



Instituto Cervantes: Programa Brasil



1. Datos e identificación del proyecto

El Instituto Cervantes fue creado en 1991 con el fin de difundir y fortalecer el uso de la lengua española, elemento que resulta una ventaja crucial de la competitividad de España. De entre toda la labor desarrollada por el Instituto Cervantes en países extranjeros, se ha seleccionado el proyecto concreto que promueve la lengua española en Brasil, precisamente en un entorno de países hispanohablantes.

Para entender las características de este proyecto es imprescindible disponer de una referencia en cuanto a la situación de la lengua española en Brasil. A este respecto debe señalarse que el Tratado del Mercosur establece que los idiomas oficiales de esta región económica son el español y el portugués. Para Brasil, la extensión del dominio del español como segunda lengua entre sus ciudadanos es una cuestión estratégica como herramienta necesaria para la competitividad en este bloque económico, y crucial para el ejercicio del liderazgo que ejerce entre los otros socios. Para España, la difusión de su lengua oficial también tiene una importancia estratégica desde la perspectiva de su proyección cultural y empresarial en el país más grande y dinámico de toda América del Sur.

La República Federativa del Brasil ha acometido este objetivo hace más de cinco años en el plano legislativo, pues introdujo a través de la Ley Nacional n.º 11.161, del 5 de agosto de 2005, la obligatoriedad de la enseñanza del español en los currículos de la enseñanza media (Art. 1.º).

El Art. 2.º de esta Ley especifica taxativamente que la enseñanza del español deberá realizarse en horario regular de clases de los alumnos.

El Art. 3.º indica que los sistemas públicos de enseñanza deberán implantar Centros de Enseñanza de Lengua Extranjera, cuya programación incluirá, necesariamente, la oferta de lengua española.



Por su parte, España ha planteado desde diversos departamentos de la Administración General del Estado, desde principios de la pasada década, diversos programas de impulso a la presencia cultural española en Brasil. El instrumento fundamental para la difusión del aprendizaje del español en Brasil ha venido siendo el Instituto Cervantes.

El desafío del Instituto Cervantes en Brasil era el de dar ejecución a una política de Estado de largo recorrido desde el bloque concreto de competencias marcado para el Instituto. Por lo tanto, se trataba de trabajar con los instrumentos propios pero con la mirada extendida hacia una estrategia más amplia que requería cierto grado de concertación y esta situación en la que estaba colocado el organismo se derivaba precisamente del papel especial que la lengua española juega en el caso de Brasil.

En la definición de la estrategia del Instituto Cervantes en Brasil se decidió abordar el desafío desde una red de nueve centros ubicados en entornos geográficos fundamentales de la República. Como quiera que en junio de 2011 ha cesado la actividad del centro de Florianópolis, como consecuencia de la evaluación de coste/beneficio, la red ha quedado conformada por los siguientes centros:

Belo Horizonte - Brasilia - Curitiba - Porto Alegre - Recife - Río de Janeiro - Salvador de Bahía - Sao Paulo.

Como en el resto de los países, los centros del Instituto Cervantes desarrollan una actividad dividida en dos frentes: académica y cultural.

Tal y como se explica en el apartado referido a la estrategia, la enseñanza de la lengua es la gran materia prima con la que trabaja el Instituto Cervantes en Brasil. Por este motivo, la actividad académica ha cobrado un papel prácticamente central en la dinámica puesta en marcha por el Instituto en este país, lo cual se diferencia del trabajo desarrollado por el organismo en otros lugares, en los cuales la promoción de la cultura española es como mínimo tan importante como la actividad académica. La labor del Cervantes después de bastantes años de ejecución de la estrategia en Brasil presenta en 2011 unos ejes que se pasan a describir a continuación.

Actividad académica:

o) Cursos de enseñanza de español como lengua extranjera.

En el centro de **Salvador de Bahía** la expansión de la actividad académica alcanza un 137% de incremento en los cursos generales y un 323% en los cursos especiales respecto a las horas-alumno realizadas en el primer trimestre de 2010.

Igualmente, en el centro de **Sao Paulo** los incrementos son de un 142% y un 121% y ocupa en estos momentos el segundo lugar en la red de centros en número de horas por alumno en el primer trimestre de 2011. Las cifras del centro de **Río de Janeiro** son muy simila-



res, dado que en este año 2011 se están utilizando nuevas instalaciones y se dispone de un mayor número de aulas.

El año 2011 es el segundo año completo de actividad académica en el centro de **Belo Horizonte** y se está constatando un aumento muy importante de la actividad respecto al mismo período del año 2010. Se están desarrollando proyectos con colectivos específicos (periodistas, bomberos, policía local, etc.).

Asimismo, el centro de **Porto Alegre** se encuentra en una fase de fuerte crecimiento resaltando en particular el incremento de los cursos especiales.

En la siguiente tabla se detalla el número de horas/alumno de los centros en Brasil realizadas en 2010 y previstas para 2011:

TABLA 17
Horas alumno de los centros en Brasil

Centro	Tipo de curso	2010		2011	
		Realizadas	Previstas	Realizadas a 10/04/2011	
Belo Horizonte	Generales	37.930	42.060	23.560	
	Especiales	3.326	3.607	1.660	
Brasilia	Generales	104.070	114.840	27.270	
	Especiales	4.130	4.370	1.740	
Curitiba	Generales	22.770	27.153	7.260	
	Especiales	1.510	1.290	240	
Porto Alegre	Generales	31.530	32.850	9.030	
	Especiales	2.051	2.800	3.150	
Recife	Generales	47.400	53.820	20.910	
	Especiales	5.745	4.230	2.356	
Río de Janeiro	Generales	84.200	97.920	39.330	
	Especiales	6.260	3.600	1.740	
Salvador de Bahía	Generales	32.340	34.050	16.290	
	Especiales	1.750	4.050	1.908	
Sao Paulo	Generales	176.210	180.225	73.070	
	Especiales	6.040	14.850	1.190	
TOTAL		567.260	621.715	230.704	

Los centros de Brasil organizan, además de los cursos generales y especiales que ofrecen en las propias instalaciones, cursos específicos para empresas e instituciones que permiten la celebración de las clases también en sus dependencias. Cabe citar, como ejemplo



de esta colaboración, el Acuerdo de cooperación suscrito entre la Universidad Católica Pontificia de Minas Gerais y el Instituto Cervantes para facilitar el estudio de la lengua española a alumnos, ex alumnos y empleados de la Universidad o el Acuerdo de cooperación suscrito con la Universidad de FUMEC para, igualmente, promover y facilitar el estudio de la lengua española a los alumnos, a los miembros de la Asociación de ex alumnos, y a los profesores y empleados de la Universidad.

b) Diplomas de español como lengua extranjera, DELE.

La actividad de certificación del Instituto Cervantes es una herramienta central de la estrategia de penetración, posicionamiento y de futura generación de recursos, tal y como se describirá en el epígrafe dedicado al papel de la innovación. El Instituto celebra exámenes para la obtención de los diplomas DELE en todos los centros de Brasil y se suscriben convenios de colaboración con instituciones locales para reconocerlas como centros de examen DELE, como por ejemplo, con el Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, SENAC; con la Universidade Cruzeiro do Sul - Unicsul de Sao Paulo, etc. Los centros de examen de la propia ciudad y de otras poblaciones de su ámbito de influencia son coordinados por los centros del Instituto a los que se adscriben.

Una forma de explicitar la dimensión cuantitativa actual es señalar que en las convocatorias del año 2010, celebradas en los meses de mayo, agosto y noviembre, el número de inscritos en el DELE ascendió a 1.340, 654 y 3.050 candidatos respectivamente, es decir, en total más de 5.000 candidatos.

Actividad cultural:

La difusión de la cultura española a través de los centros de la red trata de mostrar la tradición de la alta cultura de nuestro país y las realizaciones más contemporáneas de la creación joven. Esta línea de trabajo se sustancia en el desarrollo de exposiciones, ciclos de conferencias, conciertos, proyecciones de cine, recitales, seminarios o mesas redondas. El sentido que cobra esta labor es diferente en cada centro del Instituto en el mundo y también presenta matices a lo largo de la red en Brasil.

La actividad cultural es independiente de la académica, de modo que la programación está plenamente abierta a un público general que no participa en ningún curso de español. No obstante, no cabe duda de que sirve de afianzamiento del conocimiento de la cultura y la lengua de forma integrada para aquellos que están aprendiendo nuestra lengua.

En el caso de la red de centros en Brasil, es más evidente la conexión entre la actividad cultural y la de enseñanza del español. Actualmente se ha llegado a un nivel de actividad muy notable, por ejemplo, desde los inicios del presente curso académico 2010-2011 está prevista en la actualidad la realización de aproximadamente un total de 450 actividades culturales de todo tipo en Brasil.



Muchas de las actividades que se organizan itineran por distintos centros, en virtud de acuerdos tanto con instituciones locales como españolas. Como ejemplo de la colaboración cabe citar el Acuerdo suscrito por el Instituto Cervantes en el año 2010 con la Fundación Atapuerca, de Burgos, que está permitiendo exhibir la exposición “Atapuerca: la aventura de la evolución humana” y divulgar el proyecto de investigación científica de la Sierra de Atapuerca en distintos centros en Brasil. Así, en las últimas fechas ha estado abierta al público interesado en la ciudad de Belo Horizonte. Además, se promueve la participación de instituciones locales, como es el caso de la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), que ha contribuido económicamente para la exhibición de la exposición en Recife.

Bibliotecas:

Se ha decidido hacer una mención separada a las bibliotecas de los centros del Instituto Cervantes ya que las bibliotecas son un nexo de unión entre la actividad cultural y la académica y ostentan un valor fundamental de atractivo para la población brasileña porque su nivel de infraestructura y dotación de colecciones de calidad y actualizadas no es el que se puede encontrar fácilmente en Brasil. En concreto, muchas personas jóvenes interesadas por las humanidades y el arte acuden a las bibliotecas de los centros, generándose un ambiente favorable para la cultura española. Las bibliotecas, además de las funciones propias de consulta y préstamo, participan en la organización de actividades vinculadas a lo literario español o en español. Un día cualquiera se celebran actividades como la tertulia literaria desarrollada en el Centro de Recife, en la que se invitaba a todos aquellos que estuvieran interesados a debatir, informarse o compartir ideas y opiniones sobre un determinado tema, arte, literatura, historia y cultura del mundo en español, en concreto a partir de la lectura de algunos de los cuentos que integran el libro “El llano en llamas”: el México que brota de la pluma de Rulfo.



Cooperación institucional:

Considerándose el interés de Brasil y de España en instituir un marco general para el funcionamiento de los centros culturales en ambos países, se suscribió un *Acuerdo entre el Reino de España y la República Federativa de Brasil relativo al establecimiento y funcionamiento de Centros Culturales, hecho ad referendum en Madrid el 17 de septiembre de 2007* (BOE núm.300 de 14 de diciembre de 2009). La tramitación en Brasil ha cumplido todos los trámites —aprobación por el Congreso de Brasil— y únicamente resta la ratificación por el Presidente de la República y la publicación en el Diario Oficial para que entre en vigor en Brasil.



2. El modelo organizativo

Antes de analizar el modelo organizativo, conviene precisar que el proyecto del español en Brasil del Instituto Cervantes se incardina, dentro del sector *Administración y Competitividad*, en el subsector denominado “*Administración Creativa*”, calificándose de este modo las organizaciones públicas de todo tipo que tengan por objeto, directo o indirecto, la generación de conocimiento. Entre ellas figuran expresamente las políticas de universidades, de cultura, de investigación, de ciencia e innovación o de comunicación, por ejemplo.

El Instituto Cervantes es una entidad pública sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, que ajusta sus actividades al ordenamiento jurídico privado y que está adscrito al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, de acuerdo con lo que establece el artículo 1 de la Ley 7/1991, de 21 de marzo, por la cual se crea este organismo.

En la disposición final Primera de esta Ley se establecía la necesaria aprobación de un Reglamento en el que se recogieran las normas básicas de organización y funcionamiento del Instituto Cervantes. De acuerdo con este precepto, se aprueba el Real Decreto 1526/1999, de 1 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Instituto Cervantes (BOE número 244 de 12 de octubre de 1999).

El Instituto Cervantes cuenta con 75 centros que están desarrollando sus actividades en 42 naciones repartidas por los cinco continentes.

Los Directores de los Centros del Instituto Cervantes en Brasil se reúnen periódicamente para fomentar y potenciar la coordinación de todas las áreas de acción. Así, por ejemplo, se reunieron recientemente en la ciudad de Recife para reforzar la coordinación en las programaciones culturales de los Centros y conseguir aunar recursos y mejorar la eficacia de la planificación. Para el desarrollo de las líneas estratégicas establecidas está prevista la celebración en el mes de mayo de una reunión de gestores culturales.

Los Centros del Instituto Cervantes en Brasil cuentan con el marco de las relaciones marco del Instituto con diversas instituciones brasileñas de ámbito federal, tales como los Ministerios de Educación y Cultura. Este paraguas de colaboración, o al menos de reconocimiento institucional, sirve de sustento para la gestión de las relaciones con instituciones brasileñas que cada uno de los Centros realiza. Quiere esto decir que cada uno de los Centros dispone también en este ámbito de una gran autonomía para la concertación con instituciones públicas y privadas de sus respectivos territorios de actuación.

Esta gestión descentralizada hacia los Centros implica, además de la citada autonomía, el deber de llevar a cabo desde la dirección de cada Centro una gestión específica para la inserción del mismo en la sociedad civil del entorno geográfico —ciudad y territorio de influencia— en el que trabaja. De hecho, el grado de presencia del Centro en el entramado de las instituciones culturales y académicas de la ciudad es uno de los criterios para la evaluación de su actividad. Cada director contempla como una de sus tareas más relevan-



tes la generación de vínculos de colaboración con instituciones educativas, culturales y de la sociedad civil en general. Esta labor se traduce en una atención prioritaria a las Universidades y otras instancias educativas, pero también en una búsqueda de relaciones con otros centros culturales de la ciudad (galerías, museos, bibliotecas...) e incluso en la captación de acuerdos con empresas patrocinadoras.

3. El papel de la innovación

Se han identificado dos grandes vías de innovación en la estrategia del Instituto Cervantes en Brasil: el sistema de certificación y la gestión de la colaboración con una gran empresa española.

Una de las grandes y numerosas carencias que ha venido teniendo España en la explotación de su patrimonio lingüístico es la inexistencia de un certificado basado en un sistema de exámenes para diferentes niveles de conocimiento del idioma con reconocimiento en todo el mundo, tal y como lo ha establecido la Universidad de Cambridge para la lengua inglesa.

Se ha explicado anteriormente que el Instituto Cervantes dispone un sistema de exámenes para la obtención de los diplomas DELE en todos los centros de Brasil. El Instituto Cervantes puso en marcha la idea durante el Congreso de la Lengua celebrado en 2007 en la ciudad colombiana de Medellín. La capacidad para certificar el conocimiento o dominio del español se basa en una estrategia para convertir al Instituto Cervantes en regulador del mercado, que tiene su base en el SICELE y que consiste básicamente en un acuerdo con la Universidad Autónoma de México y la Universidad de Buenos Aires para la homologación de títulos.

La gestión de los diplomas DELE emitidos por el Instituto Cervantes corresponde a la Universidad de Salamanca y presenta la gran ventaja de proporcionar una pieza de valor al Cervantes en un país como Brasil que, por su complejidad y dimensiones, es prácticamente un continente y cuyas necesidades de enseñanza del español no podrían ser atendidas nunca por profesores españoles ni por instituciones españolas.

DELE se convierte así en un sello de calidad que arropa a las universidades que forman parte del acuerdo, con la ventaja de que es el Instituto quien tiene no sólo la red de centros desplegada por ocho ciudades de Brasil sino la red diseminada por todo el mundo.

Cabe añadir que, además, se suscriben convenios de colaboración con instituciones locales brasileñas para reconocerlas como centros de examen DELE y con este procedimiento se expande la implantación del sistema de certificación mucho más allá de la red de centros del Cervantes.

La otra vía de innovación que se detecta en el caso de la estrategia del Instituto Cervantes en Brasil es la alianza con el Banco de Santander por la cual la institución financiera como tal colabora con la administración del sistema del profesorado de español. La existencia



de unos condicionantes específicos en la gestión de retribuciones del profesorado en Brasil convertía este asunto en una dificultad y el banco español asumió la gestión de las nóminas que estaban domiciliadas en otras instituciones financieras.

Asimismo, el Banco de Santander ha participado en la estrategia en Brasil de un modo más global mediante un sistema de becas selectivo que identifica a los líderes del futuro.

4. La cultura corporativa

A pesar de que el Instituto Cervantes es un organismo que goza de una gran presencia en el entramado administrativo español y que mantiene programas de colaboración con departamentos de diversos Ministerios, debe recordarse que tan sólo lleva funcionando veinte años frente a la larga trayectoria de la mayoría del resto de organismos de la Administración General del Estado. Esta circunstancia explica en alguna medida la falta de una definición clara de la cultura corporativa del Instituto, pues se trata de algo que se encuentra en proceso de formación.

No obstante la consideración anterior, es posible identificar el devenir hasta la fase actual del proceso de definición: El Instituto Cervantes presenta en este momento una cultura organizativa caracterizada por la integración de dos culturas de procedencia.

En líneas generales, hay una gestión de centros asumida por profesionales de la gestión cultural o incluso de la producción cultural que son ajenos a la trayectoria administrativa. Para la incorporación a estos puestos se requiere que estos gestores accedan desde experiencias de reconocido prestigio.

Hay un segundo grupo profesional más integrado en la gestión del ámbito público, dotado de experiencia y conocimiento de los procedimientos de los organismos burocráticos.

Es evidente que la naturaleza jurídica establecida en la Ley 7 de 1991 para el Instituto Cervantes como Entidad Pública lo aparta del modelo habitual de la Administración en cuanto al mecanismo para la provisión de recursos humanos así como en relación con el tipo de vínculo para el personal. Sin embargo, su adscripción al Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional ha podido favorecer un considerable grado de comunicación con las plantillas de diversos Ministerios a la hora de configurar una parte de la plantilla del organismo.

Estos profesionales —tanto funcionarios como contratados de la Administración— han concurrido a los puestos de trabajo ofertados por el Instituto incorporando trayectorias estrictamente administrativas o vinculadas a la gestión cultural; las primeras les convierte en especialistas en el desempeño de funciones en unidades de carácter horizontal, mientras que los bagajes relacionados con la gestión cultural se aproximan y se dirigen en gran medida al desempeño de tareas en el mismo ámbito en el que trabajan los componentes del otro grupo profesional procedente de instancias ajenas a la Administración.



Ambos grupos profesionales parecen presentar diferencias también en cuanto al itinerario en el seno del Instituto y en la ulterior movilidad. Los profesionales procedentes de otras unidades y departamentos de la Administración siempre disponen de una “pasarela” para el reingreso en los organismos de procedencia. En lo que se refiere al otro grupo se deben diferenciar dos colectivos en su seno:

- Hay en primer lugar unos profesionales de la gestión cultural que son reclutados tras un concurso y pasan a formar parte del staff con vocación de permanencia y desarrollan una carrera profesional en diferentes puestos de los servicios centrales y la red de centros en distintos países. Hay en este colectivo una serie de itinerarios en los que se desenvuelve la carrera, por ejemplo: el desempeño del puesto de director de la biblioteca a lo largo de diversos centros o la dirección de centros, o de la gestión académica de los mismos.
- Hay en segundo lugar un grupo de profesionales que son reclutados mediante el procedimiento de la libre designación y que presentan una trayectoria más breve en el Instituto. Este tipo de profesionales han venido concentrándose en la dirección de centros del Instituto y se trata de artistas, escritores y personas del mundo universitario. En líneas generales su presencia en el organigrama ha venido estando muy vinculada a la decisión de cada una de las personas que han ostentado la dirección máxima del Instituto Cervantes a lo largo de la historia del Organismo y por esta razón su nombramiento y cese ha coincidido con los cambios en la cúspide del Instituto.

5. Configuración organizativa

5.1. Organización general del Instituto

El capítulo III del Reglamento, referido específicamente a la organización, establece que los órganos rectores del Instituto son: el Patronato, el Consejo de Administración y el Director.

 FIGURA 34
Órganos rectores del Instituto





- **El Patronato**, cuya Presidencia de Honor ostenta Su Majestad el Rey, tiene, entre otras funciones, la de proponer las prioridades de actuación del Instituto para el mejor cumplimiento de sus fines. Este órgano se reúne una vez al año en una sesión ordinaria, convocada por el Presidente ejecutivo, cargo que le corresponde al Presidente del Gobierno. Está integrado por los máximos responsables de diversas instituciones del Estado, Universidades, Reales Academias y figuras prestigiosas de la vida cultural española e hispanoamericana, en paridad de representación.
- **El Consejo de Administración**, presidido por la Secretaria de Estado de Cooperación Internacional del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, tiene tres vicepresidencias que ostentan los Subsecretarios de los ministerios de Asuntos Exteriores y de Cooperación, de Educación y de Cultura. Además, lo componen dos consejeros nombrados a propuesta del patronato y cuatro consejeros (tres de ellos en representación de los citados ministerios y el cuarto en representación del ministerio de Economía y Hacienda).

Por último, también lo integran el Director y el Secretario General del Instituto Cervantes. A este órgano le corresponde aprobar los planes generales de actividades del Instituto, el anteproyecto del Presupuesto Anual y, en general, velar por el correcto funcionamiento del Instituto en relación con los fines que tiene encomendados.

El funcionamiento del Patronato y del Consejo de Administración se acomoda, en todo lo no previsto específicamente, a las disposiciones reguladoras de los órganos colegiados, contenidas en el capítulo II del Título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. El Secretario General del Instituto Cervantes actúa como Secretario del Patronato y del Consejo de Administración.

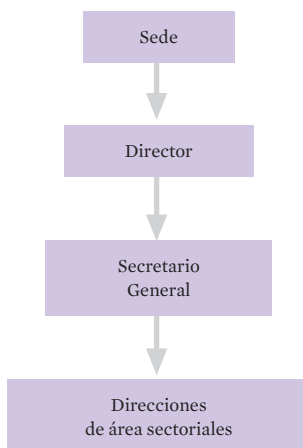
- **El Director** es nombrado por el Consejo de Ministros a propuesta conjunta de los Ministros de Asuntos Exteriores y de Cooperación, de Educación y de Cultura.

Al Director del Instituto Cervantes le corresponde, entre otras funciones, la dirección del Instituto y de su personal, la representación de la entidad y, en general, cuantas facultades y competencias no estén específicamente atribuidas a otros órganos del Instituto.

- Bajo la dependencia y superior dirección del Director del Instituto Cervantes se encuentra el **Secretario General**, que es nombrado por el Ministro de Asuntos Exteriores a propuesta del Director, oído el Consejo de Administración. **A él le corresponde la coordinación de las actividades de las unidades administrativas y centros del Instituto**, así como el ejercicio de cuantas funciones le asigne o le delegue el Director y suplirle en los casos de vacante, ausencia, enfermedad o cualquier otra causa legítima.



FIGURA 35



- **Las Direcciones de área** en la actualidad son las siguientes: Asesoría Jurídica, Gabinete de Dirección, Dirección Académica, Dirección de Administración, Dirección de Cultura, Dirección del Centro Virtual Cervantes y Sistemas de Información, Dirección de Patrocinio y Gestión Comercial, Dirección de Planificación y Control de Gestión y Dirección de Recursos Humanos.

Los órganos rectores, el Secretario General y las Direcciones de área sectoriales desarrollan su actividad en Madrid. En Alcalá de Henares, el Instituto cuenta con la Subdirección de Alcalá de Henares.

5.2. Organización del Instituto Cervantes en Brasil

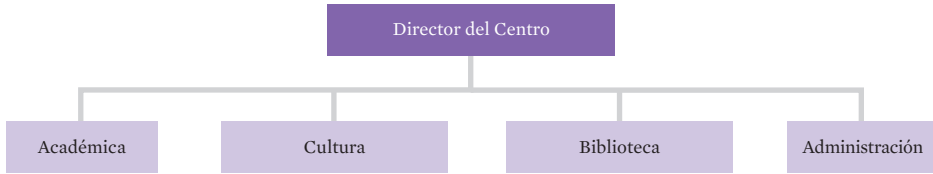
En cuanto al modelo organizativo de los centros del Instituto Cervantes en Brasil, es preciso tener en cuenta que la organización interna y las normas de funcionamiento de los centros se determinan por el Director del Instituto, dando cuenta al Consejo de Administración. El Director de cada Centro del Instituto Cervantes en el exterior ejerce la jefatura de todos los servicios del mismo y vela por el cumplimiento de las funciones que corresponden al centro. En este sentido, todos los centros del Instituto Cervantes dependen de la Dirección del Instituto y su actuación es coordinada por el Secretario General.

El Instituto Cervantes cuenta en la actualidad en Brasil con centros en las ciudades de Brasilia, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Recife, Río de Janeiro, Salvador de Bahía y Sao Paulo.



Los Directores de los centros son nombrados y separados por el Director del Instituto, con la conformidad del Secretario de Estado para la Cooperación Internacional, y dando cuenta al Consejo de Administración. La estructura de cada uno de los centros es la siguiente:

FIGURA 36
Estructura de cada uno de los centros



Corresponde a cada uno de los centros la ejecución de la política general del Instituto Cervantes en su área geográfica de actuación y el desarrollo de, entre otras, las siguientes actividades:

- a) La enseñanza y difusión del español.
- b) La realización de actividades encaminadas a la difusión de la cultura española en el exterior.
- c) La realización de las pruebas para la obtención de los diplomas de Español como lengua extranjera.
- d) El apoyo a los profesores de español, a los investigadores y a los hispanistas.
- e) El desarrollo de cuantas actividades se les encomiende para cumplir los fines que tiene atribuidos el Instituto Cervantes.

Anualmente se organiza una reunión en Brasil, a la que asisten los directores de los centros en este país, con el fin de realizar un seguimiento conjunto de las actividades que están desarrollando, analizar vías para mejorar la coordinación de sus actuaciones y proponer la organización de proyectos y de actividades que contribuyan a la difusión de la lengua y la cultura en español en Brasil.

Asimismo, con cierta periodicidad se reúnen todos los responsables de las áreas de gestión académica y de cultura de cada centro para tratar las cuestiones específicas de su ámbito de actuación y poner en común experiencias y resultados.

6. Estrategia

Una vez realizado un análisis de las pautas de trabajo desarrolladas por el Instituto Cervantes es posible presentar una somera descripción de su estrategia.



La estrategia del Instituto Cervantes en Brasil se enmarca en una estrategia más general que trasciende incluso al propio organismo porque se define por la política de proyección de la lengua y la cultura española en el exterior.

La idea de potenciar la “*Marca País*” integra la proyección económica y de influencia mundial a través de muy diferentes instrumentos disponibles en las potestades que se ejercen a través de las políticas públicas desarrolladas por la Administración General del Estado y repercute claramente sobre la competitividad de las empresas españolas.

Hace más de diez años se establecieron los parámetros generales de la estrategia de proyección exterior española y la estrategia específica del Cervantes en Brasil se inscribe en ella porque uno de sus pilares es precisamente la presencia relevante en el espacio iberoamericano, tratando de potenciar la “*Marca País*” como precipitado de un conjunto de metáforas que recorren aspectos muy heterogéneos como el prestigio político, industrial, estético, histórico, la empatía cultural y hasta la hispanofilia, entre muchos otros.

En este marco, una opción lógica es otorgar un papel fundamental en lo concerniente a la lengua de cara a favorecer la alianza con las naciones iberoamericanas. En ocasiones es necesario recordar que, ya durante el siglo XVII, había más hablantes de español en América que en la propia España. Este dato no deja de ser más que una gran oportunidad para un país que, como España, dispone de unos medios materiales y humanos que no tienen competencia entre el resto de los países hispanohablantes, entre los cuales se encuentra el Instituto Cervantes.

En definitiva, la estrategia del Cervantes en Brasil se caracteriza por las siguientes directrices de carácter general:

- Impulso a la alianza con instituciones líderes iberoamericanas para la implantación de un sistema de acreditación.
- Vinculación del sistema de certificación a la industria y a la explotación del propio negocio de las acreditaciones.
- Explotación del carácter no ministerial del Cervantes como “marca blanca”.
- Segmentación del mercado con una base geográfica y socioeconómica.

El Instituto se ha convertido en una pieza crucial para el impulso de la presencia española en Brasil y ha buscado la concertación con empresas españolas y con socios hispanoamericanos. Esto ha sido posible dada su configuración organizativa y su naturaleza jurídica porque ante terceros funciona como una especie de “marca blanca”. Con esto se quieren indicar dos cosas:

- Que hubiera sido muy complicado hacer este trabajo con el sello de un ministerio o de la propia embajada —claramente visualizados como “Gobierno de España”— y que el Cervantes es percibido como algo más neutro y muy estrechamente vinculado a una lengua que es común a todos los países hispanoamericanos.
- Que los procedimientos de trabajo y el régimen jurídico facilitan esta estrategia.



La planificación de la expansión del Cervantes en Brasil ha estado organizada tratando de cubrir de un modo racional el territorio y la población del país. Esta organización ha tenido en cuenta aspectos culturales que hacen más fértil la labor, tal y como ocurre en el sur del país y, desde luego, ha tomado en consideración el significado socioeconómico de cada ciudad. En este último sentido, es especialmente interesante entender la relevancia de los datos anteriormente aportados sobre Brasilia y —sobre todo— de Sao Paulo, porque son los centros que destacan por ser los que tienen mayor número de horas/alumno realizadas y se vinculan a un segmento profesional y universitario prioritario desde la perspectiva de la influencia y del refuerzo a la *“Marca País”*.

7. Conclusiones

El Instituto Cervantes está desarrollando exitosamente una estrategia de expansión de su presencia en Brasil. Dicha estrategia está encuadrada en una Política de Estado que se sostiene, con las modulaciones derivadas de los cambios de equipos gubernamentales, desde hace más de diez años.

Brasil había sido definido por el Instituto Cervantes como un objetivo prioritario por sus dimensiones de mercado cultural y por capacidad de liderazgo regional. La materia fundamental de desarrollo ha sido la de enseñanza de la lengua y esto ha encajado con las necesidades de la población brasileña en general y de las capas profesionales en particular.

Para la implementación de esta estrategia de éxito, el Instituto ha tenido que gestionar dos principales desafíos:

- La lejanía geográfica de España en comparación con otros posibles competidores hispanoamericanos. La opción escogida para resolver este problema ha sido la de buscar dos tipos de soluciones: concertación con líderes académicos en la región y generación de un sistema de acreditación de proyección global.
- Las dimensiones de la empresa (territoriales y demográficas) que hacían inabarcable el esfuerzo y las necesidades en los procesos de gestión que exigían una experiencia ajena a un organismo público español. Se adoptaron dos decisiones para solventar estos desafíos. Por una parte, se optó por trabajar mediante una complementariedad entre la actuación directa, desarrollada en la red creciente de los propios centros, e indirecta, a través de la colaboración con instituciones y profesionales brasileños. Por otra parte, se llegó a un acuerdo con una empresa española (Banco de Santander) para la gestión de una parte de la logística.

Mediante la estrategia puesta en marcha en Brasil por el Instituto Cervantes se está consiguiendo una presencia cada vez mayor de la lengua y la cultura española en este país. El proceso, dadas las dimensiones de la empresa, se ha ido sosteniendo e incrementando en el tiempo y deberá mantenerse su continuidad si se quiere garantizar el logro de los objetivos.



8. Clave de éxito del proyecto

Una vez finalizada la ejecución de esta estrategia y analizado el éxito de la misma con una cierta perspectiva, se han identificado cuáles son las claves del éxito finalmente alcanzado. Entre otras, deben destacarse:

- **Acuerdos con actores implicados que tienen intereses concurrentes.** Una clave fundamental del éxito de esta empresa ha sido la articulación de mecánicas concertadas con otros agentes hispanoamericanos con políticas de difusión lingüística y cultural que actúan en Brasil y Estados Unidos, los cuales son dos objetivos prioritarios para España.
- **Puesta en marcha de un sistema de acreditación.** Los certificados DELE son una herramienta muy adecuada para dar un control de calidad a la enseñanza de lengua española que hasta ahora no existía. En el caso de Brasil su impacto es potencialmente grande como elemento para que el Instituto Cervantes sea un regulador del mercado.
- **Colaboración con empresas privadas españolas.** Además de resolver algún problema de implementación, esta colaboración potencia la imagen de *“Marca País”*.
- **Articulación de la estrategia del Cervantes con políticas de difusión cultural en otros países y de acción exterior en general.** El proyecto en Brasil se ejecuta paralelamente con otras políticas públicas del propio terreno cultural en otros países y con políticas comerciales en el propio Brasil.
- **Integración de la enseñanza del español con la proyección cultural.** Cada uno de los centros integra los cursos de español con programaciones que muestran la creación artística y el patrimonio cultural españoles.
- **Apertura a la creación y la cultura brasileñas.** Los centros del Instituto Cervantes gozan de una mayor aceptación en Brasil porque han sabido también incluir manifestaciones de la cultura del país y, especialmente, de la creación artística de jóvenes creadores.