la información; el alcance, hasta dónde ha llegado; la interacción, las respuestas que ha generado; y la participación, en qué medida los públicos han dado un paso efectivo hacia la actividad o han intervenido en torno a ella. Los resultados deberán valorarse en relación con los objetivos concretos de cada acción de comunicación y de la actividad a la que acompaña.

El impacto de la comunicación no puede reducirse a una única cifra ni identificarse exclusivamente con la visibilidad. Una amplia repercusión puede ser relevante para determinados proyectos, mientras que en otros será más importante haber llegado a un público especializado, generar una conversación significativa, favorecer la participación, reforzar una comunidad o contribuir al posicionamiento de una línea de trabajo. La evaluación deberá atender, por tanto, a la naturaleza y a los objetivos de cada actividad.

Los indicadores de visibilidad, como el número de impresiones, visualizaciones, seguidores o reacciones, aportan información útil, pero adquieren verdadero valor cuando se interpretan junto con otros datos y en relación con los objetivos perseguidos. Una cifra elevada puede mostrar una amplia circulación, mientras que una actividad dirigida a públicos especializados, profesionales o institucionales puede alcanzar a un número menor de personas y obtener resultados especialmente relevantes. La evaluación deberá permitir comprender qué se ha conseguido con la comunicación, además de cuánto se ha difundido.

La evaluación deberá atender también a los públicos y audiencias alcanzados. SIS reflejará en cada actividad la participación presencial y no presencial, permitiendo conocer y analizar ambas dimensiones de la programación. Estos datos adquieren mayor utilidad cuando permiten valorar si la comunicación ha llegado a los destinatarios previstos, ha incorporado nuevos públicos, ha reforzado la relación con comunidades ya vinculadas al centro o ha permitido conectar con otros ámbitos profesionales, culturales o institucionales. Este análisis ayudará a valorar la adecuación de los canales, soportes, lenguas, formatos y acciones utilizados.

El análisis de los resultados a lo largo del tiempo permitirá identificar tendencias, conocer la evolución de la comunicación y valorar la eficacia de campañas, formatos, canales y soportes. Las comparaciones resultarán es-

pecialmente útiles cuando se realicen entre acciones, actividades o proyectos de naturaleza semejante y tengan en cuenta sus objetivos, dimensión, recursos y contexto. La información obtenida permitirá reconocer prácticas eficaces, detectar cambios en los comportamientos de los públicos y audiencias y mejorar progresivamente la planificación.

Las métricas y los datos de comunicación deberán utilizarse como instrumentos de conocimiento, aprendizaje y mejora. Su análisis podrá ayudar a ajustar calendarios y campañas, seleccionar los canales y soportes más adecuados, mejorar la relación con determinados públicos y audiencias y orientar futuras acciones de comunicación. Los indicadores deberán estar al servicio de los objetivos culturales e institucionales y contribuir a una toma de decisiones mejor informada.

## **8.5. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

La imagen de una institución cultural se construye a partir del conjunto de su actuación y de la percepción que esta genera en sus públicos y audiencias, participantes, colaboradores y en la sociedad. En ella intervienen la calidad y pertinencia de la programación, la forma de planificar y gestionar los proyectos y las colaboraciones, las relaciones que la institución establece, la transparencia de sus actuaciones y la capacidad para comunicar con claridad su actividad y su función cultural y de servicio público.

La comunicación forma parte, por tanto, de los procesos de planificación y gestión de la actividad cultural y acompaña todo su desarrollo, desde la concepción de un proyecto hasta su evaluación. La imagen institucional se construye también mediante la experiencia que generan las actividades, la relación con los participantes y las instituciones colaboradoras, la atención a los públicos y audiencias y la capacidad para mantener una presencia continuada y reconocible. Una imagen institucional sólida favorece el reconocimiento y la confianza y permite consolidar la vinculación con los públicos, audiencias y comunidades con los que el Instituto se relaciona.

El posicionamiento institucional añade una dimensión diferente: se refiere al lugar que el Instituto Cervantes ocupa en los distintos contextos culturales, profesionales e institucionales en los que actúa y a su capacidad para ser reconocido por aquello que aporta de manera específica.

Este posicionamiento se construye mediante la programación y los proyectos que impulsa, su participación en el tejido cultural local, las alianzas que establece, las conversaciones en las que participa y la forma en que comunica su actividad y sus prioridades.

La imagen y el posicionamiento institucional se construyen también a través de la voz y el tono de la comunicación. La forma de dirigirse a los públicos y audiencias deberá ser coherente con el carácter público, internacional y cultural del Instituto Cervantes y regirse por criterios de claridad, corrección y adecuación del registro lingüístico al formato, al soporte y al canal, al contexto y a los destinatarios. La variedad de registros necesaria para una comunicación eficaz deberá ser compatible con el rigor y con una voz institucional reconocible.

La transparencia forma parte de la responsabilidad de una institución pública y contribuye a la confianza en su actuación. La comunicación deberá explicar con claridad la participación del Instituto Cervantes en las actividades y proyectos que impulsa o en los que colabora, reconocer adecuadamente la contribución de las entidades y profesionales participantes y ofrecer información rigurosa, completa y actualizada. La correcta atribución de responsabilidades y colaboraciones permite comprender el papel que desempeña la institución y refuerza la transparencia de su actuación.

La relación con los públicos y usuarios requiere mantener canales de interacción abiertos y accesibles, que permitan atender consultas, recibir comentarios y aportaciones y responder a las cuestiones que puedan surgir en torno a la actividad del Instituto. La atención y gestión de estos canales forman parte de la comunicación institucional y contribuyen a mantener una relación continuada con los públicos y usuarios y a generar confianza en la institución.

El Instituto Cervantes forma parte de los ecosistemas culturales en los que desarrolla su actividad. Su comunicación deberá contribuir a hacer visible esa pertenencia, fortalecer las relaciones con el tejido cultural local y participar activamente en las conversaciones culturales, profesionales e institucionales relevantes. El posicionamiento se consolida así mediante una presencia sostenida y reconocible, capaz de relacionar la dimensión internacional de la institución con la realidad de cada contexto y de expresar, a través de su programación y de su comunicación, el lugar que el Instituto Cervantes ocupa como institución cultural pública.

## 9. PUBLICACIONES

**L**as publicaciones forman parte esencial de la acción cultural, académica y bibliotecaria del Instituto Cervantes y constituyen uno de los principales instrumentos para transformar el conocimiento generado por su actividad en un bien público accesible, ordenado y perdurable. Como unidad editora de la Administración General del Estado, el Instituto Cervantes asume la responsabilidad de publicar obras y estudios vinculados a sus ámbitos de competencia y de garantizar que los contenidos producidos con recursos públicos retornen a la sociedad con el máximo rigor intelectual, científico, técnico y editorial.

La publicación de catálogos de exposiciones, textos literarios, estudios académicos, actas de congresos, ensayos, obras de referencia y contenidos institucionales constituye un eslabón fundamental en la transmisión del conocimiento, la cultura y la lengua española. Detrás de cada publicación, impresa o digital, existe una labor de selección, validación, edición, diseño, contextualización y preservación que forma parte del propio proyecto cultural. Publicar no consiste únicamente en reproducir o difundir un contenido: supone darle una forma estable, hacerlo accesible, favorecer su circulación y garantizar, en la medida de lo posible, su permanencia.

El catálogo editorial del Instituto Cervantes refleja de manera directa su actividad y constituye la memoria impresa y digital de su proyecto cultural y académico. Cada obra editada responde a un doble compromiso: analizar y difundir con rigor la realidad de la lengua española en el ámbito internacional y promover las manifestaciones literarias, artísticas, científicas y culturales del ámbito hispánico bajo exigentes criterios de calidad técnica y de contenido.

Las publicaciones promovidas desde la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital deberán reflejar los objetivos y las líneas de actuación establecidos en este Plan y contribuir a ampliar el alcance y la

permanencia de los proyectos desarrollados por la sede central y por los centros de la red. La política editorial se orientará, por tanto, a consolidar un catálogo coherente con la misión institucional y capaz de proyectar internacionalmente el conocimiento y la creación en español.

Esta política se articulará en torno a varios objetivos: apoyar las publicaciones de los centros que desarrollen las líneas de acción del Plan y cumplan los criterios de calidad y rigor exigidos por la institución; proyectar la cultura en español mediante un sello editorial reconocible; fomentar la cooperación y la coedición con instituciones y editoriales de los distintos países; impulsar ediciones y reediciones vinculadas a proyectos de colaboración con entidades públicas y privadas; optimizar los recursos públicos mediante fórmulas de cooperación que permitan compartir costes de producción, distribución y gestión de derechos; favorecer la traducción de textos literarios, culturales y científicos al idioma de los países en los que actúa el Instituto; y dar continuidad a las colecciones editoriales consolidadas.

## 9.1. COLECCIONES Y LÍNEAS EDITORIALES

Las colecciones publicadas desde la sede central seguirán constituyendo uno de los principales instrumentos de la política editorial del área de Cultura. Su continuidad permitirá consolidar líneas reconocibles y construir, a lo largo del tiempo, un catálogo coherente y de calidad.

La colección **Los Galeotes**, que ha ampliado su nómina de autores con figuras como el papa Francisco, Jorge Luis Borges, Mario Vargas Llosa o Juan Eduardo Zúñiga, continuará orientada a la recuperación de obras fundamentales, aunque en ocasiones relegadas, de la tradición literaria en español que carecen de una edición viva. La colección contribuye así a preservar la memoria literaria y a favorecer una lectura plural y renovada del canon.

**Mina de Pasatiempos** reúne las aportaciones de investigadores, críticos y especialistas que participan en los simposios institucionales y en las jornadas y encuentros promovidos por la red de centros. Estos foros académicos permiten construir una visión integradora y panhispánica, atenta a la diversidad y al dinamismo de la cultura en español. La colección dará continuidad a una línea editorial en la que se han publicado tí-

tulos como *El árbol sonoro de Manuel de Falla*, *Los curiosos impertinentes: hispanófilos británicos de los siglos XIX-XXI* y *Cervantes y Rafael Altamira*.

La colección **Las Ínsulas Prometidas** seguirá acogiendo estudios y miradas críticas sobre autores de primera línea de la literatura en español y sobre fenómenos relevantes de la creación literaria contemporánea. Inaugurada con un volumen dedicado a Leonardo Padura, la colección aspira a ofrecer espacios de análisis capaces de acompañar y contextualizar la obra de escritores y movimientos de especial significación.

Junto a estas colecciones, podrán desarrollarse ediciones y reediciones vinculadas a proyectos culturales, conmemoraciones, exposiciones, congresos, encuentros, investigaciones y colaboraciones institucionales que, por su relevancia, justifiquen la creación de una publicación específica.

Las publicaciones no constituyen un mero trámite de impresión, sino un proceso riguroso de selección, validación, edición, diseño y clarificación de los contenidos. Este proceso deberá respetar la autoría y los derechos asociados a cada obra y atender, primordialmente, a sus destinatarios: los lectores, los estudiantes e investigadores, los profesionales de la cultura y la sociedad en su conjunto.

## 9.2. LAS PUBLICACIONES DE LOS CENTROS

La actividad editorial de los centros constituye una parte importante del catálogo institucional y un instrumento para dar permanencia y proyección a la acción cultural desarrollada en los distintos países.

El Instituto Cervantes conserva una rica colección de las publicaciones que ha editado o en las que ha colaborado a lo largo de su trayectoria. Entre ellas, los catálogos de exposiciones artísticas y multidisciplinarias configuran una serie especialmente significativa. La edición de materiales vinculados a exposiciones, encuentros y proyectos de cualquier disciplina permite ampliar y contextualizar sus contenidos, prolongar su vida más allá de la celebración temporal de la actividad y contribuir al conocimiento y al acervo institucional.

Los centros podrán promover publicaciones vinculadas a las líneas de actuación de este Plan, a proyectos relevantes de su programación y a iniciativas desarrolladas en colaboración con instituciones y profesionales de su entorno. Estas propuestas deberán responder a criterios de

calidad, pertinencia y oportunidad editorial y formar parte de una política institucional coherente.

La Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital coordinará las publicaciones del área, aprobará las propuestas editoriales promovidas por los centros y les prestará asesoramiento sobre su calidad, relevancia y adecuación a las líneas del Plan. Asimismo, participará en la elaboración y comunicación del Plan Editorial del Instituto Cervantes y favorecerá una mejor articulación entre las iniciativas de la sede central y las de la red.

Esta coordinación permitirá evitar la dispersión de esfuerzos, mejorar el aprovechamiento de los recursos, garantizar una identidad editorial coherente y favorecer la circulación y el conocimiento de las publicaciones en el conjunto de la institución.

### **9.3. COOPERACIÓN EDITORIAL, COEDICIÓN Y TRADUCCIÓN**

La cooperación editorial constituye una dimensión fundamental de la acción internacional del Instituto Cervantes. La colaboración con editoriales, universidades, instituciones culturales, centros de investigación y otras entidades públicas y privadas permite ampliar la difusión de las publicaciones, enriquecer los proyectos mediante la aportación de distintos socios y facilitar su inserción en los circuitos culturales y académicos de cada país.

Se fomentarán, por ello, las fórmulas de coedición y colaboración que contribuyan a fortalecer los vínculos culturales y académicos y permitan compartir los costes de producción, distribución y gestión de derechos. Estas fórmulas deberán garantizar, en todos los casos, la calidad editorial, la adecuada identificación de la participación institucional y la correcta gestión de los derechos de autoría, traducción, imagen y reproducción.

Las publicaciones contribuirán también a la proyección internacional de la creación y el pensamiento en español. Cuando la naturaleza del proyecto y su contexto de difusión lo aconsejen, podrán realizarse ediciones bilingües o multilingües que incorporen el español y la lengua o lenguas del territorio. Estas ediciones permitirán ampliar el acceso a los contenidos y favorecer su circulación en los distintos espacios lingüísticos en los que actúa el Instituto Cervantes.

El apoyo a la traducción constituye, en este sentido, una herramienta fundamental para la internacionalización de la cultura. Los centros favorecerán el conocimiento y la difusión de los programas de ayudas a la traducción promovidos por las administraciones públicas y otras instituciones y facilitarán información a editoriales, traductores y agentes culturales interesados en la publicación de autores en español. Las bibliotecas podrán desempeñar una función relevante como espacios de documentación, información y mediación.

Los centros no promoverán por iniciativa propia, ni individualmente ni en coedición, la publicación o traducción de textos literarios desvinculados de su actividad, de las líneas de este Plan o de los fines del Instituto Cervantes. Los proyectos de traducción y edición deberán integrarse en una estrategia cultural y editorial definida, desarrollarse en colaboración con profesionales y editoriales del ámbito local y coordinarse con la sede central.

## 9.4. SOPORTES EDITORIALES

La política editorial del área se regirá por los principios de calidad, eficiencia en la asignación de los recursos públicos, sostenibilidad ambiental, accesibilidad, preservación y modernización de la gestión institucional.

La elección del soporte no deberá responder a la inercia de la impresión sistemática, sino a la naturaleza de la obra, sus destinatarios, su función, su vida útil y sus necesidades de difusión y preservación. El formato digital será prioritario cuando permita ampliar el acceso, mejorar la difusión y facilitar la actualización de los contenidos, mientras que el soporte impreso se reservará para aquellas obras cuyo valor, características materiales, usos o formas de lectura lo justifiquen.

La edición en papel será especialmente adecuada para publicaciones de alto valor patrimonial o institucional, como libros de arte, catálogos de exposiciones de especial relevancia, ediciones conmemorativas o antologías que requieran un cuidado diseño gráfico y tipográfico; para obras de referencia con una vida útil prolongada; para publicaciones destinadas al intercambio institucional y bibliotecario o a determinados usos de representación; y para textos literarios o ensayísticos cuya extensión y características favorezcan una lectura lineal, atenta y pausada.

Las publicaciones en papel deberán incorporar criterios de sostenibilidad en su diseño y producción. Se procurará utilizar papel reciclado o procedente de una gestión forestal certificada, ajustar las tiradas a las necesidades reales de distribución y evitar la producción de excedentes y el almacenamiento innecesario.

El formato digital será preferente para contenidos de actualización frecuente o rápida obsolescencia; memorias, planes, informes y documentos técnicos; guías operativas y materiales didácticos; actas de congresos y publicaciones de investigación que se beneficien de la indexación, los metadatos y el acceso abierto; y, en general, para aquellos contenidos cuya difusión masiva e inmediata resulte prioritaria.

La edición híbrida podrá utilizarse cuando una obra de alto valor institucional requiera una tirada impresa limitada y, al mismo tiempo, una versión digital destinada a garantizar un acceso más amplio. Las fórmulas de impresión bajo demanda podrán contribuir también a ajustar la producción a las necesidades reales.

La elección del soporte deberá realizarse desde el inicio del proyecto editorial, atendiendo asimismo a los requisitos técnicos, administrativos y legales correspondientes a cada formato, incluidos los identificadores oficiales, el depósito legal, los metadatos y, cuando proceda, los sistemas de identificación y localización permanente.

## **9.5. PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS Y CONTENIDOS DIGITALES**

La dimensión digital de la actividad cultural amplía considerablemente el concepto de publicación y abre nuevas posibilidades para la creación, la edición, la difusión y el acceso al conocimiento. La política editorial del Instituto Cervantes fomentará la publicación de libros electrónicos y el desarrollo de otros formatos digitales adecuados a la naturaleza y a los objetivos de cada proyecto.

Las publicaciones electrónicas formarán parte integral de la política editorial y se difundirán a través de los medios de acceso abierto o restringido más adecuados: portales institucionales, repositorios, fichas de actividad, plataformas culturales y biblioteca electrónica, entre otros.

La producción audiovisual vinculada a la actividad cultural deberá ordenarse para garantizar su adecuada difusión, identificación y preservación. Los contenidos se distribuirán a través de los canales institucionales y de las plataformas que resulten apropiadas para cada proyecto, así como mediante la plataforma videográfica gestionada desde el Departamento de Cultura Digital, que contribuirá a la construcción y organización del repositorio audiovisual del Instituto Cervantes.

La creación y gestión de estos contenidos se realizará en coordinación con las áreas competentes en cultura, bibliotecas, cultura digital y comunicación, con el fin de garantizar su calidad, coherencia institucional, correcta identificación, difusión y preservación. La apertura de nuevos canales por parte de los centros deberá responder a una necesidad estratégica y contar con la coordinación y autorización de las áreas competentes.

También se fomentará el uso de las tecnologías de cartografía y geolocalización para enriquecer la experiencia de los usuarios, complementar la actividad cultural y desarrollar nuevos proyectos digitales. Las **Rutas Cervantes**, actualmente en proceso de renovación, constituyen un ejemplo de esta línea de trabajo: un proyecto multimedia que permite recorrer las ciudades a través de los lugares en los que escritores, artistas, creadores y personajes históricos españoles e hispanoamericanos vivieron, trabajaron o desarrollaron aspectos significativos de su obra. En este ámbito se inscriben también las Rutas Cervantes Sefardíes, iniciadas con *Belgrado sefardí. Kaminos de leche i miel*.

Los contenidos digitales se concebirán con criterios estratégicos y no únicamente como productos destinados a una difusión inmediata. Deberán complementar las publicaciones impresas y electrónicas, favorecer proyectos transversales y multilingües y atender desde su creación a su preservación, accesibilidad, reutilización y vigencia a largo plazo.

El Departamento de Cultura Digital apoyará el desarrollo de estas tareas editoriales, promoverá la aplicación de estándares y criterios de sostenibilidad y favorecerá la difusión de proyectos en español y en las demás lenguas cooficiales.

## 9.6. ACCESO, PRESERVACIÓN Y MEMORIA EDITORIAL

La actividad editorial debe contemplar no solo la producción y difusión inmediata de las obras, sino también su conservación, localización

y accesibilidad futura. Las publicaciones forman parte del patrimonio documental y de la memoria institucional del Instituto Cervantes y deberán gestionarse como tales.

La preservación de las publicaciones impresas y digitales, su correcta descripción mediante metadatos, su incorporación a los sistemas de información y repositorios institucionales y el uso, cuando corresponda, de identificadores persistentes permitirán garantizar su trazabilidad y su recuperación a largo plazo.

La política de publicaciones deberá coordinarse, por tanto, con la política de gestión del conocimiento, la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes, el repositorio institucional y los sistemas de preservación digital. Esta articulación permitirá que los contenidos generados por la actividad cultural, académica y bibliotecaria no permanezcan dispersos ni desaparezcan una vez finalizados los proyectos, sino que se integren progresivamente en el patrimonio documental y digital de la institución.

Publicar significa también conservar, ordenar y hacer accesible. En este sentido, la edición pública adquiere todo su valor cuando es capaz de convertir la actividad temporal en conocimiento perdurable y de garantizar que la creación, la investigación y los contenidos producidos o impulsados por el Instituto Cervantes puedan seguir siendo consultados, estudiados y compartidos en el futuro.

## 10. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y BIBLIOTECARIAS

### 10.1. LA NC/003 DE GESTIÓN DE ACTIVIDADES EN EL SISTEMA INTEGRAL DE SERVICIOS (SIS)

#### USUARIOS Y PERFILES ASIGNADOS

El acceso y utilización de la aplicación informática corporativa requerirá disponer de un usuario activo y de los permisos correspondientes, cuya asignación se realizará conforme a los procedimientos establecidos por la institución.

Las operaciones relacionadas con la programación, gestión, seguimiento y cierre de las actividades culturales y bibliotecarias se realizarán mediante perfiles de usuario que determinarán las funciones autorizadas en cada caso.

Con carácter general, la aplicación contempla los siguientes perfiles:

**Gestor.** Es el perfil con capacidad para configurar, crear y gestionar actividades, productos, y servicios.

En el ámbito de Cultura y Bibliotecas, este perfil permitirá la creación y gestión de solicitudes de actividades culturales, talleres, actividades de extensión bibliotecaria, actividades formativas y otros productos comercializables, tales como carnés de biblioteca, cursos talleres o seminarios con inscripción de pago, así como otros servicios asociados.

Este perfil será el único autorizado para acceder a los datos personales y económicos de participantes y clientes, conforme a la normativa vigente y a las autorizaciones establecidas por la institución.

**Operador.** Es el perfil habilitado para realizar determinadas actuaciones sobre actividades y productos previamente configuradas para su publicación y gestión.

Este perfil no autoriza la creación de solicitudes ni la modificación de la configuración de las actividades y productos, limitándose a la ejecución de las operaciones de gestión previstas para cada procedimiento, tales como la incorporación y actualización de textos descriptivos –también en lengua local–, información práctica, imágenes de promoción, registro de asistentes, inscripciones y aquellas otras actuaciones expresamente autorizadas para la publicación, cierre y autoevaluación de actividades y productos.

## **RESPONSABLES DE LAS LICENCIAS Y PERFILES ASIGNADOS**

Los centros designarán las personas responsables de las licencias asociadas a ambos perfiles, según su catálogo de personal y las necesidades organizativas de cada centro y con el visto bueno de la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital.

La autorización inicial de perfiles se ha realizado tomando como referencia las responsabilidades existentes en la anterior herramienta de gestión cultural, pudiendo revisarse posteriormente en función de las necesidades organizativas de cada centro.

Las personas designadas serán responsables de la correcta utilización de la aplicación y de la calidad y actualización de los datos incorporados, así como de atender las comunicaciones y requerimientos generados durante las diferentes fases del procedimiento.

Las credenciales de acceso tendrán carácter personal e intransferible. No podrán cederse claves de acceso, compartir usuarios ni intercambiar perfiles entre personas distintas a las autorizadas.

Cualquier alta o baja de perfiles deberá comunicarse por los procedimientos establecidos por la institución.

Asimismo, las unidades competentes del Instituto Cervantes se comprometen a facilitar la formación necesaria para el correcto uso de la aplicación, así como a establecer los procedimientos de soporte y gestión de incidencias que permitan garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos asociados a las actividades y productos culturales y bibliotecarios. Del mismo modo, la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital promoverá las acciones de acompañamiento y actualización que

resulten necesarias para asegurar la correcta utilización de la herramienta y la calidad de la información registrada.

## **PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y BIBLIOTECARIAS**

Anualmente, la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital remitirá a los centros la Circular de Programación, en la que se recogerán las disciplinas, líneas de programación, planes, proyectos y propuestas correspondientes al ejercicio, de acuerdo con el Plan de Acción Cultural, Bibliotecas y Cultura digital vigente.

Los directores y directoras de los centros, con el personal responsable de la gestión cultural y bibliotecaria, elaborarán una propuesta de programación anual acompañada del presupuesto estimado de esa programación. Las propuestas de cada una de las actividades y proyectos se tramitarán como solicitudes.

La incorporación de las solicitudes por parte de los centros en el Sistema Integral de Servicios (SIS) iniciará los procesos de programación en red y permitirá la valoración, negociación y resolución por parte de la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital a través de los distintos departamentos.

Paralelamente, se habrá configurado en el Sistema Integral de Servicios (SIS) la estructura de programación necesaria para la tramitación, seguimiento y explotación posterior de la información, incorporando los niveles, líneas de programación y propuestas que conforman la actividad cultural y bibliotecaria anual.

A efectos de la programación, las propuestas se estructurarán en diferentes niveles y líneas de programación que permitirán su clasificación, gestión y seguimiento.

El módulo denominado «Árbol de Proyectos» constituirá el espacio de referencia dentro de la herramienta para la consulta y tramitación de las propuestas disponibles.

La incorporación de las solicitudes iniciará formalmente los trámites correspondientes para la programación de una actividad o producto cultural o bibliotecario.

Los centros podrán realizar dos tipos de solicitudes:

**a) Solicitudes correspondientes a propuestas incluidas en la Circular anual.** Las solicitudes deberán presentarse dentro de los plazos establecidos en cada convocatoria.

La herramienta asignará automáticamente los formularios correspondientes a cada tipología de actividad o producto.

Una vez finalizado el periodo ordinario de solicitudes correspondientes a la oferta anual y las ofertas cuatrimestrales de programación, las propuestas podrán tramitarse en otros momentos del año, bien como resultado del proceso de concreción y desarrollo de programas y proyectos, bien por razones de disponibilidad organizativa o presupuestaria, o cuando la naturaleza de la actividad o las circunstancias del centro así lo aconsejen.

Las instrucciones específicas para la tramitación de estas solicitudes se recogen en el Anejo 1.

**b) Solicitudes sin propuesta previa.** Los centros podrán presentar durante todo el año solicitudes correspondientes a actividades y productos que complementen las ofertas de programación y contribuyan a ampliar y desarrollar su estrategia local y territorial.

Estas solicitudes se registrarán en el Sistema Integral de Servicios (SIS) mediante la clasificación que corresponda a la disciplina, plan y línea de programación en la que se encuadre la propuesta. La correcta clasificación de las solicitudes permitirá su valoración por las distintas unidades responsables.

Las instrucciones específicas para la tramitación de las solicitudes sin propuesta previa se recogen en el Anejo 1.

Todas las comunicaciones, observaciones y cambios de estado y actuaciones derivados de la tramitación de las solicitudes quedarán registrados en la herramienta, garantizando la trazabilidad completa del procedimiento.

Para ello, las solicitudes seguirán un circuito de tramitación que permitirá reflejar su situación en cada momento, desde su creación hasta su aceptación, denegación o cancelación.

## SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y BIBLIOTECARIAS

**Difusión y publicación de las actividades y productos.** Una vez aceptadas las solicitudes por parte de los departamentos correspondientes de la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital, la información incorporada durante la fase de programación pasará a la fase de seguimiento y difusión.

A partir de ese momento, los centros completarán en la herramienta la información necesaria para la publicación y gestión de las actividades y productos culturales y bibliotecarios.

La información necesaria para la difusión podrá comprender, entre otros elementos, el título definitivo, subtítulo, descripción, fechas y horarios, modalidades de acceso, información práctica, participantes confirmados, entidades colaboradoras, enlaces, material gráfico, actividades relacionadas, subactividades y demás datos necesarios para su correcta difusión y comprensión.

La incorporación de esta información deberá realizarse con la antelación necesaria para garantizar los procesos de revisión, validación y comunicación pública de las actividades a través de los diferentes soportes y canales de difusión institucionales, conforme a los correspondientes periodos cuatrimestrales de publicación de la programación de cada centro.

Excepcionalmente, podrán incorporarse actividades o modificarse datos fuera del calendario previsto, especialmente en aquellos casos derivados de solicitudes sin propuesta previa, cambios en la programación, circunstancias sobrevenidas o necesidades específicas del centro.

Una vez completada la información por parte del centro, los departamentos responsables procederán a su revisión y validación, verificando que la información es completa, coherente y adecuada para su incorporación a los distintos soportes y canales de comunicación oficial de la institución. La información validada constituirá la referencia institucional para su publicación y difusión.

En caso de detectarse incidencias o información incompleta, estas quedarán reflejadas en la herramienta y podrán ser subsanadas por el centro para su validación.

Una vez validada la información de la actividad podrá publicarse en la página web del centro, en las agendas institucionales y en el resto de soportes de difusión que editen.

Las modificaciones posteriores de la información se realizarán igualmente a través de la herramienta, quedando registradas y actualizándose automáticamente en los distintos canales de difusión asociados.

Las instrucciones específicas para la incorporación, revisión y publicación de la información se recogen en el Anejo 1.

## **GESTIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS DATOS ECONÓMICOS EN SIS**

La información económica asociada a las actividades se incorporará en SIS desde la fase de solicitud, mediante una estimación inicial de los gastos e ingresos previstos, cuando proceda.

Dicha información económica podrá actualizarse durante la gestión y desarrollo de la actividad y deberá revisarse en la fase de cierre, incorporando los datos económicos correctos y las modificaciones que se hubieran producido durante su ejecución.

Los centros serán responsables de mantener actualizada la información económica asociada a las actividades, incorporando los datos necesarios para garantizar la correcta explotación de la información y la elaboración de estadísticas e informes institucionales.

La información económica registrada en SIS deberá ser coherente con la información reflejada en las aplicaciones corporativas de gestión económica de la institución y ajustarse a lo establecido en la Norma NC/002 de Gestión Económica de Actividades en Centros en aquellas disposiciones que la desarrollen o sustituyan.

Las instrucciones específicas para la incorporación y actualización de la información económica se recogen en el Anejo 2.

## **GESTIÓN DE LOS DATOS DE ENTIDADES COLABORADORAS Y PATROCINIO EN SIS**

Las actividades culturales y bibliotecarias podrán contar con la participación de entidades colaboradoras, cuya contribución podrá materializarse mediante fórmulas de coorganización, colaboración o patrocinio.

La información relativa a dichas entidades podrá incorporarse en SIS desde la fase de solicitud o desde el momento en que su participación quede establecida, y actualizarse, en su caso, conforme se concrete durante el desarrollo de la actividad.

Cuando las entidades colaboradoras realicen aportaciones económicas o en especie asociadas a una actividad, estas deberán registrarse en SIS de acuerdo con su naturaleza y conforme a las disposiciones vigentes en materia de gestión económica.

En el caso de las aportaciones en especie, deberá incorporarse una valoración económica, con el fin de facilitar la explotación estadística y la elaboración de informes institucionales.

Los centros serán responsables de la veracidad y actualización de la información incorporada en SIS relativa a las entidades colaboradoras y a las distintas modalidades de participación asociada a las actividades, colaboradoras, coorganizadoras y patrocinadoras.

Las instrucciones específicas para la incorporación y actualización de esta información se recogen en el Anejo 2.

## **GESTIÓN DE IMÁGENES Y FOTOTECA**

La gestión de imágenes abarca todo el proceso de manejo de archivos visuales (fotos, ilustraciones, gráficos, infografías, etc.), desde su creación y/o captura hasta su almacenamiento, organización, edición y uso. Las imágenes generadas o asociadas a las actividades deberán contar con la atribución clara del autor y será necesario guardar una prueba de la licencia o cesión de derechos cuando no sean de producción propia.

La documentación generada o asociada a las actividades culturales y bibliotecarias deberá conservarse, gestionarse y archivar de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la institución en materia de gestión documental y preservación digital.

Las imágenes podrán consultarse en un espacio específico y común de almacenamiento y consulta en el sistema de gestión documental denominado «fototeca» para que la búsqueda sea sencilla y, en su caso, la posible reutilización.

Las instrucciones específicas para la incorporación y actualización de esta información se recogen en el Anejo 2.

## **CIERRE DE LAS ACTIVIDADES**

Una vez finalizada la actividad, los centros deberán proceder a su cierre en SIS, incorporando y revisando la información necesaria para completar

el ciclo de vida de la actividad y garantizar la correcta explotación de los datos.

Antes de proceder al cambio de estado a «Cerrada», los centros verificarán que la información asociada a la actividad se encuentra actualizada y que se han incorporado, en su caso, los datos relativos a asistentes, información económica, entidades colaboradoras y evaluación.

En aquellas actividades relacionadas jerárquicamente, la revisión y cierre se realizará siguiendo la estructura de las actividades vinculadas, de acuerdo con las instrucciones establecidas en el Anejo 3.

Las actividades que finalmente no se hubieran realizado deberán reflejar esta circunstancia en SIS, con el fin de evitar su incorporación a las estadísticas institucionales y preservar la trazabilidad del procedimiento.

Las instrucciones específicas para el cierre y evaluación de las actividades se recogen en el Anejo 3

## **GESTIÓN Y ARCHIVO DE LA DOCUMENTACIÓN ASOCIADA A LAS ACTIVIDADES**

La información relativa a la repercusión y difusión de las actividades culturales y bibliotecarias deberá incorporarse al Sistema Integral de Gestión Documental (SIGEDIC) o a aquellos repositorios corporativos que la institución determine, conforme a las normas y procedimientos vigentes en materia de gestión documental y archivo.

A efectos de registro por parte de los usuarios, la documentación relativa a la difusión de las actividades (fotografías, programas, carteles, folletos y otros materiales análogos) deberá incorporarse en el SIS mediante el apartado «Documentos».

Por su parte, la información relativa a la repercusión en medios deberá registrarse en el apartado «Datos finales/Repercusión en medios», dado que constituye un elemento esencial para la evaluación posterior del impacto y alcance de las actividades realizadas.

Los centros serán responsables de la correcta identificación, conservación y archivo de la documentación asociada a las actividades, así como de su incorporación a los repositorios y sistemas de gestión documental que determine la institución.

Las instrucciones específicas para la gestión y archivo de la documentación asociada se recogen en el Anejo 2.

## DISPOSICIÓN FINAL

La presente norma será de aplicación obligatoria para todos los centros del Instituto Cervantes y para los departamentos de la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital que intervengan en la programación, gestión, seguimiento y cierre de las actividades culturales y bibliotecarias.

Su aplicación garantizará la homogeneidad de los procedimientos, la calidad y trazabilidad de la información registrada y la adecuada explotación de los datos necesarios para la elaboración de estadísticas, informes y estudios institucionales.

Las instrucciones específicas para la utilización del Sistema Integral de Servicios (SIS) y para la realización de las distintas operaciones contempladas en esta norma se recogen en los anejos correspondientes, que podrán actualizarse conforme evolucionen las herramientas y procedimientos de gestión de la institución.

La presente norma sustituye, en lo que resulte de aplicación, los procedimientos y criterios de gestión asociados a las anteriores herramientas de programación y seguimiento de actividades.

La aplicación de esta norma se realizará de forma coordinada con el resto de normas, procedimientos y sistemas corporativos de la institución, Especialmente en materia de gestión económica, gestión documental y preservación digital.

\*\*\*

*Este apartado presenta de forma resumida los principales criterios de la norma. La versión completa y vigente, junto con sus anejos, modelos e impresos, está disponible para el personal del Instituto Cervantes en el espacio interno de documentación institucional.*

## 10.2. LA NC/002 DE GESTIÓN ECONÓMICA DE ACTIVIDADES CULTURALES

La Norma NC/002 regula la administración y ejecución del presupuesto destinado a la actividad cultural en los centros y en la sede del Instituto Cervantes, así como la gestión de los expedientes de gasto y de los ingresos derivados de esta actividad. Su aplicación forma parte del modelo común de gestión cultural de la institución y permite garantizar una utilización planificada, responsable y eficaz de los recursos disponibles.

La gestión económica no constituye una fase administrativa posterior a la programación. Forma parte de la planificación de cada actividad desde su concepción, del mismo modo que la comunicación, la definición de los públicos, la selección de participantes o la evaluación. Programar implica determinar desde el inicio qué recursos son necesarios, qué gastos corresponden al centro o a la sede, qué colaboraciones pueden establecerse, qué procedimientos deben tramitarse y, en su caso, qué ingresos puede generar el proyecto.

## **PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO CULTURAL**

Los presupuestos destinados a la actividad cultural deben administrarse de acuerdo con los principios de legalidad, planificación, eficiencia, sostenibilidad, transparencia y responsabilidad en el uso de los fondos públicos. La asignación presupuestaria constituye el marco que hace posible el desarrollo de la programación y debe corresponderse con una planificación realista de la actividad del centro.

Los centros deberán realizar una previsión suficiente de sus necesidades y procurar una ejecución adecuada y responsable del presupuesto cultural inicial asignado. La infraejecución reiterada de los recursos disponibles puede poner de manifiesto un desajuste entre la planificación y la capacidad real de programación y afectar a la valoración de las necesidades presupuestarias de ejercicios posteriores. La buena gestión no consiste, por tanto, únicamente en contener el gasto, sino en utilizar los recursos disponibles de manera eficaz para cumplir los objetivos culturales previstos.

La planificación presupuestaria deberá permitir distribuir los recursos a lo largo del ejercicio, anticipar las necesidades de los proyectos y evitar tanto la concentración injustificada del gasto como la pérdida de capacidad de programación. Las previsiones deberán revisarse periódicamente para adaptar la ejecución económica a la evolución real de la actividad.

## **LA GESTIÓN ECONÓMICA COMO PARTE DE LA PLANIFICACIÓN DE CADA ACTIVIDAD**

Cada actividad cultural debe incorporar desde su planificación la dimensión económica de su desarrollo. Antes de asumir cualquier compromiso

será necesario identificar el conjunto de los gastos previsibles y determinar su forma de financiación y tramitación.

Esta previsión podrá comprender, según la naturaleza del proyecto, honorarios profesionales, viajes y alojamientos, derechos de propiedad intelectual, producción y montaje, transportes y seguros, alquileres, equipamientos técnicos, traducción e interpretación, comunicación y cualesquiera otros gastos necesarios para su realización.

La gestión económica de cada expediente debe desarrollarse, por tanto, de forma paralela a la planificación cultural. La definición del proyecto, la selección de participantes, la negociación de colaboraciones, la elección de fechas y espacios y la determinación de sus necesidades técnicas tienen consecuencias económicas y administrativas que deben ser consideradas desde el principio. Una actividad no está plenamente planificada mientras no se hayan previsto los recursos necesarios para realizarla y el procedimiento para gestionarlos.

Todo gasto deberá responder a una necesidad vinculada a la actividad, contar con disponibilidad presupuestaria y autorización previa y ajustarse a los procedimientos establecidos en la normativa interna. Ningún compromiso económico podrá asumirse antes de completar la tramitación que corresponda.

## **CRITERIOS DE GASTO, HONORARIOS Y CALIDAD DE LA PROGRAMACIÓN**

Los honorarios y demás gastos vinculados a la actividad cultural deberán mantenerse dentro de las horquillas, límites y criterios establecidos en la normativa interna vigente. El Plan de Acción Cultural no reproduce sus importes concretos, que podrán actualizarse durante su periodo de vigencia, pero su cumplimiento será obligatorio para la gestión de la actividad.

La determinación de los honorarios deberá atender a la naturaleza de la participación o del servicio profesional, su complejidad, duración y alcance, las responsabilidades asumidas y las características específicas del proyecto. Las horquillas establecidas constituyen un marco común de referencia para toda la red y favorecen una gestión coherente, equitativa y responsable de los recursos.

Como criterio general, la participación profesional en las actividades culturales deberá ser remunerada. La gratuidad del acceso para los pú-

blicos, que caracteriza la mayor parte de la programación cultural del Instituto Cervantes, no significa que la cultura carezca de coste ni que el trabajo de quienes la hacen posible deba ser gratuito.

Del mismo modo, el abaratamiento sistemático de los proyectos no constituye por sí mismo un indicador de buena gestión. La eficiencia exige obtener el mejor resultado posible con los recursos disponibles, pero una reducción del gasto que comprometa la calidad artística o intelectual, las condiciones profesionales, la producción o la adecuada presentación pública de una actividad puede resultar contraria a los objetivos de la programación. La gestión económica deberá buscar un equilibrio entre rigor presupuestario, condiciones profesionales adecuadas y calidad cultural.

## **FINANCIACIÓN COMPARTIDA Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL**

Las actividades culturales podrán financiarse con cargo al presupuesto del centro, con el apoyo de la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital o mediante fórmulas de financiación compartida. La distribución de los gastos entre sede y centros se determinará de acuerdo con la naturaleza del proyecto, las responsabilidades asumidas por cada parte, la disponibilidad presupuestaria y los criterios establecidos en la normativa interna.

La cooperación económica entre la Dirección y los centros permite impulsar proyectos de alcance internacional, itinerancias, programas coordinados y otras iniciativas que exceden la capacidad presupuestaria ordinaria de un solo centro. La financiación o cofinanciación de una actividad por la sede deberá estar previamente autorizada y su ejecución deberá ajustarse a los conceptos, importes y condiciones aprobados.

La colaboración con otras instituciones constituye asimismo una vía esencial para ampliar el alcance de la acción cultural y optimizar los recursos disponibles. Las aportaciones en especie y las distintas formas de colaboración deberán quedar claramente definidas y formalizadas mediante los instrumentos jurídicos y administrativos que correspondan.

**Ingresos y contraprestaciones económicas.** La actividad cultural del Instituto Cervantes es, con carácter general, de acceso gratuito. Los ingresos propios vinculados a la cultura proceden fundamentalmente de las actividades formativas y, en determinados casos, de actividades, programas o espectáculos realizados en colaboración con terceros que, por

su propia naturaleza o por las condiciones de la colaboración, estén sujetos a una contraprestación económica.

En este sentido, la venta de entradas podrá establecerse para determinados conciertos, representaciones, proyecciones u otras actividades desarrolladas en colaboración cuando el proyecto o la entidad colaboradora funcionen habitualmente mediante un sistema de acceso de pago. Estos supuestos no modifican el principio general de gratuidad de la programación cultural propia del Instituto Cervantes y deberán gestionarse mediante los procedimientos de control y contabilización establecidos.

Los cursos, seminarios y talleres culturales constituyen la principal modalidad de actividad cultural sujeta a matrícula. Sus precios deberán ajustarse a las horquillas y criterios establecidos en la normativa interna vigente.

Como criterio general, las actividades formativas de pago deberán tender a su autofinanciación, de manera que los ingresos previstos permitan cubrir los costes necesarios para su desarrollo. No obstante, la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital podrá apoyar su puesta en marcha o consolidación cuando se trate de nuevas líneas de formación, proyectos estratégicos o propuestas cuyo recorrido inicial requiera una inversión previa para desarrollar y ampliar la oferta de formación cultural de la institución.

Todos los ingresos derivados de la actividad cultural deberán gestionarse a través de los procedimientos y herramientas institucionales establecidos y contar con el correspondiente soporte documental.

## **PATROCINIO Y APORTACIONES ECONÓMICAS EXTERNAS**

Las aportaciones en metálico procedentes de entidades públicas o privadas, incluidos los patrocinios culturales, deberán contar siempre con el correspondiente soporte jurídico y documental. Su aceptación y gestión se realizarán, según la naturaleza de la aportación y de la relación entre las partes, mediante convenio tramitado a través de la Asesoría Jurídica o mediante el contrato o instrumento administrativo que resulte aplicable. En todos los casos deberán quedar claramente establecidos la entidad que realiza la aportación, su cuantía, su finalidad, las obligaciones asumidas por las partes y el destino de los fondos. No podrán aceptarse aportaciones económicas externas sin la formalización y tramitación correspondientes.

La obtención de recursos externos deberá contribuir a ampliar la capacidad de programación y colaboración del Instituto Cervantes sin

condicionar su autonomía cultural, sus criterios de programación ni su misión de servicio público.

## **TRAZABILIDAD, RESPONSABILIDAD Y ACOMPAÑAMIENTO EN LA GESTIÓN**

La gestión económica de la actividad cultural exige una adecuada trazabilidad de las decisiones y de los recursos empleados. Cada expediente deberá conservar la documentación necesaria para acreditar la necesidad del gasto, su autorización, las obligaciones asumidas, la prestación realizada y el pago correspondiente.

Esta trazabilidad no constituye únicamente una obligación administrativa. Permite conocer con mayor precisión el coste real de los proyectos, mejorar las previsiones, comparar modelos de producción y financiación y fortalecer la capacidad de la institución para evaluar y perfeccionar su gestión.

El equipo responsable de la gestión económica en la Dirección de Cultura, Bibliotecas y Cultura Digital desarrolla asimismo una labor continuada de formación, asesoramiento y acompañamiento a los centros y a los profesionales responsables de la actividad cultural, con el fin de facilitar la correcta aplicación de la norma, resolver las dudas que puedan surgir en la planificación y tramitación de los expedientes y favorecer una gestión cada vez más rigurosa, ágil y homogénea en el conjunto de la red.

Planificar los recursos, ejecutar responsablemente los presupuestos asignados, garantizar unas condiciones profesionales adecuadas, diversificar las formas de colaboración y asegurar la correcta tramitación de gastos e ingresos son dimensiones inseparables de una gestión cultural profesional y de calidad.

\*\*\*

*Este apartado presenta de forma resumida los principales criterios de la norma. La versión completa y vigente, junto con sus anejos, modelos e impresos, está disponible para el personal del Instituto Cervantes en el espacio interno de documentación institucional.*

# QUIÉNES SOMOS

## INSTITUTO CERVANTES. CULTURA

### SEDE CENTRAL - MADRID

#### DIRECTOR

Luis García Montero

#### SECRETARIA GENERAL

Carmen Noguero Galilea

#### DIRECCIÓN DE CULTURA

Raquel Caleyá Caña  
Directora de Cultura

Yolanda Mariscal del Saz-Orozco  
Secretaria de Dirección

#### UNIDAD DE GESTIÓN ECONÓMICA

José Javier de la Fuente Sanz  
Responsable de la Unidad de Gestión Económica

José Luis Molina-Prados Iniesta  
Coordinador Administrativo

Ana María Merino Moncayo  
Oficial Administrativa

Yolanda Moñino Rodríguez  
Oficial Administrativa

Javier Sanz Moreno  
Oficial Administrativo

#### DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES CULTURALES

Yolanda Hernández Pin  
Jefa del Departamento de Actividades Culturales

Luz Bejarano Coca  
Técnica I Desarrollo y Seguimiento de Proyectos Multidisciplinares

Marina Díaz López  
Técnica I Cine y Audiovisuales

Ana Gómez Pérez  
Técnica I Música y Artes Escénicas

Eva Gómez Suárez  
Técnica I Ciencia, Tecnología y Sostenibilidad

Sylvia López Rodríguez  
Técnica I Seguimiento y Evaluación de Proyectos

Pilar Rodríguez Collell  
Técnica I Edición Cultural

Laia García Garrido  
Técnica II Proyectos Multidisciplinares

## **DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECAS Y DOCUMENTACIÓN**

**Ana Cristina Gonzalo Iglesia**  
Jefa del Departamento  
de Bibliotecas y Documentación

**Isabel Gómez Svensson**  
Técnica I Conservación y Preservación  
de la Biblioteca Patrimonial

**Jorge Mangas Peña**  
Técnico I Editorial

**Inmaculada Molina Mediavilla**  
Técnica I Contenidos Digitales

**María Muñoz Coronado**  
Técnica I Gestión y Seguimiento  
de Contenidos Digitales

**María Victoria Valverde Facal**  
Técnica I Biblioteca

**Eva Laura Pérez Rodríguez**  
Técnica II Documentación

**Concepción Carlavilla García**  
Técnica II Biblioteca

## **UNIDAD DE REPOSITORIO INSTITUCIONAL Y LA BIBLIOTECA ELECTRÓNICA**

**Yolanda de la Iglesia Sánchez**  
Responsable de la Unidad del Repositorio Ins-  
titucional y la Biblioteca Electrónica

**Pilar Uguina Cocostegüe**  
Técnica II de la Unidad del Repositorio Institu-  
cional y la Biblioteca Electrónica

## **DEPARTAMENTO DE CULTURA DIGITAL**

**Miguel Marañón Ripoll**  
Jefe del Departamento de Cultura Digital

**Francisco A. González Cueto**  
Técnico I Editorial

**María Dolores Montero Reguera**  
Técnica I Redactor

**Sancho Ruiz Somalo**  
Técnico II Diseño y Artes Digitales

## CENTROS EN EL EXTRANJERO

### ALBUQUERQUE

Director: Carlos Madrid Álvarez-Piñer

### ALEJANDRÍA

Director: Gregorio Laso Móstoles

### AMÁN

Directora: Yolanda Soler Onís

Coordinadora de Actividades Culturales:

Tamara Ahmad Koshebye

Coordinadora Biblioteca: Almudena Quintana

Arranz

### ARGEL

Directora: Sandra Rivas Agúndez

Coordinadora de Actividades Culturales:

Souhila Babouche

Bibliotecaria: María Teresa Izquierdo Revilla

### ATENAS

Directora: Coral Martínez Íscar

Gestor Cultural: Lucas Fernández Mateo

Bibliotecario: Javier Campillo Galmes

Ayudante de Biblioteca: Ana Moreno Fernández

### BEIRUT

Director: José María de Miguel Gaytán de Ayala

### BELGRADO

Director: Ignacio Abad Leguina

Gestora Cultural: Clara Barbero Penas

Bibliotecaria: Silvia Ortego García

### BELO HORIZONTE

Director: Eduardo Maura Zorita

### BERLÍN

Director: Ignacio Martínez Castignani

Gestora Cultural: María Isabel Barea Navarro

Jefa de Biblioteca: Ana Roca Gadea

### BRASILIA

Directora: Rosa Sánchez-Cascado Nogales

### BREMEN

Director: Ignacio Olmos Serrano

Gestor Cultural: Martí Bassets Claret

Bibliotecaria: Cristina Barón Martín

### BRUSELAS

Directora: Teresa Iniesta Orozco

Gestor Cultural: Jesús Clavero Rodríguez

Bibliotecaria: Silvia Montero Gómez

### BUCAREST

Director: Abel Murcia Soriano

Gestora Cultural: Alina Daniela Cantacuzino

Bibliotecario: Víctor Manuel Arbe Díez

### BUDAPEST

Director: Josep M.ª de Sagarra Ángel

Coordinación Cultural: Júlia Erzsébet Mihályfy

Bibliotecaria: Paula María Fernández

Rodríguez

### BURDEOS

Director: Pedro Jesús Eusebio Cuesta

Coordinación Biblioteca: Rocío Álvarez García

### CASABLANCA

Directora: Cristina Conde de Beroldingen Grey

Gestora Cultural: Laura Gutiérrez Tejón

### CHICAGO

Directora: María Luisa Santos García

Gestora Cultural: María Teresa Hernando Rojo

Bibliotecario: Salvador Vergara Sequeiro

### CRACOVIA

Directora: Beatriz Hernanz Angulo

Coordinación Cultural: Zofia Anna

Jakubowska Pindel

Bibliotecario: Francisco Duch Martínez

## **CURITIBA**

Director: Francisco Ayala Rico  
Bibliotecario: Aguinaldo Marcelino

## **DAKAR**

Directora: Concha Barceló Estevan  
Gestor Cultura: Javier Mantecón Botella

## **DUBLÍN**

Director: Francisco Oda Ángel  
Gestora Cultural: Laura Martín Blas  
Bibliotecaria: Diana Ramos Martín

## **EL CAIRO**

Director: Gregorio Laso Móstoles  
Gestor Cultural: Miguel Grajales Pedrosa  
Bibliotecaria: Ana Isabel del Puerto Gil

## **ESTAMBUL**

Director: Fernando Martínez-Vara del Rey  
Gestor Cultural: Eduardo Navarro Carrión  
Bibliotecaria: Denisa Florina Florea

## **ESTOCOLMO**

Director: Javier Galván Guijo  
Gestora Cultural: Eva Riaño Arribas

## **FEZ**

Director: Óscar Pujol Riembau  
Coordinación Cultural: Ouail Laghrich  
Coordinación Biblioteca: Luis Alberto Torremocha Jiménez

## **FRÁNCFORT**

Director: Ferràn Ferrando Melià  
Gestora Cultural: Eva Soria Barrés  
Bibliotecario: María Toribio Aguirre

## **HAMBURGO**

Directora: Silvia Rodríguez Grijalba  
Coordinación Cultural: Isabel Navarro Ramil

## **HARVARD**

Director: Francisco Javier Pueyo Mena

## **LEEDS**

Director: Martín López-Vega González

## **LISBOA**

Director: Richard Bueno Hudson  
Gestora Cultural: Delia Antelo Martínez  
Bibliotecaria: M.ª del Carmen Macías López

## **LONDRES**

Director: Víctor Ugarte Farrerons  
Bibliotecario: Aarón Tallón Haddad

## **LOS ÁNGELES**

Director: Javier Muñoz Bassols  
Jefe de Actividades Culturales: Gonzalo del Puerto Gil (comisión de servicio)  
Coordinación Biblioteca: Salvador Vergara Sequeiro

## **LYON**

Director: José Manuel Alba Pastor  
Coordinación Cultural: Nadia Mansouri Benharrats  
Bibliotecario: Víctor Jiménez Martín

## **MÁNCHESTER**

Director: Martín López-Vega González  
Gestor Cultural: Carlos Pulpillo Leiva  
Bibliotecaria: María Luz Comendador Pérez

## **MANILA**

Director: Francisco Javier López Tapia  
Gestor Cultura: José María Fons Guardiola  
Jefa de Biblioteca: María Teresa Azorín-Albiñana López

## **MARRAKECH**

Director: Miguel Ángel San José Ribera  
Coordinación Cultural: Sanae Mesmoudi  
Mohammed Ali

## **MILÁN**

Directora: Ana Vázquez Barrado  
Gestora Cultural: Carmen Canillas del Rey  
Bibliotecario: Óskar Hernández Pérez

## **MOSCÚ**

Gestora Cultural: Tatiana Pigariova  
Ayudante de Biblioteca: Zoia Khibrikova

## **MÚNICH**

Directora: Carmen Pastor Villalba  
Gestora Cultural: Emma Maddalosso Álvarez  
Bibliotecario: Sergio Campos Cacho

## **NÁPOLES**

Directora: Ana Navarro Ortega  
Coordinación Cultural: Giovanna Del Bello  
del Bello

## **NUEVA DELHI**

Directora: María Gil Burman  
Gestora Cultural: Isabel Pérez Gálvez

## **NUEVA YORK**

Director: Javier Valdivieso Odriozola  
Jefe de Actividades Culturales: José Luis  
Perales García  
Jefe de Biblioteca: Carlos Valmaseda Blanco  
Ayudante de Biblioteca: Richard Heyer

## **ORÁN**

Director: Juan Manuel Cid Muñoz  
Coordinación Cultural: Nouria Guenaoui  
Bibliotecaria: M.ª Victoria Vila Herrero

## **PALERMO**

Director: Juan Carlos Reche Cala  
Coordinación Cultural: María Laura Cascio

## **PARÍS**

Director: José María Martínez Alonso  
Jefa de Biblioteca: Paz de la Victoria  
De Troya Roperio  
Ayudante de Biblioteca: Rocío Álvarez García

## **PEKÍN**

Directora: Inmaculada González Puy  
Gestor Cultural: Esteban Carlos Andueza  
Ricarte  
Jefa de Biblioteca: Francisca Segura Pérez

## **PORTO ALEGRE**

Coordinación Cultural y Biblioteca: Iara Brenda  
de Azeredo

## **PRAGA**

Director: Gonzalo Manglano de Garay  
Gestora Cultural: Nadia Geraldine Hutnik

## **RABAT**

Director: Anastasio Sánchez Zamorano  
Jefa de Actividades Culturales: Olvido  
Salazar-Alonso Revuelta  
Bibliotecario: Luis Alberto Torremocha Jiménez

## **RECIFE**

Director: Luis Ángel Macías Amigo  
Bibliotecaria: Ana Paula Almeida

## **RÍO DE JANEIRO**

Director: José Vicente Ballester Monferrer  
Gestora Cultura: Aline Pereira da Encarnação  
Bibliotecario: Carlos Alberto Della Paschoa

## **ROMA**

Director: Ignacio Peyró Jiménez  
Gestor Cultural: Gianfranco Zicarelli  
Jefe de Biblioteca: María Begoña Colmenero Niño  
Ayudante de Biblioteca: M.ª Gemma García  
Cancelo

## **SALVADOR DE BAHÍA**

Director: David Ruiz López-Prisuelos  
Coordinador Biblioteca: Carlos Alberto Della  
Paschoa

## **SÃO PAULO**

Director: Daniel Gallego Arcas  
Bibliotecario: Luis Fernando Cardona Cardona

## **SEÚL**

Director: Rafael Bueno Martínez  
Gestora Cultural: Belén Fiallos Quintero

## **SHANGHÁI**

Directora: M.ª Isabel Cervera Fernández

## **SÍDNEY**

Director: Germinal Gil de Gracia  
Coordinación Cultural: John Gallego Carboneras  
Bibliotecario: María Magariños Casal

## **SOFÍA**

Director: Jaime Hermida Marina  
Coordinación Cultural: Zaira Carolina Fandiño  
López

## **TÁNGER**

Director: Juan Vicente Piqueras Salinas  
Coordinación Cultural: M.ª Isabel Navarro  
Sánchez  
Bibliotecaria: M.ª Isabel Méndez Martínez  
Ayudante de Biblioteca: Lucía Paredes Santos

## **TEL - AVIV**

Director: Francisco del Río Sánchez  
Gestora Cultural: Einat Talmon

## **TETUÁN**

Director: Juan Carlos Ortega Bayón  
Bibliotecaria: Almudena Quintana Arranz  
Gestora Cultural: Josefina Matas García

## **TOKIO**

Director: Víctor Andresco Peralta  
Gestor Cultural: José Javier Fernández Díaz  
Jefe de Biblioteca: David A. Carrión Sánchez

## **TOULOUSE**

Directora: Luisa Fernanda Garrido Ramos  
Gestora Cultural: Marie Laure Cazeaux  
Bibliotecaria: Susana Escalante Durán

## **TÚNEZ**

Directora: Marina Alonso Abad  
Coordinación Cultural: Mohamed Ali El Fessi

## **ÚTRECHT**

Director: Alberto Gascón Gonzalo  
Gestora Cultural: Itziar Muñoz Colomina

## **VARSOVIA**

Director: Felipe Santos Rodríguez  
Jefe de Actividades Culturales: Juan David  
Marina López  
Bibliotecario: Ricardo Rodríguez Piñeiro

## **VIENA**

Directora: Milagros Crespo Picó  
Gestor Cultural: Miguel Ángel Campos Almeida

## AULAS

### **ABIYÁN**

Directora: Concha Barceló Estevan

(I.C. Dakar)

Responsable de aula: José Ignacio Sánchez

Alonso de Villapadierna

### **BRATISLAVA**

Directora: Milagros Crespo Picó

(I.C. Viena)

Responsable de aula: Isabel Iglesias Blanco

### **CALGARY**

Directora: María Luisa Santos García

(I.C. Chicago)

Responsable de aula: Melania Pascual-Salcedo

Sáez

### **HANÓI**

Director: Francisco Javier López Tapia

(I.C. Manila)

Responsable de aula: Miguel Ángel González  
del Pino

### **KUALA LUMPUR**

(I.C. Manila)

Responsable de aula: Pablo Llamas Fernández

### **LIUBLIANA**

Directora: Milagros Crespo Picó

(I.C. Viena)

Responsable de aula: Patricia Pizarroso Acedo

### **NICOSIA**

Directora: Coral Martínez Íscar

(I.C. Atenas)

Responsable de aula: Susana Martínez Vellón

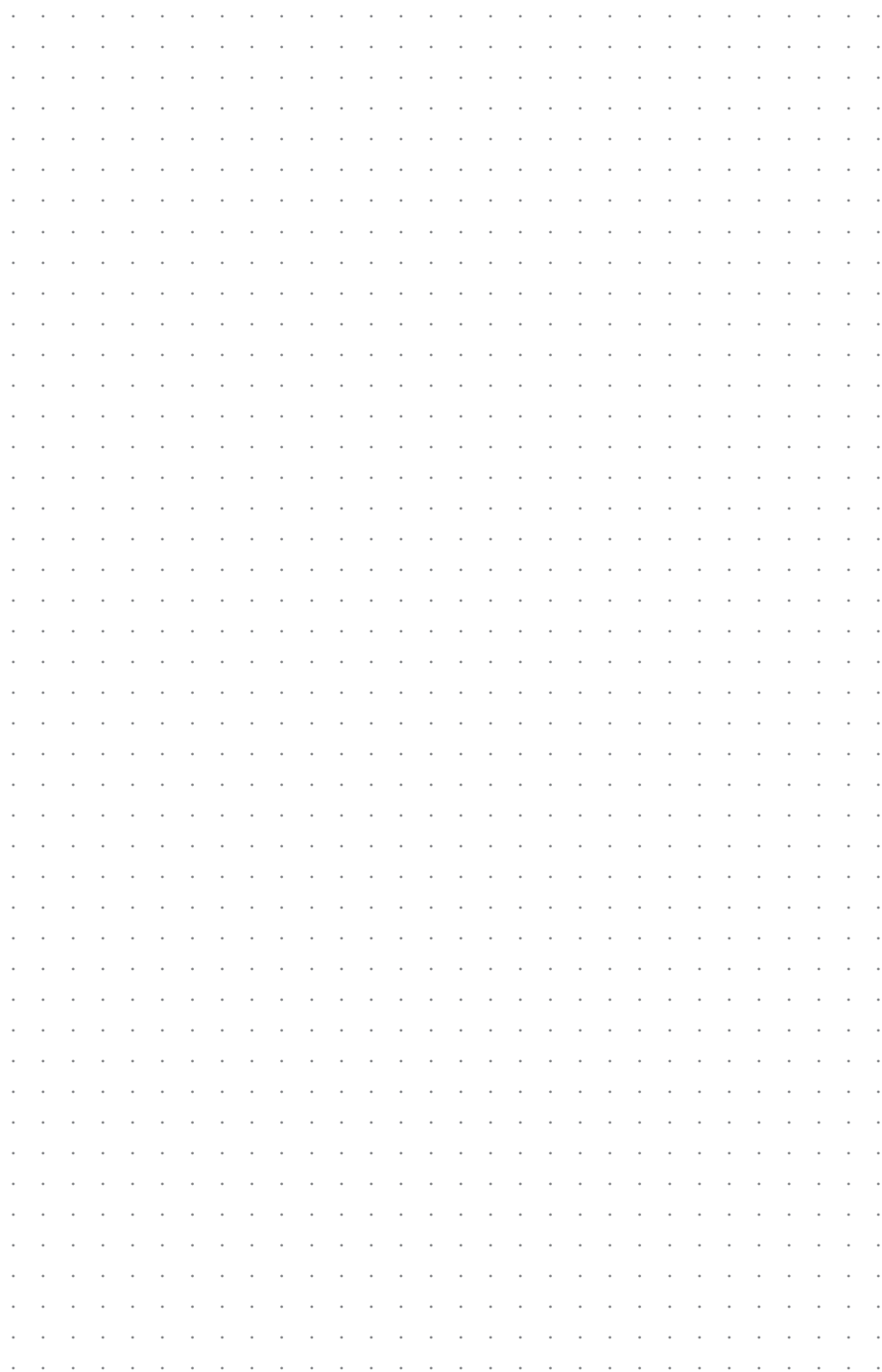
### **ZAGREB**

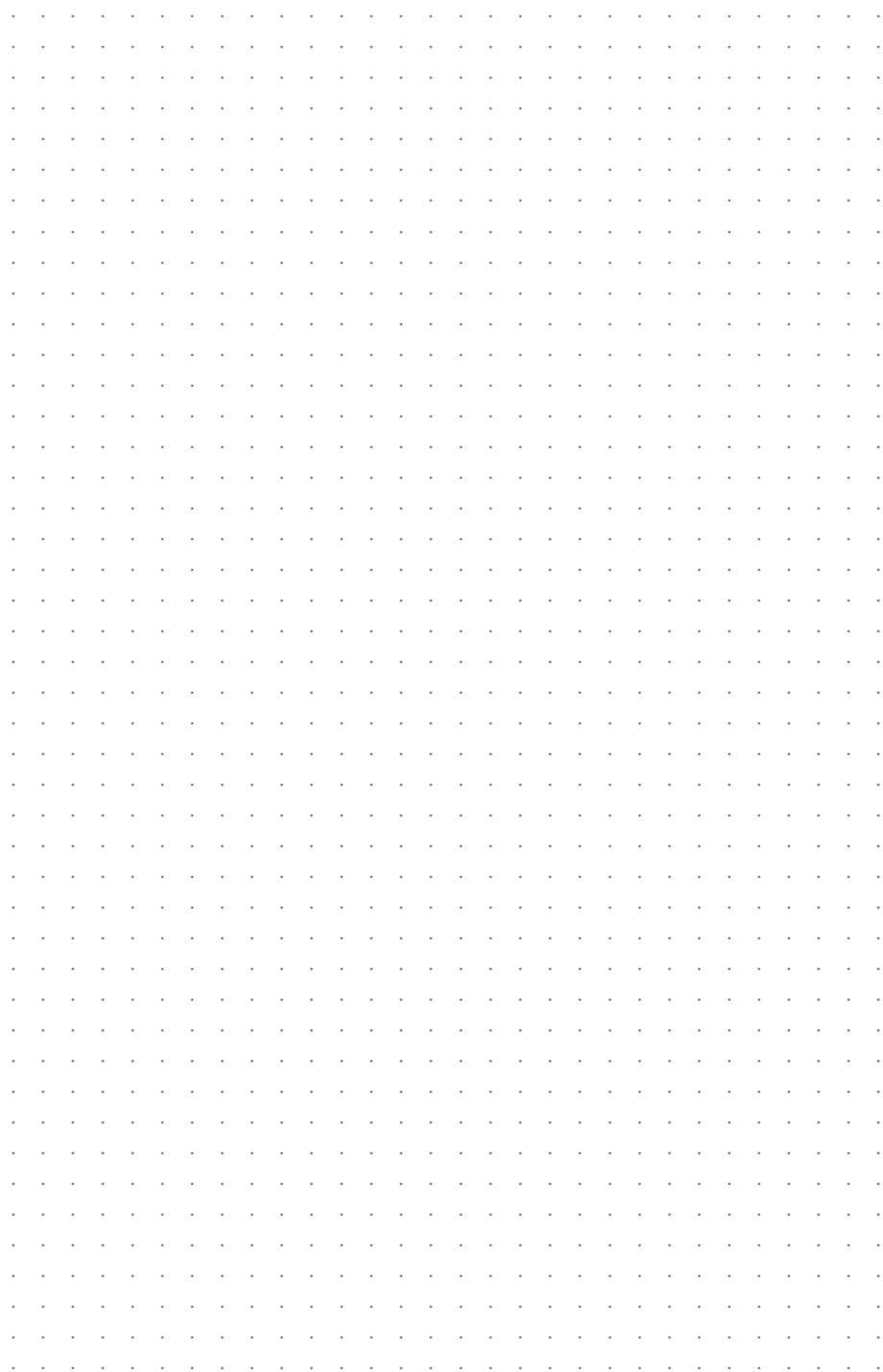
Directora: Milagros Crespo Picó

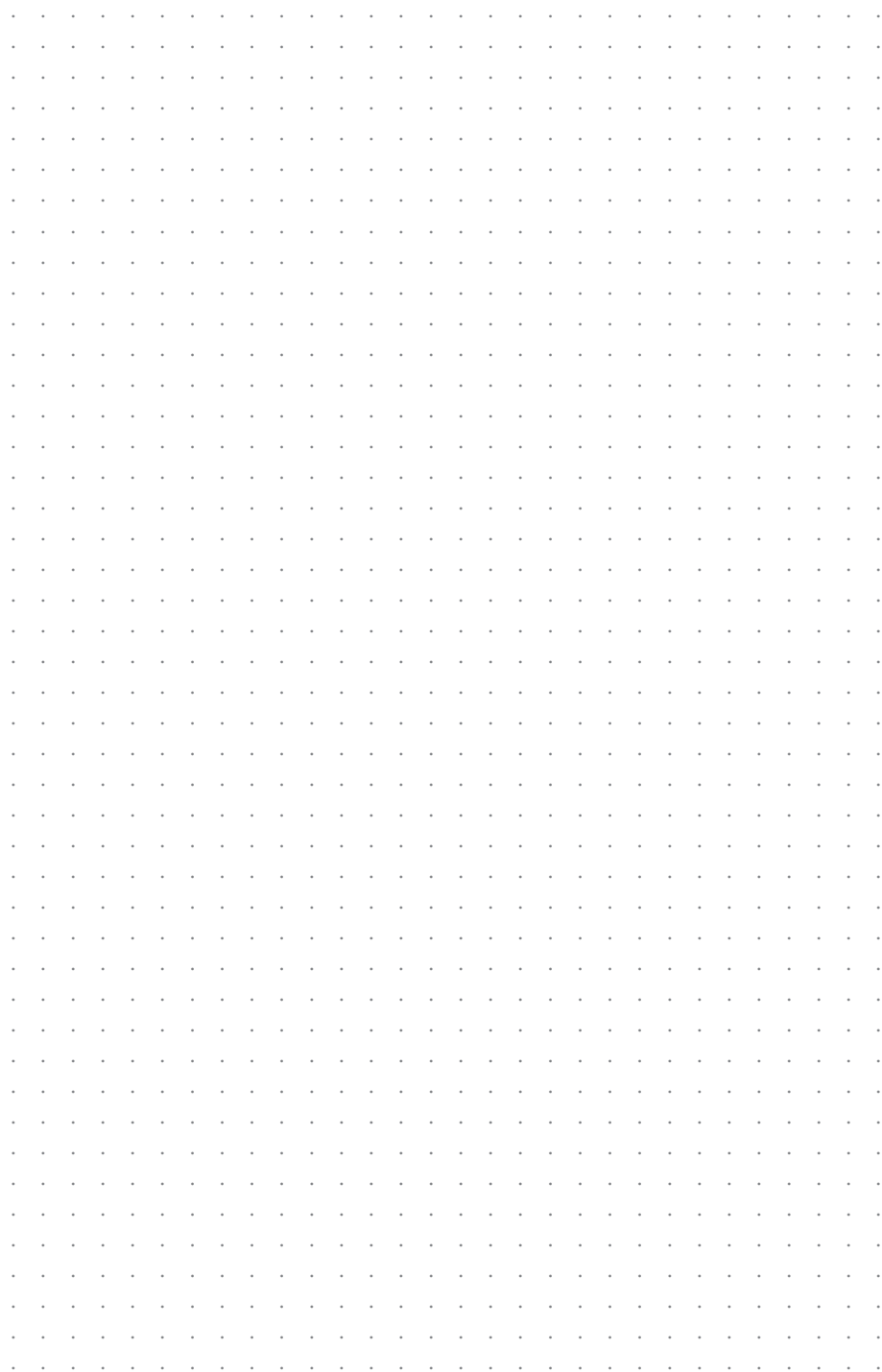
(I.C. Viena)

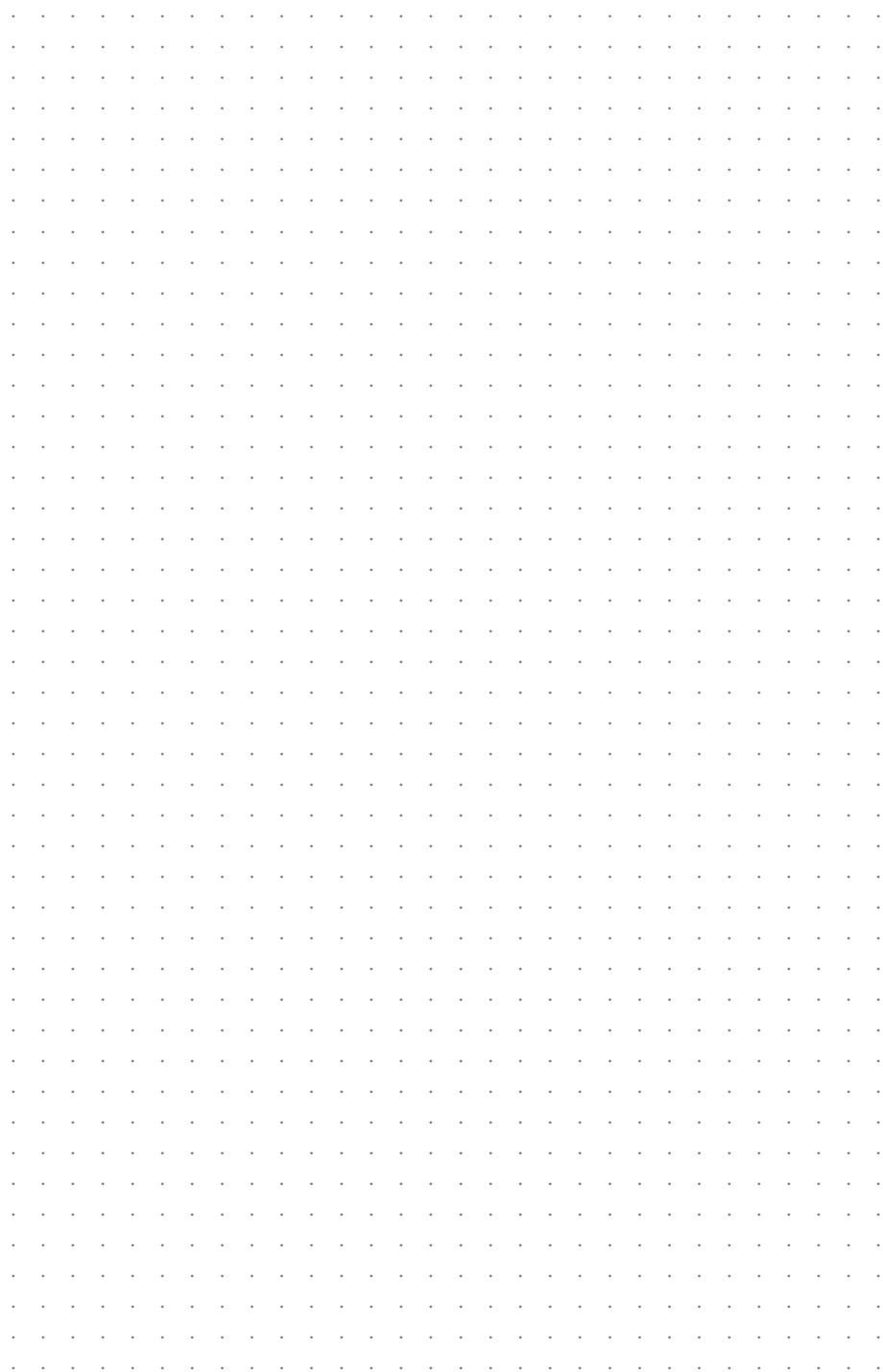
Responsable de aula: José Ignacio Callén  
Patiño

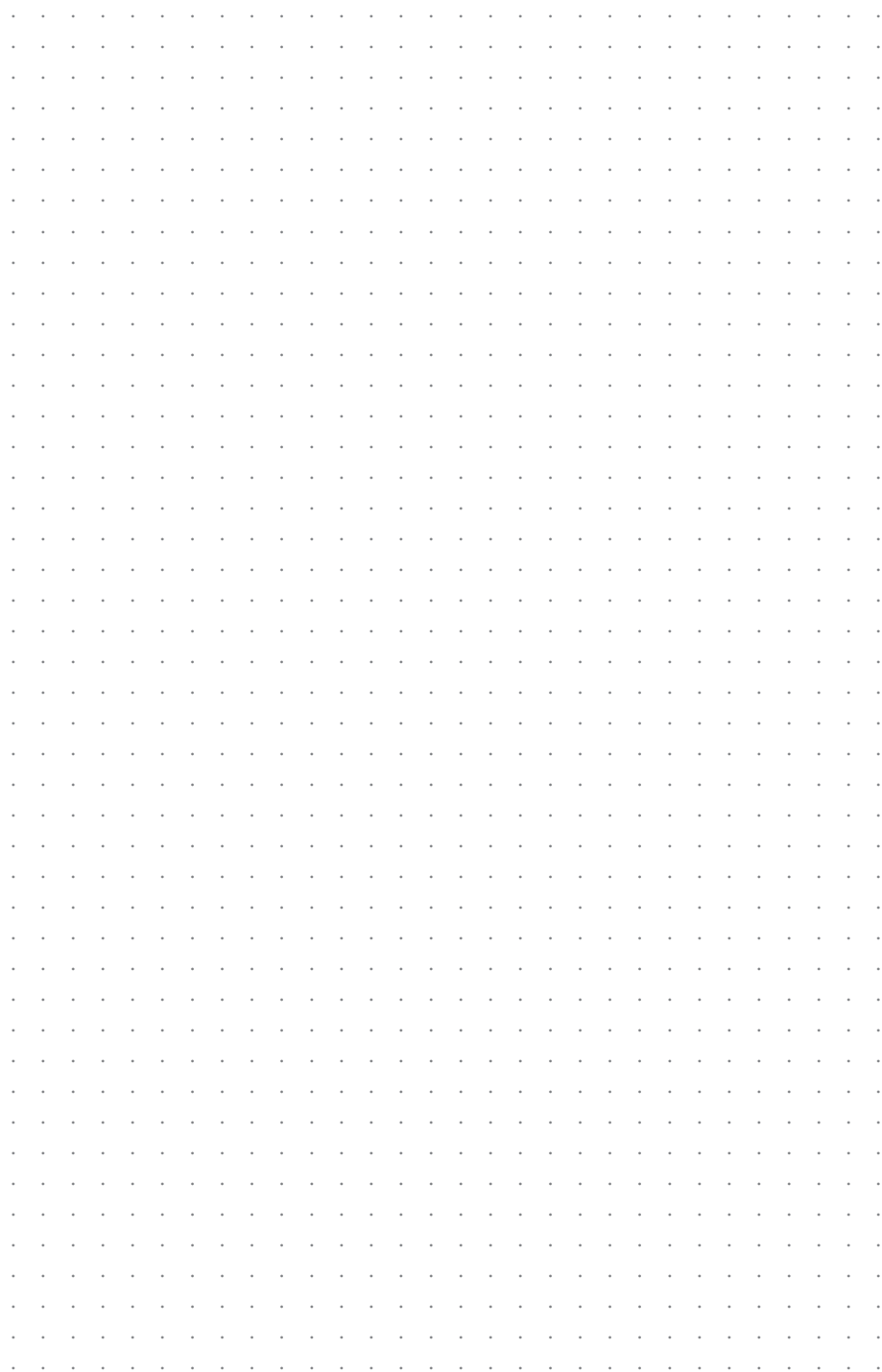
## NOTAS

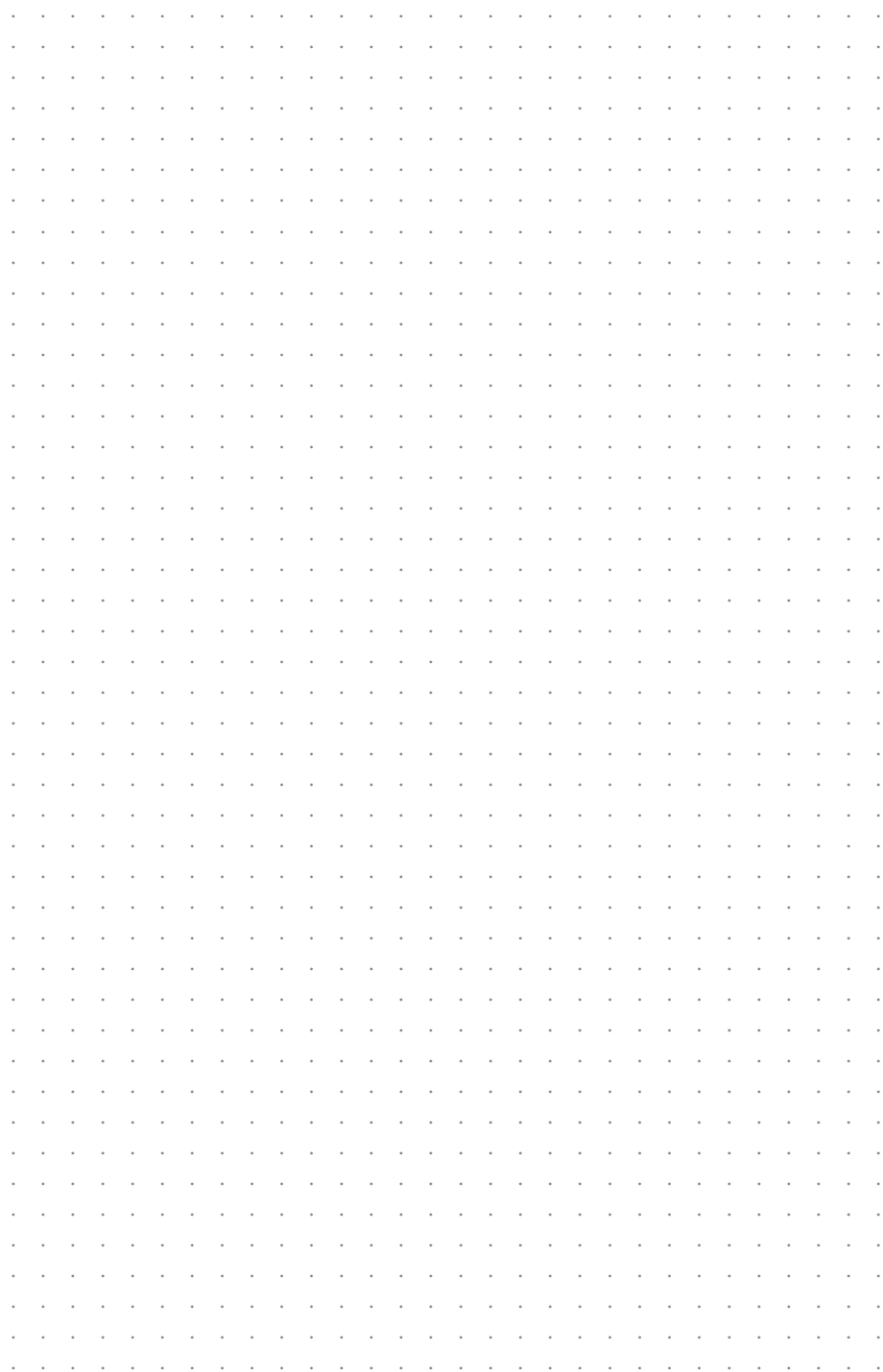


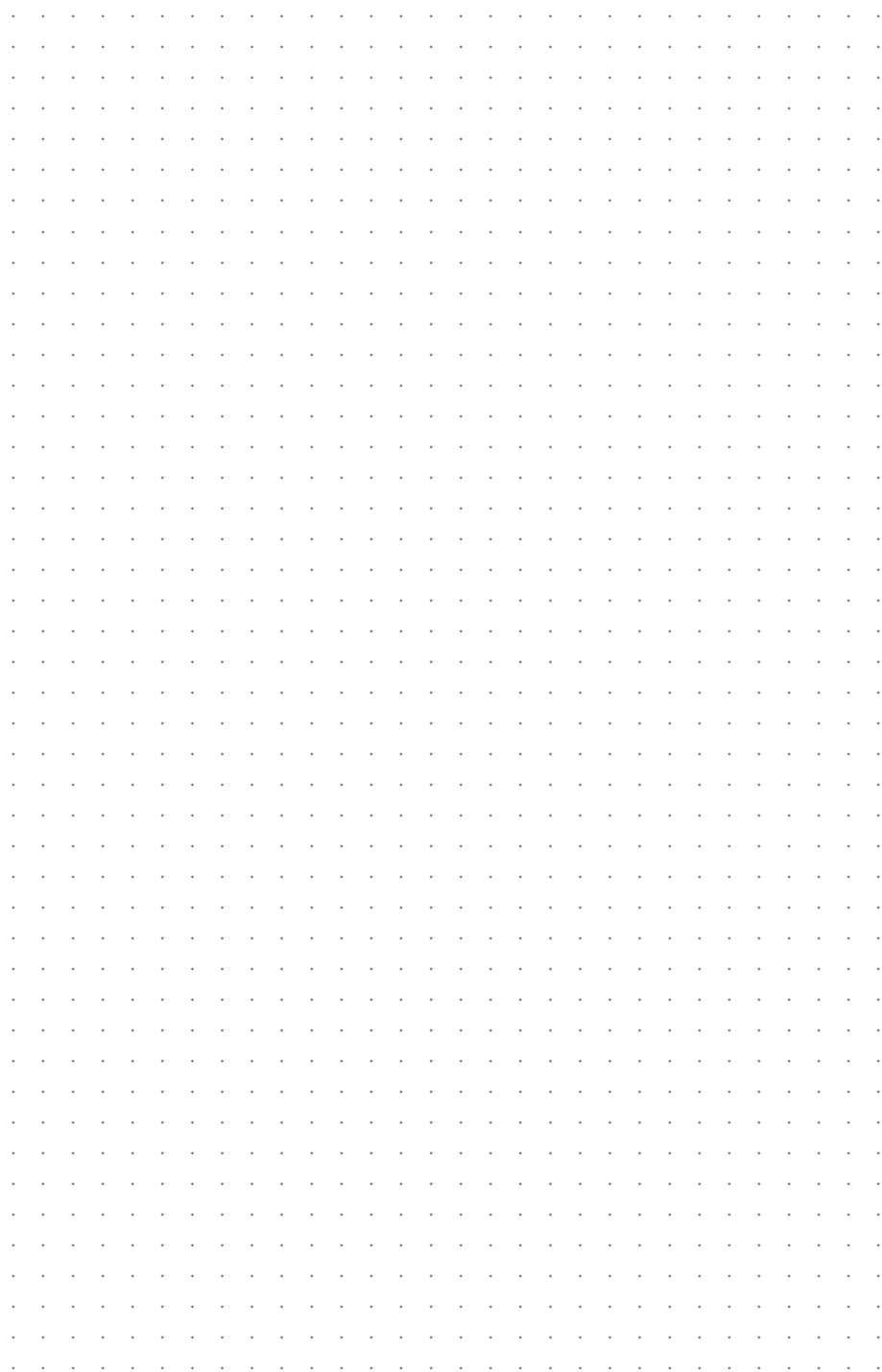


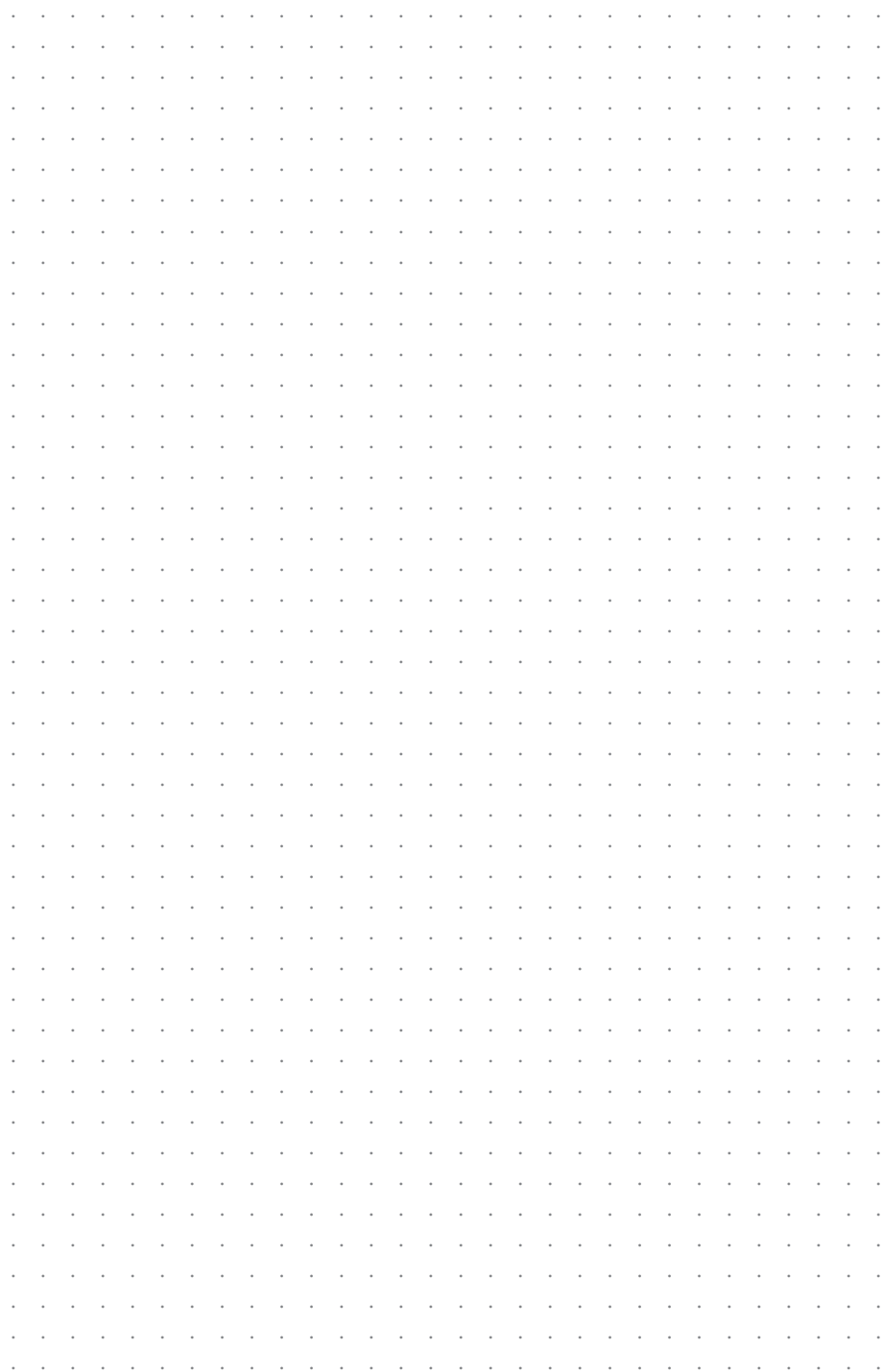


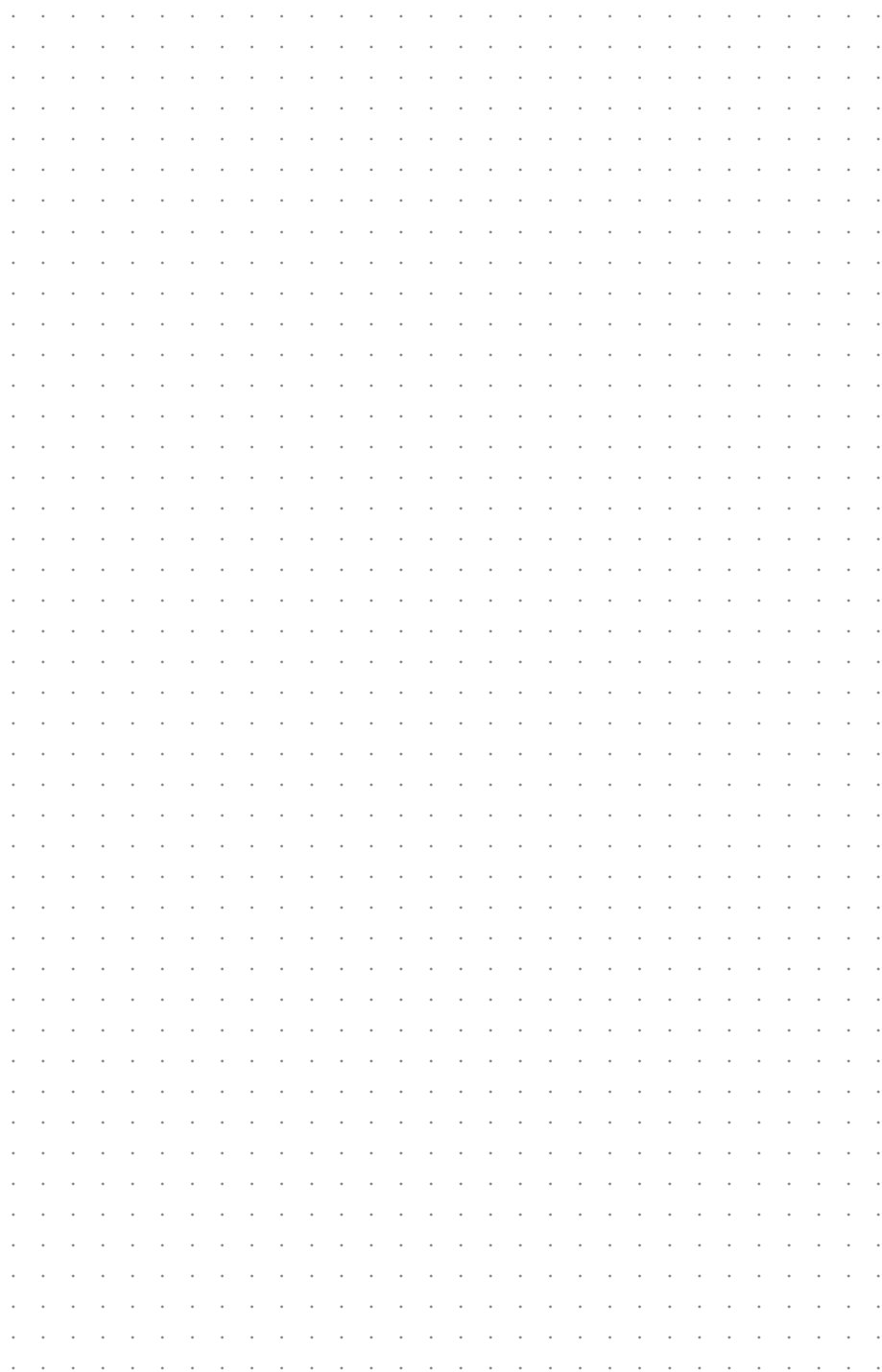


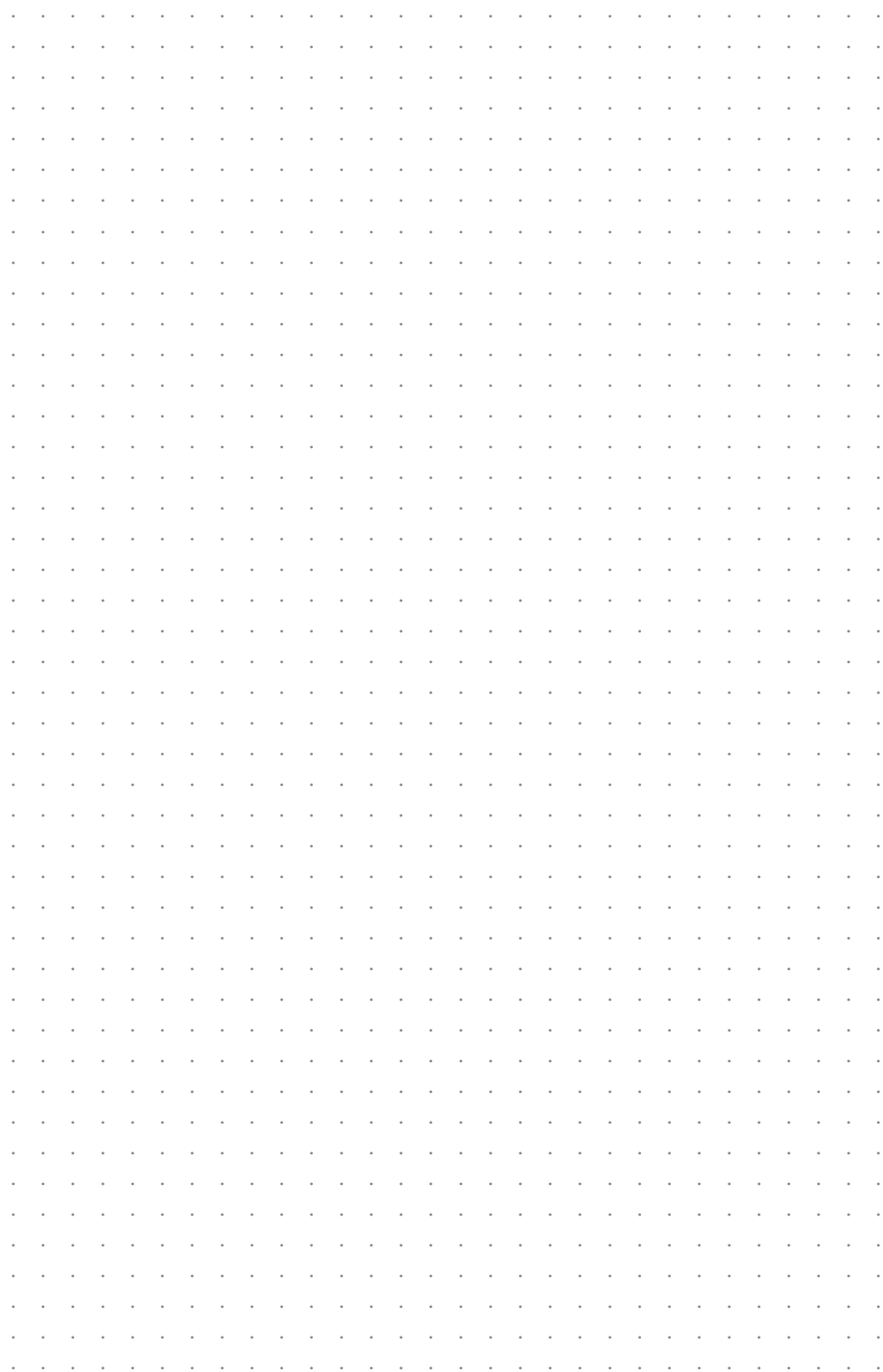


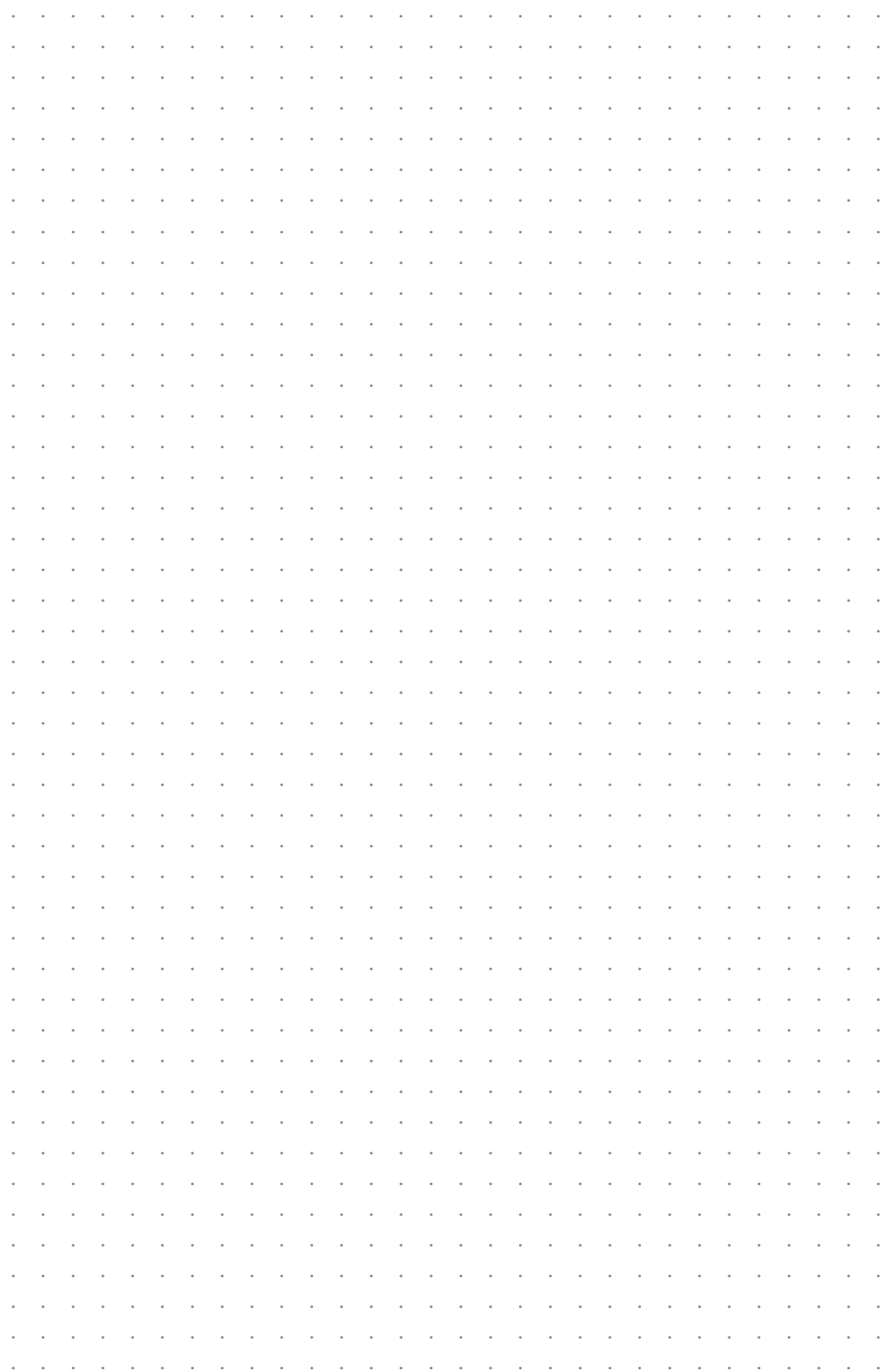
















**Instituto Cervantes**