



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA
Y GESTIÓN CULTURAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**"DIPLOMACIA CULTURAL EN EL CASO DE POLONIA.
ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA RED DE INSTITUTOS POLACOS"**

PAULINA WASIAK

FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO de 2015

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

CURSO ACADÉMICO 2014/2015

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**"LA DIPLOMACIA CULTURAL EN EL CASO DE POLONIA.
ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA RED DE INSTITUTOS POLACOS."**

Trabajo presentado por:

PAULINA WASIAK

Tutor:

CARMEN CAMARERO IZQUIERDO

Resumen

La diplomacia cultural de hoy en día no se limita solamente a la difusión de la cultura de una nación. Las intervenciones diplomáticas llevadas a cabo en la sociedad receptora pueden resultar beneficiosas no solo para la imagen del país, como también para las relaciones internacionales a nivel político o económico. En este trabajo presentamos el marco teórico y conceptual de la diplomacia cultural, describimos y analizamos el caso concreto de Polonia. Es un país que a lo largo de los últimos años ha estado desarrollando su diplomacia cultural con el fin de cambiar el posicionamiento de su cultura y la percepción del país como un miembro de la Unión Europea, con riqueza cultural y fuerte económicamente. A pesar de que aún no está reconocida como una marca, la investigación empírica revela un desarrollo continuo en este ámbito gracias a las reformas en el sistema y a sus buenas prácticas.

Palabras clave: política cultural exterior, diplomacia pública, diplomacia cultural, instituto polaco

Abstract

Nowadays, cultural diplomacy doesn't define its actions only to the spreading of a nation's culture. It can result beneficial through certain diplomatic actions on the receiver society not only for the image of the country, but even for its international relations in issues related to policy or economy. In this article we explain the theory of this concept and the practice case, we describe and analyze it taking Poland as an example. Recently, this country has been working on its cultural diplomacy with the purpose of changes on the positioning of polish culture and its vision as a member of European Union, with cultural richness and strong economy. Although still it isn't a well recognizable national brand, the empirical investigation shows the constant growth on this ground thanks to reforms on its system and good practice.

Keywords: international cultural policy, public diplomacy, cultural diplomacy, polish institute

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: Política exterior en el ámbito de cultura.....	8
1.1. Diplomacia pública.....	11
1.2. Diplomacia cultural	15
1.3. Estrategias y políticas en la diplomacia cultural.....	20
Capítulo 2: Caso Polonia.....	24
2.1. Estructura organizativa de la DP polaca.....	25
2.2. Políticas culturales exteriores.....	28
2.3. Recursos gubernamentales.....	37
3.3.1. Programas del MKiDN.....	39
3.3.2. Institutos Polacos de Cultura.....	40
3.3.3. Instituto de Adam Mickiewicz.....	42
3.3.4. Entidades relacionadas.....	46
Capítulo 3: Investigación empírica:	
Análisis de actividad de diplomacia cultural de los Institutos Polacos.....	48
3.1. Descripción de los recursos de la red de los IP.....	51
3.2. Recogida de información.....	53
3.2.1. La estructura de encuesta.....	54
3.2.2. Resultados.....	56
3.3. Análisis de actividades.....	68
3.4. Conclusiones.....	73
3.4.1. INPUTS.....	74
3.4.2. OUTPUTS.....	76
Capítulo 4: Diagnóstico y propuestas.....	78
Conclusiones.....	82
Abreviaciones.....	84
Anexos.....	85
Anexo I: Encuesta.....	85
Anexo II: Actividad.....	93
Bibliografía	101

Introducción

La eficiencia de las políticas culturales exteriores resulta complicada de medir, ya que las políticas culturales constan de varios componentes que muy a menudo provocan efectos intangibles, difíciles de cuantificar. Además, su realización depende de particularidades de cada país, lo que dificulta aún más el trabajo de analizar sus resultados de manera viable y objetiva, ya que no existen indicadores universales que sean adecuados para todos. No obstante, si nos centramos en una sola actividad cultural e intentamos estudiar las características de su origen y desarrollo, podemos llegar a conocer objetivos principales y así, intentar de investigar la evolución de efectos que causan a través de diversas intervenciones.

La cultura de Polonia no resulta muy reconocida al nivel internacional, por lo que en los últimos años el gobierno ha estado introduciendo ciertas medidas para cambiar su posicionamiento en la percepción de otras naciones. Por eso, se ha desarrollado una parte de la diplomacia pública llamada diplomacia cultural, que pretende utilizar la cultura como instrumento de difusión en el exterior y, al mismo tiempo, como poder blando en las relaciones internacionales. Con este motivo los principales órganos que se dedican a la labor en este ámbito son el Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional y el Ministerio de Asuntos Exteriores.

Precisamente, el objetivo del presente trabajo es analizar la ejecución de actividades de diplomacia cultural, presentando el caso de Polonia como ejemplo de buenas prácticas y desarrollo. El trabajo estudia la estructura y el funcionamiento de dos agentes: el Instituto de Adam Mickiewicz y la red de Institutos Polacos, los máximos representantes de ambos ministerios. Para la realización de este estudio se ha tomado como marco teórico la diplomacia cultural relacionada con la política de asuntos exteriores, y se ha realizado una investigación empírica de las acciones públicas que pretende verificar tanto la labor de los recursos disponibles, como los efectos producidos. Así, el trabajo se estructura como sigue:

El primer capítulo pretende aclarar los conceptos relacionados con el tema de la diplomacia cultural, ya que como señalamos, es un término *in statu nascendi*, lo que

produce ciertas dificultades para definirlo y para tratarlo como la base teórica de la investigación. Por eso, partimos de las políticas exteriores y explicamos el origen de la diplomacia pública, sus componentes y las diferencias entre diplomacia tradicional y conceptos como marca país. Desde esta perspectiva, estudiamos la diplomacia cultural, su papel en las políticas internacionales y sus características a través de posibles formas de actuación, teniendo en cuenta la estrecha relación con el gobierno.

En el segundo capítulo, se explica el caso concreto del sistema de la diplomacia cultural de Polonia, su estructura organizativa y estrategias llevadas por el Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional y el Ministerio de Asuntos Exteriores. Asimismo, presentamos las políticas culturales exteriores que dirigen ambos órganos, sus destinatarios y formas de realizar. Al hablar de los recursos que disponen, demostramos un abanico de entidades que trabajan de algún modo la diplomacia cultural del país, aunque el trabajo realizado no necesariamente está unificado y controlado de forma íntegra.

El tercer capítulo consiste en una investigación empírica de uno de los agentes, es decir, los Institutos Polacos. Se analiza el funcionamiento de estos centros, sus particularidades y se detallan los resultados del estudio realizado a lo largo de los últimos 3 meses. Este, consistió en la recogida de información a través de una encuesta y el posterior análisis de las intervenciones desarrolladas por los encuestados, y abarcó la actividad del año 2014. De esto modo, presentamos los datos de los inputs y outputs, comparándolos con las respuestas.

El último capítulo trata de resumir de forma conjunta los resultados de ambas partes de investigación, el estudio del caso de la política cultural exterior polaca y el estudio cuantitativo de los Institutos Polacos, mediante un análisis DAFO, intentando marcar los datos clave para la eficiencia de la diplomacia cultural polaca. Así, explicamos posibles dificultades de su desarrollo y planteamos propuestas de mejora para la red de los Institutos Polacos.

El trabajo termina con conclusiones que resumen brevemente la parte teórica y la empírica del estudio, demostrando que la cultura juega un papel importante en la vida humana no solo de forma simbólica, sino también práctica, con evidentes repercusiones a nivel político, económico y cultural.

Gracias.

Capítulo 1: Política exterior en el ámbito de cultura

El concepto de política exterior consiste en la toma de decisiones basada en los propios intereses de un país y en las posibles acciones para cumplirlos, frente o junto con otros países. Como consecuencia de la evolución de estas relaciones surge la función de diplomacia, es decir, la acción de gobierno llevada por parte de representantes previamente seleccionados, con el fin de realizar la política exterior teniendo como interés el comportamiento y la política de gobierno destinatario. Así, las relaciones exteriores son los contactos internacionales dirigidos por parte del estado o sus diplomáticos para cumplir los objetivos en el área internacional, fundamentados en la política interior (los intereses).

Entre las relaciones internacionales de hoy en día existen aspectos que a lo largo de tan solo un siglo se convirtieron en factores determinantes, o incluso en la base, de las políticas exteriores de varios gobiernos. Antes, la diplomacia tradicional se caracterizaba por contactos oficiales entre representantes de gobiernos nacionales o de instituciones internacionales para regular, negociar y decidir sobre las relaciones entre sí. Actualmente, siguiendo con los mismos objetivos de la política exterior de cada gobierno, a esta base de acciones se incorporan tanto nuevas herramientas, como otro tipo de destinatario.

El gran cambio fue impulsado por dos hechos significantes para la historia. El primero fue el fin de la II Guerra Mundial y sus consecuencias políticas, es decir, la Guerra Fría entre los Estados Unidos, como el máximo representante de la democracia, y la Unión Soviética, el partidario del sistema comunista. Posteriormente, el segundo acontecimiento histórico que intervino directamente al cambio en el sistema de la política exterior es el paso de la sociedad moderna a la globalización e informatización, llamado la revolución informática. Estas dos circunstancias, una guerra indirecta entre dos potencias mundiales y un desarrollo dinámico de herramientas de libre acceso para intercambiar información, dieron la oportunidad de una vuelta en todo lo que abarca a las relaciones internacionales. Asimismo, el desarrollo de la tecnología, la globalización económica junto con evolución de dependencias económicas de unos a otros países y, asimismo, nuevos organismos internacionales para el desarrollo o cooperación, abrieron todo un

abanico de posibilidades de contactos entre naciones y culturas. Con ellas, entre gobiernos surge una nueva necesidad: no solo relacionarse políticamente, sino también de forma más directa y aún más profunda en todo lo que concierne a la sociedad, para poder influir aún más en la toma de decisiones. Los gobernantes empiezan a preocuparse por la opinión pública y, paulatinamente, crean sus estrategias de políticas exteriores en dependencia del destinatario (Melissen, 2005: 3-10; Gilboa, 2009: 3-4). La inquietud por las preferencias sociales de un país comienza a ganar más importancia, ya que resulta que puede ser significativa para negociaciones entre sus gobernantes o incluso acuerdos internacionales (Noya, 2007). El país que se considera el iniciador de nuevas estrategias de políticas internacionales son los Estados Unidos, que durante la Guerra Fría realizó una fuerte promoción de *american way of life* a través de diferentes medios de comunicación, sobre todo mediante cinematografía, entre los países europeos, aunque no solo. El objetivo era atraer a la opinión pública europea, destruida por las dos guerras mundiales y desorientada entre los posibles sistemas políticos, a la democracia y la libertad, los valores fundamentales para los EE.UU. El gobierno estadounidense consiguió crear su imagen como un país desarrollado con grandes posibilidades, con una sociedad feliz, basándose en la cultura del hedonismo. Así, no solo los gobiernos, sino también las sociedades europeas buscaban medios de conseguir el mismo nivel y en mayoría criticaban la Unión Soviética y su sistema comunista (Stelowska, 2013: 178-182). Las acciones llevadas por el gobierno de EE.UU. se podría llamar propaganda o RR.PP. internacional actual, pero lo que es cierto es que ha sido el iniciador de llamada hoy en día *diplomacia pública*¹. Consiguieron su objetivo político a través de la atracción de sus valores y su cultura influyendo en la opinión pública gracias a las circunstancias que vivió el mundo en este momento.

Por otra parte, Eytan Gilboa (2009), un profesor estadounidense de referencia en el ámbito de la DP, destaca tres revoluciones que influyeron en el aumento del interés por la ciudadanía dentro de la política exterior:

¹ El término de la diplomacia pública usó por primera vez Edmund Gullion en el año 1965. Según él, la DP consiste en influir en actitudes y comportamientos sociales para la realización de la política exterior, ampliando sus acciones a más destinatarios que en la diplomacia tradicional (Rosen, Wolf, 2004: 3).

- 1) La aparición de internet y medios de comunicación global como CNN, BBC, etc. lo que ayudó a usar los medios tanto para buscar, como para promocionar los intereses comunes;
- 2) El paso de gobiernos autoritarios a democráticos; así surge más participación por parte de la ciudadanía en la toma de decisiones, sin ser gobernante;
- 3) El cambio de objetivos y herramientas en las políticas exteriores enfocado en el interés por la imagen creada a través de atracción de valores y cultura de un país (Zietek, 2010: 69).

Tras surgir el cambio dentro de la diplomacia, aparecieron no solo nuevos medios de comunicación diplomática, sino también sus nuevos destinatarios, ya que la voz en las decisiones ganaron las sociedades. El término de *aldea global* de Marshall McLuhan (1962) empezó a tener otra dimensión, en esta situación también la dimensión política. Las relaciones internacionales ampliaron sus estrategias adaptándose a otros niveles y tipos de receptores. A partir de este momento la diplomacia ha ganado un factor esencial para su eficacia: la *diplomacia pública* (DP), es decir, acciones transparentes y destinadas a sociedades, con interés por la esfera pública y sus posibles beneficios.

Últimamente, en la teoría de política exterior se describe todo un sistema de diplomacia que, dependiendo de relaciones que se realizan, están agrupados en distintas categorías. Así, al hablar de la diplomacia tradicional, tratamos de contacto entre gobiernos; la diplomacia personal sería la que pone en contacto a los diplomáticos². Por consiguiente, hay un grupo de relaciones que se llama la diplomacia pública, y esta se divide en dos categorías: la diplomacia pública en sí, que consistiría en la relación entre el gobierno y la sociedad (según E. Gilboa este modelo sería ya la diplomacia pública tradicional - DPT) y la segunda categoría sería diplomacia civil, que abarcaría las relaciones entre las sociedades a través de ONGs o diplomacia de diáspora, producida por la emigración (aquí Gilboa señala nuevo concepto de la diplomacia pública nueva - DPN); (Noya, 2007: 125; Zietek, 2010: 68). En este trabajo vamos a centrarnos en la DPT que consiste en actuaciones llevadas por el gobierno hacia las sociedades, tomando como ejemplo y analizando el caso de Polonia.

² En este trabajo vamos a usar el término de la diplomacia tradicional (DT) juntando los dos tipos que tienen el matiz oficial y exclusivamente gubernamental.

1.1. Diplomacia pública

Diplomacia pública versus diplomacia tradicional

La DP, aunque deriva de la DT, es un término amplio y aún en la fase *in statu nascendi*. En la literatura existen varias definiciones y descripciones cada vez más detalladas, sin embargo, todavía falta la sistematización del concepto, ya que resulta dinámico y en evolución, en consonancia con los cambios en las relaciones internacionales actuales. Lo que subraya Javier Noya, la referencia en el ámbito español en relación al tema de la DP, es que todas las definiciones tienen un matiz común, es decir, un *«supuesto de que las opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos importan a los gobiernos porque tienen un claro impacto en la política económica y exterior, y, por tanto, en los intereses nacionales»* (Noya, 2007: 16). Además, pasa por dos niveles de actuación: primero el objetivo es influir en la opinión pública en un país, para luego, gracias a ello, influir indirectamente en su gobierno (Zietek, 2010: 68). Efectivamente, la DP es un complemento determinante y, actualmente, debería estar presente en la formulación de la política exterior de un país, junto con las dos de la DT, es decir, las relaciones entre gobiernos y entre diplomáticos. Así, a la DP se debería considerar dentro de los análisis estratégicos ya que es relevante en los resultados de las políticas exteriores.

Tanto la DT como la DP dependen una de la otra, siguen teniendo los mismos objetivos, es decir, la realización de las políticas exteriores de gobierno. Sin embargo, hay que marcar las diferencias entre ellas y la principal se centra en el carácter: la primera es oficial y destaca por su forma política, el destinatario es el gobierno de otro país o sus representantes, tiene interés por el comportamiento y política de ellos; mientras que la DP es menos formal, concentra sus acciones directamente en la opinión pública sin la mediación de administración gubernamental de otro país. Además, la DP actual tiene una gran diferencia en relación a los actores que pueden intervenir, es decir, puede ser iniciada y dirigida tanto por el gobierno, como por los particulares, siguiendo la política gubernamental (la diplomacia civil o de diáspora, antes mencionadas). Los nuevos partícipes activos influyen en las relaciones internacionales y aportan la orientación y eficacia de la política exterior.

Diplomacia pública versus marca país

A menudo la DP se confunde con estrategia de promoción llamada *marca país*, sin embargo, este término resulta ser una herramienta de ella, una forma de comunicación. La marca país intenta atraer a sociedades mejorando la imagen del país y conseguir un cierto tipo de admiración y respeto. Por su parte, la DP intenta convencer a otros países, con su imagen entre otros aspectos, a cambiar su percepción y lograr ciertas decisiones internacionales gracias al apoyo de sus sociedades. Indudablemente, la DP en este sentido tiene un objetivo mucho más amplio y más político que la creación de la marca de una cultura, ya que pretende conseguir no solo una opinión positiva sobre ella, sino también influir de forma indirecta en el propio gobierno.

Diplomacia pública versus public affairs

Asimismo, dentro del ámbito de relaciones internacionales existe un concepto llamado *public affairs* (asuntos públicos), que para algunos puede resultar ambiguo, aunque de acuerdo con autores: Charles Wolf Jr. y Brian Rosen, es complicado diferenciar los dos términos por el efecto que producen. Como señalan, Agencia de Información de EE.UU. describe *public affairs* como el trabajo de informar a la sociedad, medios de comunicación y otras instituciones sobre objetivos, políticas y acción gubernamental, es decir, se trata de la relación con la opinión pública del propio país. En cambio, la DP, según la Agencia, es la promoción de intereses tras entendimiento, información e influencia en el receptor exterior. Sin embargo, Wolf y Rosen afirman que la división propuesta es algo incorrecta ya que muchas veces el mensaje enviado a la sociedad llega también al público foráneo, y al revés. (Rosen, Wolf, 2004: 4).

Componentes de la diplomacia pública

Lo que la mayoría de los autores señala es que mientras la DT es el vehículo de las relaciones formales, la DP es el catalizador de un conjunto de actuaciones formales e informales (Noya, 2007: 17). Los resultados de las actuaciones llevadas por ella son intangibles lo que produce cierta inquietud a la hora de investigación de sus efectos, de su impacto o incluso de la eficiencia. Sin embargo, no cabe duda que sus consecuencias pueden ser significativas para el

cumplimiento de los objetivos de un país como actor internacional. A lo largo de las últimas décadas las relaciones entre países han cambiado inmensamente lo que abre la DP a más posibilidades de acción, de cooperación en diferentes niveles, además, crea nuevas instituciones e incentiva a otras entidades privadas a participar en la realización de la política exterior del país. De esta forma, surgen cinco factores que cambian y dan cierta forma a la DP:

- 1) Sujetos principales
- 2) Iniciadores
- 3) Objetivos
- 4) Tipo de herramientas
- 5) Tipo de comunicación (Zietek, 2010: 72).

Cada de los factores determina la forma de la DP de una política exterior, por eso, cada país puede influir en otro de forma distinta. Aunque sujetos principales son siempre los gobiernos en general (con excepción de la diplomacia civil o de diáspora, o sea de la DPN), pueden variar en relación al tema tratado (un ministerio de cultura, o de asuntos internacionales, etc.); además, dependiendo de la política interior (objetivos) y los iniciadores de actuaciones (tanto entidades públicas, como las privadas) la DP forma las estrategias enfocadas para unos destinatarios determinados. Asimismo, utilizando un cierto tipo de herramienta o de comunicación es capaz de conseguir más público y llegar a más opiniones, y así, cambiarlas o influir de alguna manera.

A partir de estos cinco factores, E. Gilboa (2009) destacó **tres modelos de la DP**:

- Guerra fría: consiste en influir en la opinión pública en países antagónicos; sirve para realización de objetivos a largo plazo y trata de equilibrar la propaganda nacional tras la información y creación de opiniones en otro país
- *Nonstate transnacional model*: este modelo está relacionado con actores de la DP que no sean estatales como las ONGs o los particulares, que son mediadores en nivel internacional; ejemplos: Greenpeace o Amnesty International
- RR.PP dentro del estado: se trata de emplear por parte del gobierno del país A los servicios de las empresas RR.PP. locales o lobbys de un país B, para conseguir otra imagen y opinión pública de sí mismo.

Según A. Zietek (2010), todos los tres modelos están utilizados actualmente, con la mención de que el primero sirve para los países con gobiernos autoritarios, y los otros dos se aplica a los países democráticos.

En relación a **tipos de comunicación**, Mark Leonard, el director del European Council on Foreign Relations, y posteriormente, lo confirma Joseph Nye (2005), un teórico político de referencia internacional, marca tres dimensiones de comunicación dentro de la DP. La primera dimensión es la comunicación cotidiana que consiste en las noticias que aparecen en medios de comunicación. Un ejemplo claro puede ser todo tipo de intervenciones por parte de las instituciones diplomáticas o gubernamentales de Polonia en las situaciones que requieren una corrección pública y oficial, como las de usar la errónea expresión *campo de concentración polaco* en medios de comunicación internacionales. La siguiente dimensión es la comunicación estratégica que trata de iniciativas muy concretas, proyectos, normalmente enfocados en la promoción de la imagen del país como branding nacional, aunque no necesariamente gubernamentales. Por tanto, el concepto de marca país sería una estrategia dentro de la comunicación de la DP. El tercer tipo de comunicación consiste en puesta en contacto a largo plazo con representantes claves de otro país. Esta dimensión suele abarcar los ámbitos de educación, ciencia o cultura; son intercambios y desarrollo en diferentes aspectos que pretenden tejer una red de relaciones internacionales con las cuales pueden surgir estructuras informales como asociaciones, fuera del propio país (Zietek, 2010: 72-77).

Además, la comunicación de DP puede ser dirigida no solo en distintas dimensiones, sino también por **tres diferentes niveles**, siguiendo la teoría de los profesores de la Universidad de California del Sur, Geoffrey Cowan y Amelia Arsenault: monólogo, diálogo y cooperación. Sin valorar entre las tres opciones, los autores afirman que cada una es eficaz e importante para la comunicación dentro de la diplomacia. El monólogo es fundamental en las conferencias, contactos oficiales y característico de los diplomáticos y representantes de gobierno. El diálogo, en cambio, es la forma de comparar las opiniones, experiencias y una posibilidad de estar comprendido mejor gracias a un intercambio de ideas. Por último, la cooperación es herramienta básica para poder relacionarse a través de aprendizaje de habilidades, construir un respeto bilateral y, a menudo, identificación de valores

en común. Cada nivel puede ser utilizado en varias situaciones, dependiendo del momento, objetivo de la comunicación y dimensión en la que surge (Arsenault, Cowan: 2008: 12).

La DP puede variar en función del tema o aspecto trabajado que pueden ser política, economía o cultura. En la primera la DP se centraría en actuaciones más bien políticas aunque destinados a la opinión pública. En la segunda, se trataría de intervenciones con el fin de mejorar la posición internacional mediante la promoción de intereses económicos, es decir, negociaciones y acuerdos comerciales, búsqueda de cooperación internacional, promoción de productos nacionales o atracción de inversiones exteriores. El tercer aspecto de tratar dentro de la DP y, posiblemente, el más atrayente, pero muy complejo y dinámico es la cultura. Desde el principio de la aparición de la DP parece el protagonista del término e, indudablemente, es un aspecto fundamental para ella. En el siguiente apartado intentaremos centrarnos en este concepto llamado hoy en día diplomacia cultural, definiendo sus objetivos, formas de actuación e influencia que tiene dentro de la política exterior.

1.2. Diplomacia cultural

La diplomacia cultural (DC), que sería un tipo de la DP, realiza unas acciones más complejas que solo la promoción e influencia en la opinión, ya que pretende conseguir también el entendimiento mutuo, se basa más bien en pluralismo cultural (Noya, 2007). Por eso, intenta buscar una base común de valores entre sociedades, una identificación con la cultura promocionada, ganando así la confianza y respeto de estas. Es cierto que un país con imagen de prestigio internacional es más potente en relaciones exteriores, y este es el objetivo tanto de la DP, como de la DC. Además, esta forma de contacto resulta más fácil en casos de personas o países con los que oficialmente es difícil o incluso imposible de relacionarse. La cultura, por lo tanto, sirve como instrumento, apoyando a la política exterior a través de instituciones, muy a menudo creadas para realización de la DC.

Existen autores que afirman que este tipo de diplomacia es aun más antiguo que la pública en sí. Lo que la hizo tan importante dentro de las relaciones exteriores de hoy en día es el interés de los gobiernos por la diplomacia pública, vinculándola con la influencia de la opinión pública en su representantes en el área internacional.

Cultura como poder blando

Tras el proceso, la cultura se convirtió en un tipo de medio relativamente asequible a trabajar, realizando las políticas exteriores de los gobiernos. Con la aparición de esta situación internacional, se ha creado un concepto llamado *soft power*, utilizado por primera vez por Joseph Nye (2007). El poder blando, traduciéndolo literalmente al castellano, es una capacidad de formar las preferencias de otros. Como explica Nye, un país puede conseguir sus objetivos en el área internacional, si otros quieren seguirle, admirando sus valores, imitando actuaciones y aspirando su nivel de bienestar. Para lograrlo, no tiene porqué usar la fuerza militar, ya que el poder blando resulta más profundo y sin forzar a la sociedad. Según el teórico, este poder se basa en tres recursos: la cultura (en lugares donde resulta atractiva para otros), valores políticos (tanto en el país, como fuera de él) y políticas exteriores (cuando son legítimas y tienen autoridad moral). De este modo, si una cultura posee valores universales promovidos por las políticas, junto con intereses compartidos con otros, aumenta la probabilidad de conseguir los objetivos, ya que surge una relación de atracción y obligación que esta cultura crea (Nye, 2005: 12). Así, la DC de las sociedades occidentales es al mismo tiempo una promoción de los valores democráticos. Aprovecha nuevas formas de comunicación, está más abierta a cooperación, a actuaciones transparentes y promoción en sí, al contrario de la DT, que se caracteriza más bien por los protocolos diplomáticos, negociaciones o imposición de actitudes. La DC, por lo tanto, sería una actuación dentro de las relaciones internacionales que, dependiendo de la capacidad del poder blando de un país, realizaría su política exterior.

Las actividades de organismos mundiales, como la UNESCO, también utilizan el poder blando, aunque fuera de las políticas gubernamentales. El método es el diálogo intercultural para poder llegar, reconocer, conservar y divulgar el patrimonio cultural de la humanidad en todo el mundo. Mediante proyectos

internacionales o acciones destinadas a determinados gobiernos intentan dar a conocer y, posteriormente, convencer a la opinión pública y los gobiernos a la protección de la cultura. Otro tipo de poder blando es la educación; la cantidad de intercambios internacionales está aumentando cada año y las universidades firman cada vez más acuerdos sobre cooperación científica fuera de su país. Entre sus objetivos puede ser la importancia en nivel europeo, en caso de la Unión Europea, o en nivel mundial en general. Así, ganan prestigio, respeto y a menudo mayor financiación por parte de estado. Además, la educación también puede ser un instrumento dentro de la diplomacia gubernamental.

Sin embargo, la idea del poder blando no siempre resulta fructífera para sus iniciadores. Un buen ejemplo de no acertar con el mensaje a la opinión pública es el de los Estados Unidos después del atentado de 11 de septiembre de 2001. El gobierno de Bush, después de unos años de recortes para la diplomacia pública, se dio cuenta de que había que intervenir a través de esta forma de diplomacia otra vez, pero cambiando la narración. Se realizó campañas en países de Oriente Próximo promocionando vida de emigrantes musulmanes que vivían en EE.UU. con el fin de cambiar la imagen sobre la cultura estadounidense. Mediante este mensaje se pretendió influir en la opinión pública y así, suavizar las relaciones. Sin embargo, el resultado fue contrario a lo que se esperaba, ya que la imagen de EE.UU. aún empeoró. Las campañas se interpretaron como una propaganda, manipulación e imposición de valores occidentales sin respetar la cultura musulmana (Nakonieczna, 2013: 149). No obstante, la estrategia de usar el poder blando en las relaciones internacionales en diversos niveles es, generalmente, beneficiosa y no solo ayuda en la diplomacia, pero al mismo tiempo desarrolla el conocimiento y el diálogo intercultural.

Actualmente, la cultura en el aspecto de las políticas exteriores juega un papel fundamental. Ha dejado de ser un elemento adicional, de menos importancia, y se la considera un factor determinante para la toma de decisiones. Podríamos afirmar que tras cambiar la narración sobre ella, ya no forma parte solamente de la superestructura, ahora se la considera también un factor de la base, siguiendo la teoría marxista. Sería, entonces, la base de una diplomacia pública eficaz, sin ser únicamente un solo margen de ella. Asimismo, después de las dos guerras

mundiales se la ha reconocido como tercer pilar, junto con la política (seguridad) y el comercio (economía), de las relaciones entre los estados (Saddiki 2009: 108). Y la diplomacia cultural en sí ya es un elemento blando de todas las actividades tratadas a la hora de establecer las relaciones internacionales. Además, hay que señalar que el ámbito de su actuación es el ámbito de diálogo, o cada vez más cooperación, al contrario de otros intercambios entre estados, como por ejemplo comercio. Al hablar de la economía, la cultura forma un sector significativo en la Unión Europea, con todo un abanico de mercados menores las industriales culturales llegan a ser las más innovadoras, siendo el catalizador de la tecnología (Informe del MSZ, 2009: 5).

Al ser uno de los aspectos más importantes para un país, la cultura ha llegado a formar una parte de la diplomacia actual, como hemos demostrado anteriormente. Como resume Fernández Leost en su investigación: *«la diplomacia cultural es una actividad que utiliza el intercambio de ideas, valores y tradiciones para fortalecer las relaciones internacionales, mejorar la cooperación y expandir la cultura nacional. (...)»* Las acciones dirigidas desde diversos partícipes activos en un país destinatario por parte de la DC están justificadas por una *«necesidad de construir un soporte internacional de confianza mutua, beneficioso en términos económicos y de prevención de conflictos»* (Fernández, 2015: 6). Asimismo, los teóricos subrayan otra dimensión de la DC que es un entendimiento bilateral. Así, no se trata de intercambio solo de valores, sino también de acercar la cultura simbólica e intentar explicarla para que sea comprendida por otras naciones. Gracias a esto, es posible exponer el lado fuerte de un país y crear un espacio de política de identidad, ya que es cierto que la cultura siempre ha sido un medio de identificación de la nación. Cabe subrayar que la DC es muy a menudo confundida con la promoción de cultura de un país. Así, surgen cada vez más dificultades al definirla por aparición agentes como ONGs, empresas privadas o emigrantes que se dediquen a la difusión de cultura al nivel internacional. Sin embargo, a pesar de no formar parte de la DC en sí, son sujetos activos dentro de toda la DP, como hemos explicado. En este trabajo, con la justificación anterior, trataremos la DC como una herramienta de la DP, siendo un concepto que se refiere a sujetos gubernamentales que coordinan la realización de políticas culturales exteriores del país.

Actuación de la diplomacia cultural

Dentro de las actuaciones de la DC podemos destacar dos categorías: acciones iniciadas, realizadas, cooperadas y financiadas por parte de gobiernos (pública), y las que están realizadas por otros organismos, pero iniciadas, financiadas y cooperadas ya por agentes gubernamentales (semipública). De este modo, marcamos la frontera entre lo que depende directamente del gobierno, y lo que el gobierno puede apoyar, pero sin proyectar el mensaje a grupo destinatario. Esta es la clave en diferenciar los dos principales componentes de la DC polaca, como vamos a presentar en el siguiente capítulo. En la primera categoría estarían las acciones culturales exteriores, llevadas a cabo por diversas instituciones diplomáticas, que realizan la política cultural exterior oficial. En cambio, la segunda categoría trataría de actuaciones como internacionalización (en forma de promoción cultural), y todo tipo de cooperación cultural a través de instituciones nacionales que siguen las políticas exteriores en el ámbito de cultura, apoyando y promocionando iniciativas.

Gráfico nº 1



1.3. Estrategias y políticas en la diplomacia cultural

En relación al proceso de las intervenciones culturales en otros países existe una variedad de estrategias, recursos y formas de comunicación. En el cuadro anterior, hemos marcado la diferencia principal entre las acciones públicas, es decir, iniciadas y realizadas por el propio gobierno, y las semipúblicas, que pueden estar relacionadas con el gobierno económicamente o en relación a su cooperación. Esta división supone dos formas de políticas dentro de la DC:

- se puede optar por desarrollar su actuación solamente a través de las entidades e instituciones diplomáticas, o
- apoyar otros proyectos que incentiven la promoción de su cultura y realicen la política cultural exterior con un apoyo privado.

Actualmente, lo más habitual es optar por las dos estrategias, ya que tras la primera el gobierno es capaz de controlar tanto el proceso, como el mensaje dirigido a los destinatarios de otros países, y al utilizar la segunda, puede llegar a más público, establecer contactos a largo plazo y reducir costes de la realización de proyectos, dinamizando al mismo tiempo la propia economía.

Las acciones culturales exteriores son **iniciativas propias del gobierno**, diseñadas, llevadas y financiadas por él de acuerdo con su política exterior dentro de la diplomacia cultural, o sea, diplomacia pública. Cada país forma su propia estrategia de relacionarse con otras naciones. Así, aparecen todo tipo de instituciones como British Council, Instituto Cervantes o Goethe Institut, entre muchos, que, dependiendo de la política cultural exterior de país, trabajan varios temas desde la promoción del idioma, el fomento de la literatura, hasta apoyo a artistas en su reconocimiento en el ámbito internacional, por ejemplo, tras organizar sus exposiciones.

Por otro lado, las **acciones semipúblicas** son aquellas que una vez iniciadas por particulares (pueden ser organizaciones no gubernamentales, empresas, personas) elaboran proyectos al nivel internacional fomentando la cultura de su propio país en colaboración con sus órganos gubernamentales. Actualmente, hay cada vez más programas de cooperación, aunque no solo en el ámbito de la cultura, con el fin de intercambiar ideas, opiniones y experiencias, y así fomentarla en

diversas áreas. Las acciones semipúblicas se pueden dividir en dos grupos: las que se centran más bien en la promoción de la cultura, y las que cooperan para apoyarla en forma de intercambios y colaboraciones. El primer grupo se caracteriza sobre todo por la acción llamada internacionalización. Se trata de posibilitar o **facilitar la entrada de los proyectos culturales al nivel internacional** para promover una buena imagen de país y su cultura. Dentro de la internacionalización existen varias estrategias, entre ellas:

- Apoyo económico a proyectos individuales o colectivos
- Apoyo a determinados sectores de cultura (diseño, cinematografía, etc.)
- Deducciones fiscales para fomentar los proyectos
- Apoyo en relación a marketing o branding
- Apoyo en la participación en festivales internacionales, ferias o bienales
- Creación de instituciones para apoyar procesos de financiación europea
- Desarrollo de contactos entre los actores de acciones culturales internacionales
- Apoyo en organización de eventos para crear espacio de contactos³

Entre estas formas de actuación hay estrategias que salen de las ramas de diplomacia tradicional, sin embargo, estimulan la diplomacia cultural en diversos niveles y mediante varios medios de comunicación. Es una estimulación de la economía, ya que se trata de llamados sectores de industrias culturales (*Cultural Creative Sectors*), que se caracterizan por un mercado de difíciles condiciones, con bienes ya "culturales" por su naturaleza, trabajo de personas más bien concentradas en satisfacción que en beneficios económicos y, además, a menudo compuesto por pequeñas empresas que existen a base de otro sistema más permanente (EC informe 2010: 6). Por eso, este tipo de política cultural tiene como objetivo facilitar el desarrollo de los CCS, además, fomentando la promoción y cooperación artística del país a nivel internacional. Como hemos mencionado anteriormente, estas acciones son la nueva forma de la DP que no depende directamente de gobierno o de sus representantes, no obstante, construye un espacio de relaciones entre sociedades e, indudablemente, crea una imagen de confianza de su país a través de varios canales. De acuerdo con las políticas de la UE, la internacionalización y políticas de

³ Datos de informe del Estudio de Dimensión Empresarial en el sector de cultura e industrias culturales, 2010.

exportación y promoción de cultura deberían permitir a las empresas y organismos menores a actuar en el ámbito global, y a conseguir nuevos públicos y mercados en el mundo (Informe de EA for Culture, 2014: 9). Así, además de fomento del sector de la cultura dentro de la economía, incentiva a la DC de un país.

El segundo grupo de acciones se diferencia por el objetivo que conllevan, que es **la cooperación e intercambio cultural mutuo**. Está relacionado con el gobierno de forma algo diferente de la internacionalización, ya que se trata principalmente de la financiación gubernamental. Si las estrategias de la internacionalización pueden influir en varios aspectos de la política (en la fiscalidad, por ejemplo), o crear nuevas instituciones de apoyo, la cooperación cultural consiste sobre todo en financiar las iniciativas o programas culturales. En esta categoría existen tres formas de fomentar la DC:

1. Relaciones culturales exteriores
2. Cooperación horizontal
3. Cooperación cultural para el desarrollo

Todas consisten en intercambios culturales abarcando varios temas y utilizando diferentes medios, aunque a veces con distintos objetivos. No obstante, las tres forman parte de la DC tras realizar la política exterior por parte de gobierno, en este caso, cumpliendo sus estrategias y promocionando la imagen de país a través de la cultura mediante una colaboración mutua. Las relaciones culturales exteriores consisten en establecer contactos con instituciones relevantes o de interés, y participación en conferencias fuera del país. La cooperación horizontal realiza un trabajo algo más amplio, consiste en iniciativas de colaboración científico-técnicas entre organismos o instituciones. Gracias a estos contactos surgen todo tipo de cooperaciones, que no solo desarrollan a sus creadores, sino también pueden influir indirectamente en la imagen de una nación. El tercer método es el que pretende apoyar otras sociedades en su camino de desarrollo a través de la cultura. Son normalmente proyectos destinados a determinados grupos de países teniendo en cuenta los apartados 4 y 5 del artículo IV de la Declaración de la Cooperación Cultural Internacional de la UNESCO:

4. *«Hacer que todos los hombres tengan acceso al saber, disfruten de las artes y de las letras de todos los pueblos, se beneficien de los progresos logrados por la ciencia en todas las regiones del mundo y de los frutos que de ellos derivan, y puedan contribuir, por su parte, al enriquecimiento de la vida cultural;*
5. *Mejorar en todas las regiones del mundo las condiciones de la vida espiritual del hombre y las de su existencia material.»*

(Declaración de la Cooperación Cultural Internacional, 1966).

Así, dentro de las herramientas de la cooperación cultural para el desarrollo estarían: participación en organismos internacionales, acuerdos internacionales de programas de formación, organización de foros y debates internacionales, entre otros.

Cabe destacar que el tema de las estrategias de la DC sigue siendo algo confuso porque el propio concepto abarca diversos ámbitos. Resulta complicado describir el sistema de sus posibles herramientas de manera detallada. A pesar de ello, en este trabajo planteamos la división anteriormente desarrollada, justificándola con la descripción.

No cabe duda que la cultura es un instrumento fundamental para la diplomacia y la realización de las políticas exteriores de hoy en día. La gestión de la diplomacia pública, y así, la cultural, resulta ser muy compleja y elástica, ya que es capaz de adaptarse a diferentes sociedades, usar varios tipos de comunicación y medios de realización de la política exterior. Es más, resulta que el gobierno es uno de los pocos organismos, si no el único, que posee las herramientas eficaces para establecimiento de las relaciones internacionales a largo plazo. En el siguiente apartado trabajaremos con más precisión el término de acción cultural exterior e intentaremos dar ejemplos europeos para luego poder empezar a analizar el modelo polaco.

Capítulo 2: Caso Polonia

Diplomacia cultural de Polonia es relativamente reciente, dado a las circunstancias en las que vivía el país después de la II Guerra Mundial. Con el llamado Telón de Acero, las fronteras de los países bajo el comunismo de la URSS estaban cerradas, sus gobiernos no tenían ningún interés en relacionarse con naciones europeas, y mucho menos con los EE.UU. A pesar de que existían entidades que formaban a los futuros diplomáticos entre los años 1946-1989, el sistema no era unificado y homogéneo, tampoco se trabajaba en el ámbito de la DP, hasta la llegada de la transformación y su posterior fundación de la Academia Diplomática por parte del Ministerio de Asuntos Exteriores (MSZ). Tras los cambios del año 1989 en Polonia ha empezado la labor de la diplomacia pública con el fin de volver a ser un estado democrático y establecer buenas relaciones con el resto de Europa (ya teniendo en cuenta la posible cooperación y entrada a la, llamada a partir del año 1992, Unión Europea). Sin embargo, la transformación política requería primero cambios en la base del sistema, por lo que verdadera idea de la DP, y junto con ella la DC, surge a finales del siglo XX. Es este momento cuando aparecen inquietudes por la imagen de la nación y del país al nivel internacional.

Durante últimos 25 años por el Ministerio de Cultura pasaron 16 ministros, mientras que en el Ministerio de Asuntos Exteriores había 11 cambios, lo que desvela intensas alternaciones que aún sigue viviendo la sociedad polaca en el ámbito de política, y que no facilitaron una programación y realización continua de la diplomacia cultural (www.mkidn.gov.pl, www.msz.gov.pl).

2.1. Estructura organizativa de la DC polaca

Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional (MKiDN)⁴

Las primeras ideas sobre posibles estrategias para las políticas culturales en el exterior del país surgen en el Ministerio de Cultura en el **año 1998**. Es ahí cuando empiezan las relaciones con la UE y se pone oficialmente el objetivo de juntarse a la Comunidad; con ello, los primeros proyectos de presentar la cultura polaca como también europea. En el **año 2000** aparecen las estrategias de promoción: comienza el aumento de presupuesto para los organismos responsables por ejecución de realización de las políticas culturales exteriores, también se realiza junto con la UE el programa Cultura 2000, la ciudad de Cracovia se convierte en la Capital Europea de la Cultura y surge la idea del Año o Temporada Polaca (iniciativa ministerial de concentrar la acción cultural exterior en un determinado país durante un tiempo). Entre los **años 2000 y 2004** las políticas culturales exteriores se enfocaban, principalmente, en una promoción intensiva de Polonia relacionada con la integración a la UE. El siguiente paso fue dirigir la opinión pública hacia el significado de la cultura polaca en sentido económico y más europeo. En el año 2005 el Ministerio de Cultura cambia el nombre al Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional, marcando así la preocupación por las dos caras de la cultura: la tangible e intangible. De este modo, aparece la política de apoyo en las dos áreas, dividiéndolas y realizando otro tipo de estrategias, también en el ámbito de su promoción en el exterior. A lo largo de desarrollo de la estructura del Ministerio, se forman nuevas instituciones especializadas en determinados sectores, y que empiezan a llevar una parte de la realización de la DC: el Instituto del Libro, el Instituto de Federico Chopin, el Instituto Polaco del Arte Cinematográfico, el Instituto del Teatro, el Instituto Nacional de Arte Audiovisual, el Instituto Nacional de Música y Danza, entre otros, además de ya existentes como la Filmoteca Nacional (del año 1955) o el Centro Internacional de Cultura en Cracovia (MCK, año 1991). Al mismo tiempo, en este proceso surgen dos organismos esenciales para la promoción de la cultura polaca: el Centro Nacional de Cultura (NCK, al nivel nacional) y el Instituto de Adam Mickiewicz (IAM, al nivel internacional). Actualmente, el IAM es uno de los

⁴ Datos del Informe del MKiDN, 2008.

agentes en lo que concierne a la acción cultural exterior, y el sujeto fundamental a la cooperación cultural internacional, bajo el mando del Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional. Este organismo, junto con el MCK, fundando anteriormente, dependen directamente del Departamento de Cooperación Internacional dentro de la estructura ministerial.

Con la formación de entidades mencionadas, se crean las prioridades de la estrategia dentro de la política cultural exterior definidos y proyectados en el **Programa Operativo de Cultura 2006:**

- Creación de buena imagen del país y su promoción en el extranjero a través de su cultura, sus artistas y realización de la cooperación cultural internacional
- Realización del Programa de Federico Chopin como un elemento significativo para el turismo cultural
- Explotación eficaz de ayudas europeas mediante el programa Promesa
- Reconocimiento del patrimonio nacional como un elemento fundamental para la política de promoción cultural en el exterior (Informe del MKiDN, 2008)

En el **año 2009** tuvo lugar el primer Congreso de Cultura que analizó profundamente los cambios sucedidos en el sector después del año 1989 en diferentes campos, también relacionados con la DC, mostrando los puntos débiles de las estrategias e inquietudes por parte de artistas, teóricos y gestores culturales. Gracias a este encuentro se publicaron varios informes y análisis de la situación de la cultura polaca en aquel momento.

*Ministerio de Asuntos Exteriores*⁵

En relación al Ministerio de Asuntos Exteriores (MSZ), la política cultural fue una parte de la realización del objetivo planteado en los años noventa, es decir, la integración con la UE. No obstante, sigue teniendo una función esencial para las relaciones internacionales de Polonia. Entre los años 2008-2013 el MSZ polaco planteó una nueva estrategia de promoción, y a partir de este momento se centró en desarrollar las actividades a base de integración de diversos agentes. Además de las embajadas, consulados generales y agregados culturales, se formó una red de

⁵ Datos del estudio de Uminska-Woroniecka, 2012.

entidades de promoción de cultura fuera del país llamados Institutos Polacos, dependientes del MSZ, que sigue desarrollándose y ampliando sus acciones no solo en Europa, sino también cada vez más en otros continentes⁶.

Dentro del Ministerio se creó el Departamento de Diplomacia Pública y Cultural, cuya función es la de realización de la política cultural exterior a través de todos sujetos diplomáticos, y su objetivo es promoción de cultura, ciencia y educación polaca. Este es el organismo que plantea las estrategias de corto y diseña proyectos principales, controlándolos y analizando los resultados. En cooperación con ellos, pretende garantizar presencia de creadores y artistas polacos en los eventos más importantes en todo el mundo, y asegurar la participación de la opinión polaca en debates internacionales más relevantes. Asimismo, cumple la función de negociación de los acuerdos de cooperación en el ámbito de cultura, educación, ciencia, información e intercambios de jóvenes. Para lograrlo, colabora con instituciones nacionales e internacionales, centros de creación de opiniones, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación en el exterior.

El MSZ creó también el Departamento de Cooperación con Polonia⁷ y Polacos en el Exterior, el responsable por creación, realización y coordinación de la colaboración con la polonia y los polacos en emigración. Además, actúa como catalizador de su participación activa en la vida social, cultural y política de los países donde reside la diáspora polaca, asimismo, incentivándola a creación y promoción de buena imagen de Polonia. No obstante cabe destacar que este grupo no es el destinatario principal de la diplomacia cultural.

En el año 2004 se formó el Consejo de Promoción de Polonia, un organismo central enfocado en el trabajo de cooperación entre todos los agentes públicos que trabajan la política cultural exterior. Es un órgano asesor al Consejo de Ministros y pretende juntar los trabajos de las entidades, plantear ideas de

⁶ El concepto de Institutos Polacos fue una realización de la estrategia del MSZ más antigua a la del MKiDN de formación del Instituto de Adam Mickiewicz. Así aparecen dos organismos con objetivos parecidos, aunque controlados por diferentes órganos públicos.

⁷ Aquí, polonia se define como los descendientes polacos. Según los datos elaborados por el MSZ, el concepto de la polonia se limita al grupo de personas que no nacieron en Polonia, pero se sienten identificados con la nación polaca por razones familiares e históricas. En cambio, la diáspora polaca es un criterio más amplio, que abarca todas las personas de la polonia más los emigrantes polacos actuales (fuente: www.msz.gov.org).

estrategias y proyectos de varios ámbitos, como por ejemplo la labor de diseñar la estrategia marca país para el caso polaco. En el ámbito de la DC es el único foro oficial de cooperación entre los ministerios e instituciones en Polonia.

2.2. Políticas culturales exteriores

Las políticas culturales exteriores de Polonia están relacionadas directamente con la política exterior, enfocando así sus acciones en países destinatarios con prioridad de interés. Como hemos mencionado anteriormente, esta fue desviada después de los acontecimientos del año 1989 hacia los países europeos y con el objetivo de establecer relaciones e integrarse a los acuerdos internacionales como la OCDE (integración de Polonia en el año 1996), la OTAN (1999) o, finalmente a la Unión Europea en el año 2004. Por lo tanto, durante los años 1989 – 2004 la política exterior, y así la diplomacia cultural en su desarrollo, fue dirigida al Oeste cambiando la imagen del país todavía relacionado solo con algunos acontecimientos históricos importantes para Europa (por ejemplo: la creación de la URSS, las dos Guerras Mundiales). Es el momento de la promoción de la cultura de Polonia entre los países europeos, presentándola del lado aún desconocido, fomentando sus mejores artistas al nivel internacional y realizando varios proyectos con el fin de acabar con los estereotipos creados durante años de la relación con el comunismo. Los años de mayor actividad en este ámbito son los años 2000-2004 cuando surgen los primeros Años/Temporadas Polacas e iniciativas de gran formato realizados en el exterior. Según Pawel Zerka, este fue el primero de los cuatro periodos de la política exterior de Polonia (Zerka, 2013: 49-51). El segundo empezó con el año 2004 cuando Polonia, después de haber aparecido en el área europeo, comenzó a ampliar sus relaciones internacionales fomentando los contactos con el Este. Así, surgió una de las estrategias de promoción que abarcaba cuatro países: Lituania, Ucrania, Bielorrusia y Rusia. Un avance en la política cultural exterior al nivel europeo y, además, el resultado de este proceso, fue la organización de la Eurocopa en el año 2012 junto con Ucrania. Asimismo, Polonia extendió sus acciones hacia el Lejano Oriente, iniciando en el año 2010 una fuerte promoción de su cultura mediante el Expo de Shanghai y el proyecto Año Polaco en Asia (2011). El tercer periodo, según el informe de Zerka, cae a partir del año 2011, en medio de

la crisis europea, con una búsqueda de nuevos mercados al nivel global. En la política cultural en este momento podemos observar más acciones destinadas a los países fuera de la Unión Europea (Asia, Turquía, Rusia o Brasil). Al surgir el conflicto entre Rusia y Ucrania, Zerka plantea una nueva etapa, el cuarto periodo, que puede llevar Polonia a cambios en la estrategia de política exterior. No obstante, los resultados visibles de ello se podía ver ya en la política cultural en julio de 2014, cuando Radoslaw Sikorski, el ministro del MSZ de aquel entonces, anunció la suspensión del programa Año Polaco en Rusia, como el efecto de las política rusa ante Ucrania, y el desacuerdo polaco ante esta situación, lo que provocó varias discusiones tanto en la política, como en el entorno del sector cultural.

Si nos centramos en la diplomacia pública de los últimos 25 años de Polonia, podemos observar un desarrollo de las políticas, estrategias y recursos usados para su realización. El informe del MSZ del año 2012 señala los principales herramientas y áreas de las actuaciones de la DP polaca. Entre ellas están: diplomacia cultural, diplomacia económica, el papel del idioma y educación, diplomacia histórica, diálogo judío-polaco, cooperación para el desarrollo, cooperación con la diáspora polaca, con las ONGs y gobiernos territoriales, las visitas de estudio, cooperación con los medios de comunicación y una nueva imagen de diplomacia polaca en medios digitales (Informe del MSZ, 2012). Así, la diplomacia cultural, que parte de la DP, está oficialmente marcada entre los recursos de la política exterior de Polonia. De este modo, teniendo los objetivos y sujetos determinados, el MSZ plantea tipos de herramientas y medios de comunicación para realizarla de forma eficiente.

Las herramientas incluyen todo tipo de actuación como establecer relaciones a largo plazo entre los artistas, gestores y animadores culturales al nivel internacional, organizar eventos puntuales y de gran formato en otros países, organizar visitas de estudio de agentes culturales importantes en el ámbito de industrias creativas y cultura en Polonia para intercambio de conocimiento, participación polaca en eventos internacionales y cooperación en organización de acontecimientos en el exterior.

Los medios de comunicación pueden variar dependiendo del tipo de herramienta utilizada. Generalmente, en la política cultural exterior de Polonia

podemos distinguir medios tradicionales en forma de publicidad (prensa, radio, televisión: mediante sus agentes internacionales), medios digitales (páginas web oficiales de cada entidad) y como una forma de marketing interactivo: perfiles en redes sociales como Facebook, Twitter, etc. de los ministerios y sus organismos dependientes (los institutos nacionales de distintos sectores de cultura, los Institutos Polacos). Además, para determinadas acciones de la DC se emplea comunicación personal directa (ejemplo de marketing directo), teniendo en cuenta el tipo de acontecimiento (seminario, encuentro literario, concierto, visita de estudio) y el grado de interés por parte del público general o profesional. Por eso, es habitual usar el newsletter, mandar las invitaciones por correo a un grupo de destinatarios determinados, o creación e invitación a sus eventos en el Facebook. No obstante, el medio de comunicación más significativo para las entidades diplomáticas culturales, o sea, los Institutos Polacos y embajadas, son indudablemente las relaciones públicas locales. Entre ellas está la comunicación de prensa y relaciones con los medios del país destinatario, que supone llegar a más público local y establecer contactos a largo plazo para cooperación en el futuro. Este tipo de comunicación podría ser uno de los indicadores de medición de eficiencia de la DC polaca.

Asimismo, dentro de la política cultural exterior cabe destacar **las relaciones y estrategias de cooperación** con la polonia planteadas en el año 2014 por parte del MSZ. El problema de la fuerte emigración, especialmente de jóvenes polacos poco después de la integración de Polonia a la Unión Europea, obliga al gobierno a proyectar nuevos programas de colaboración. Según los datos del Plan de Cooperación con Polonia y Polacos en el Exterior (2014), la diáspora polaca es la sexta en el mundo, en proporción al número de habitantes. Así, resulta ser un factor estratégico que debe reflejarse como una de las prioridades de la estrategia política en el exterior.

Relación del MSZ con la diáspora polaca

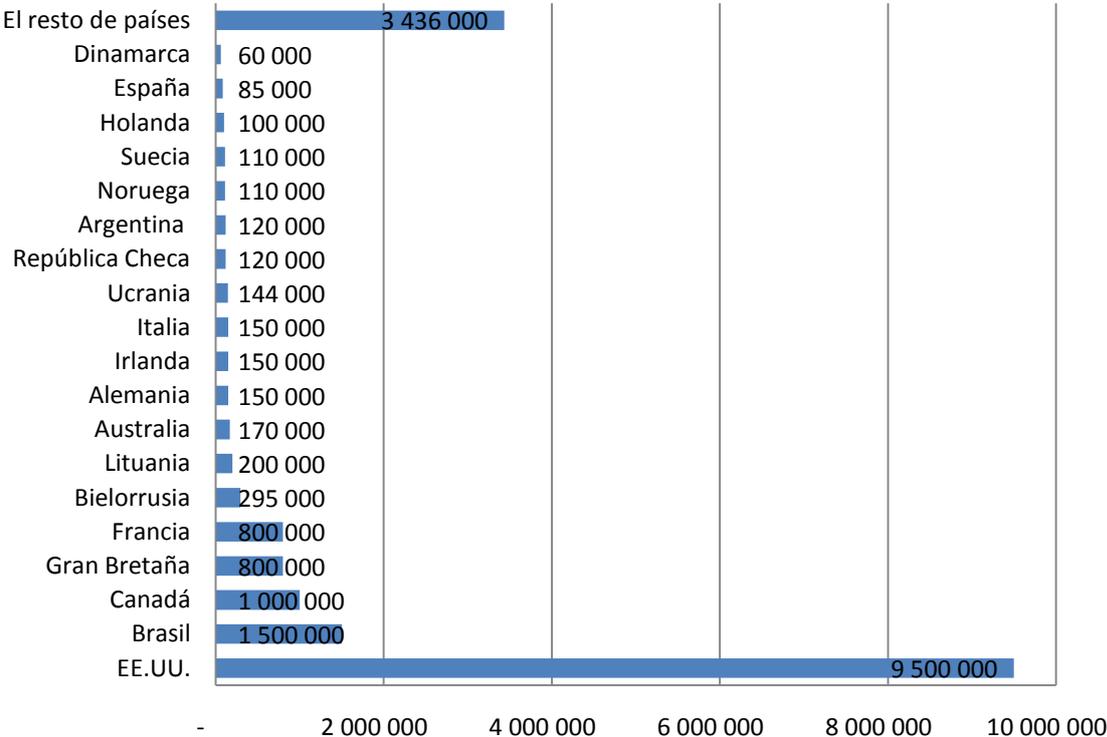
Al analizar el sistema de relaciones del Estado con el total de polacos dispersos por el mundo, observamos una red de organismos dedicados a esta cuestión en alguno de sus objetivos, aunque ninguno de ellos es el máximo responsable. Falta de una entidad unificada y formal con la cual los polacos en el

extranjero puedan contactarse, produce una confusión y resulta ser ineficaz (Krygiel, 2014). En el mencionado anteriormente Plan de Cooperación se subraya la importancia de la polonia para la imagen del país. En el informe del año 2013 sobre la cooperación con la diáspora polaca se ha señalado tres tipos de capital de una diáspora: social-cultural, político y económico (Informe sobre la política ante la polonia, 2013: 20). Los tres tipos pueden ser incentivados por estrategias de colaboración por parte del ministerio siguiendo diferentes objetivos. Lo cierto es que es una población con posibilidad de moverse a gran distancia y al mismo tiempo con un contacto intensivo con su país, lo que obliga al Estado a actuar también fuera de sus fronteras.

Según el MSZ, la **diáspora polaca** cuenta con unos 18-20 millones de personas en todo el mundo.

Gráfico nº 2

Dispersión de la diáspora polaca en el mundo*



*Datos elaborados del informe en la propuesta del Plan de Cooperación con la Diáspora Polaca.

En el gráfico nº 2 se puede observar la concentración de personas que declaran ser polacos o que tienen alguna relación familiar con Polonia en los países fuera de Europa: mayoritariamente en los Estados Unidos, Canadá y Brasil; en estos tres países se encuentra más de la mitad de toda la diáspora (63% frente a los 37% en el resto del mundo, calculando 19 millones como 100%). Esta situación es la consecuencia de una fuerte emigración de polacos en el siglo XIX y XX a las dos Américas (América del Norte, Brasil, Argentina, posteriormente a Canadá) y Australia. Los descendientes polacos se encuentran también en los países postcomunistas europeos como Bielorrusia y Lituania. En cambio, en Europa Occidental se calcula que viven unos 4,2 millones de polacos; una mitad (unos dos millones) es el efecto de la emigración dado a la integración de Polonia a la Unión Europea y el mercado laboral abierto para los habitantes de países que habían entrado al pacto en el año 2004. Entre los países del resto son todos aquellos en los que la diáspora se calcula en menos de 50 mil personas.

Estos datos llevan a dos **conclusiones**:

- 1) Las personas que tienen alguna relación con Polonia equivalen aproximadamente a la mitad de toda la población del país (la población de Polonia se calcula a 38,478,602 habitantes, según el informe de la estructura de la población de la Oficina General de Estadísticas, 2014).
- 2) Estas personas son un capital enorme para la nueva diplomacia pública y, en consecuencia, para la diplomacia cultural semipública.

Por tanto, el MSZ debería elaborar un plan de colaboración eficaz para poder aprovechar las relaciones de forma bilateral. En los últimos años es visible el cambio en relación a destinatarios de la política cultural exterior: en el año 2000 se inauguró el primer Instituto Polaco en los EE.UU. que después de 14 años es uno de los centros con más eventos y relaciones establecidas de toda la red de Institutos, y se plantea el proyecto de crear otro en Brasil, donde se organizará durante el año 2016 el proyecto de Año Polaco. A pesar de esto, las acciones en colaboración con la diáspora siguen siendo escasas, por lo que se plantea el proyecto del MSZ de largo plazo (para los siguientes cinco años).

Algunas de las **estrategias** para establecer buenos contactos y conseguir el apoyo de la diáspora son:

- ✓ creación de valores simbólicos para apoyar el interés por su cultura natal y así fomentar su difusión en el exterior
- ✓ creación de aptitudes institucionales que pueden llevar a fundación de entidades para apoyo y promoción de la cultura no gubernamentales
- ✓ leyes que fomentan la relación de la diáspora con la situación política polaca
- ✓ establecer contactos con expertos en determinados asuntos al nivel internacional para conseguir objetivos, también económicos (Informe sobre la política ante la polonia, 2013: 27-32).

Para ello, en la segunda mitad del año 2014 se ha organizado unas consultas entre los representantes del MSZ y la diáspora polaca para poder elaborar una estrategia que satisfaga ambos grupos, y que sea eficiente en el futuro. Como fruto de esta reunión se va a desarrollar el Plan de Cooperación con la Diáspora Polaca para los años 2015-2020.

La política del idioma

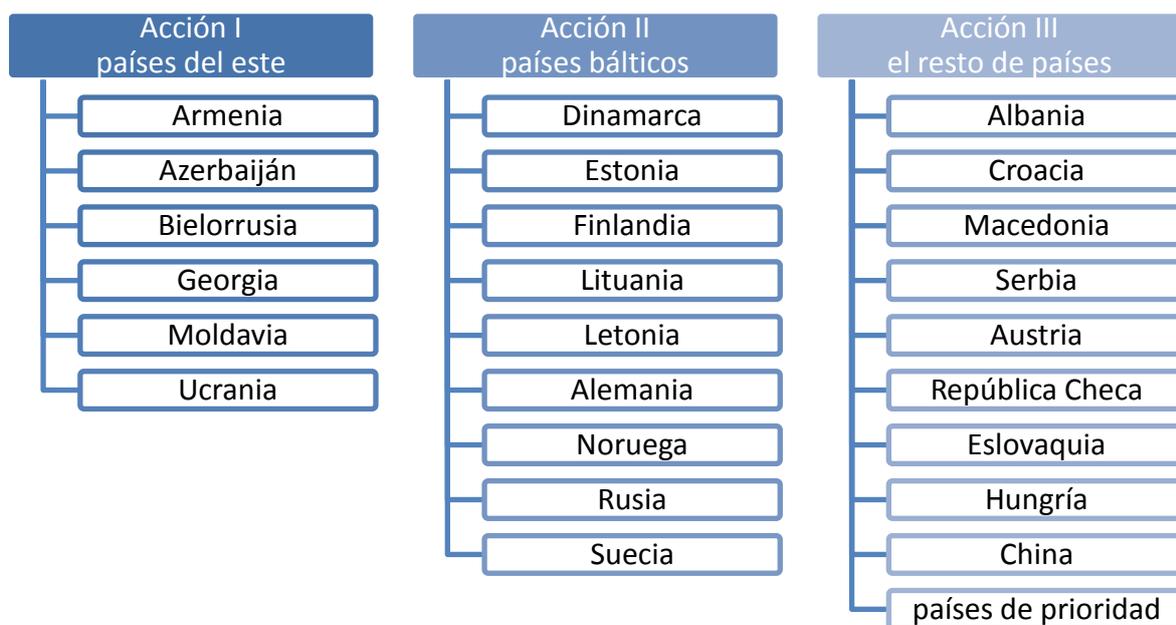
Otro factor influyente en la política cultural exterior de Polonia es su política del idioma. En el año 2012, en colaboración con el Departamento de Diplomacia Pública y Cultural, se ha elaborado un informe con plan de actuación ante el fomento del polaco como lengua extranjera. Desde el principio los autores acentúan el reto que puede resultar el planteado cambio de representación y percepción del polaco ante otras naciones, teniendo en cuenta su escaso reconocimiento, y comparándolo con otros como francés, inglés o español, y el número de habitantes que hablen estas lenguas. Sin embargo, como la justificación de la idea planteada es el apoyo de difusión de la literatura polaca (como señalan, es difícil promocionar obras de un autor cuyo nombre resulta difícil de pronunciar y, en consecuencia, mucho más de recordar) y el fomento del polaco entre los emigrantes y descendientes polacos en todo el mundo. Entre los objetivos propuestos en el plan de actuación se ha señalado, entre otros, presencia continua del polaco en la comunicación internacional (mediante cuidado de la ortografía polaca: por ejemplo Łódź en vez de Lodz o presencia en medios digitales como

versiones de páginas internacionales en polaco), reconocimiento del idioma polaco y su pronunciación y un cambio de la imagen de la lengua como muy difícil de aprender y con poca importancia.

Destinatarios de la política cultural exterior

Al hablar de los destinatarios de la política cultural exterior de Polonia en próximo futuro (año 2016), además del programado por el MKiDN Año Polaco en Brasil, en el MSZ se han señalado unos objetivos de tres grupos de países para promover la cultura polaca, divididos en acciones presentadas en el gráfico nº 3:

Gráfico nº 3



Además, se subraya la relación con 23 países que en los últimos años tenían o siguen teniendo los acuerdos con Polonia con el fin de cooperación cultural (Informe de Prioridades Generales de la Política Exterior Polaca, 2012). La misma lista de prioridades está planteada en el programa para la promoción de cultura polaca en el exterior por el Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional. Sin embargo, a pesar de la promoción cultural eficaz y cierta colaboración entre las entidades dependientes de cada uno de los ministerios (el MSZ es responsable por la red de Institutos Polacos fuera del país que trabajan con el Instituto de Adam Mickiewicz y otros

institutos de diferentes sectores de cultura dependientes ya del MKiDN) es visible falta de un organismo que plantee una estrategia para todas entidades gubernamentales que tengan en sus objetivos la promoción de cultura del país, y que pueda evaluar las acciones llevadas por ellas de forma objetiva y de acuerdo con indicadores europeos en el mismo ámbito. Actualmente, el sistema carece de la evaluación de las acciones realizadas, a pesar de que cada organismo tiene como obligación elaborar un informe anual de sus prácticas. Por lo tanto, resulta difícil comparar los efectos de su trabajo porque no existen parámetros generales para poder examinarlos. La excepción podría ser la comparación de la financiación, aunque esta también depende de dos ministerios y tiene otro porcentaje dentro del presupuesto de cada uno, por lo que no sería de todo viable.

Consejo de la Promoción de Polonia

Un intento de resolver el problema de la cooperación eficaz de los dos ministerios en la materia de la promoción de la cultura polaca fue la creación del mencionado anteriormente Consejo de la Promoción de Polonia. Su misión es formalizar la colaboración entre los ministerios y sus instituciones, y dar la opinión sobre las estrategias de políticas de difusión de cultura. El Consejo está formado por el ministro del MSZ (como el presidente), el Subsecretario de Estado de Hacienda, socios de diferentes sectores de cultura y el secretario del Comité para la Integración Europea. De este modo, las decisiones tomadas y opiniones tienen tendencia a estar relacionadas fuertemente con la política lo que produce dificultades a la hora de iniciar y evaluar proyectos, y además, puede carecer de competencias en el ámbito de branding nacional, comunicación o marketing. Durante los últimos años Polonia no consiguió crear una marca del país a pesar de varios intentos y logotipos realizados. Actualmente, se puede observar varios emblemas que



suponen presentar la imagen de Polonia, lo que lleva a la confusión y efectos contrarios a los esperados. Aparte de estos símbolos, las acciones culturales llevadas por las instituciones diplomáticas muy a menudo están marcadas solamente con logotipos de ellas mismas, fomentando su marca (por ejemplo los Institutos Polacos) sin relacionarla con la marca del país. El problema de malgastar el dinero público en todas las estrategias del branding nacional que se intentó aplicar recientemente sigue siendo un tema actual y algo controvertido. El último análisis y plan de marketing para Polonia en este ámbito fue creado por Wally Olins⁸ quien propuso un logotipo a base de un resorte, simbolizando así, según él, la naturaleza de los polacos: cuanto más se les aprieta y cuanto más presión perciben, reaccionan con más fuerza. De este modo, planteó una identidad a base de valores como



energía, creatividad, cierta rebeldía y un tipo de desacuerdo a una realidad impuesta, con los que la mayoría de la nación puede identificarse. El proyecto fue aceptado por el Consejo de Promoción de Polonia en el año 2014. Sin embargo, las inquietudes sobre este organismo y su trabajo llevaron a una iniciativa de proponer una entidad no gubernamental para trabajar los mismos objetivos, aunque a través de otra forma. El 12 de junio de 2015 se creó la Fundación "Marka dla Polski" (trad. Fundación Marca para Polonia) que pretende seguir la idea planteada por Wally Olins, pero juntando las grandes empresas polacas reconocidas internacionalmente, las ONGs y la administración pública para apoyar a la imagen de Polonia (Grzybek, 2015; Kiszluk, 2015). El presidente de la Fundación fue nombrado Lukasz Gozdziór, el creador de la marca "Poznan. Ciudad Know-How", una ciudad con muy buena imagen entre los turistas locales e internacionales.

Así, podemos afirmar que la política cultural exterior del país está en desarrollo de su formación y realización. A pesar de varias iniciativas y acciones de la DC, aún no se logró una estrategia unificada y consolidada. Actualmente, siguiendo nuevas formas de marketing como el de branding nacional, se realiza un proyecto de posicionamiento de Polonia en el mapa de marcas-naciones. No cabe

⁸ Wally Olins fue un experto en creación de marca nacional, de identidad al nivel internacional, identificación visual y su comunicación. Trabajó, entre otros, con Londres, Nueva York, Portugal y España.

duda que las actuaciones culturales llevadas por el Instituto de Adam Mickiewicz y los Institutos Polacos son una base de crearla y apoyo indirecto para su nueva imagen en el exterior. En los siguientes apartados, nos centraremos en su trabajo: el IAM, dependiente del Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional que realiza la DC en forma de apoyo e internacionalización; y los Institutos Polacos, dependientes del Ministerio de Asuntos Exteriores, que tienen como objetivo la acción cultural exterior. No obstante, cabe señalar que la división de las tareas entre los dos organismos a menudo resulta complicada de marcar por causa de su colaboración continua en una parte de los proyectos.

2.3. Recursos gubernamentales

Las entidades destinadas a realización de la DC polaca, como hemos expuesto anteriormente, están bien definidas, aunque con cierta discrepancia al hablar del control, ya que dependen de dos diferentes ministerios, lo que puede causar duplicidad de proyectos del mismo tema o llevar a malentendidos, e incluso a un tipo de competencia entre ellas, como se subraya en varios informes (Informe del MSZ, 2008).

El Ministerio de Asuntos Exteriores trabaja en el ámbito de la DC pública; el principal responsable es el **Departamento de Diplomacia Pública y Cultural**, que la realiza a través de los organismos como: embajadas y sus departamentos de cultura (89), consulados generales (36⁹), todas estas entidades fuera de Polonia que no tienen un departamento de cultura propio, y, finalmente, con aún mayor prioridad, mediante Institutos Polacos (25 en 3 continentes), es decir, organismos fundados con el fin de la DC. Aunque como señala Zerka en su informe sobre la política global del país, se observa dos tendencias: una disminución de las embajadas a partir del año 2006 y un visible desarrollo de nuevas formas de representación en el exterior (Zerka, 2013: 56-57).

Si hablamos de las **tareas** del Departamento relacionadas exclusivamente a la DC, estas están resumidas en cuatro aspectos muy concretos:

⁹ Datos del año 2014.

- 1) Elaborar una estrategia de promoción de Polonia mediante la cultura (o educación, ciencia) teniendo en cuenta los destinatarios, objetivos básicos, formas y herramientas junto con sus limitaciones/condiciones políticas
- 2) Formular objetivos de la promoción cultural (y científica) para las entidades en el exterior a base de las prioridades de la política exterior polaca y las características de condiciones políticas y culturales de los países donde residen
- 3) Preparar programas de promoción en el exterior a base de oferta cultural nacional
- 4) Preparar programas y coordinación de eventos y proyectos en el ámbito de promoción cultural en determinados países o sus regiones, en relación con eventos importantes y permanentes como ferias, festivales, etc.¹⁰

Este Departamento fue creado en el año 1992 y hasta el 2008 cambiaba del nombre y tipo de tareas, a pesar de que siempre tenía como el objetivo la promoción de Polonia.

En cambio, el Ministerio de Cultura y Patrimonio Cultural como herramienta principal de la DC, ya de nuevo tipo, dispone del Instituto de Adam Mickiewicz, una institución que tiene en cuenta la cooperación internacional en el ámbito de cultura (la categoría de la DC semipública). Así, el MKiDN ofrece programas del fomento y promoción de cultura al nivel internacional: el Programa Promesa, el Programa del Grupo Visegrád (V4), el Thesaurus Poloniae, Programas para Cooperación Cultural-Científica. Tras estas acciones, sigue creciendo la participación de las ONGs dentro de la DC; de acuerdo con los datos del MKiDN, la financiación de este tipo de organizaciones dentro de todo el presupuesto de subsidios ha crecido del 25% en el año 2013, a 29% en el año 2014¹¹.

Asimismo, cabe destacar que Polonia sigue siendo un país receptor de la financiación europea, lo que es visible también en el ámbito de promoción de cultura. De este modo, el mismo MKiDN es el agente principal en la colaboración con la UE en relación a sus programas de fomento de cultura: el Programa Operativo Infraestructura y Ambiente, Europa Creativa, Programa Europa para la Ciudadanía. Además, en el marco del Espacio Económico Europeo, Polonia tiene el acuerdo promovido por tres países: Islandia, Noruega y Liechtenstein, gracias al cual recibe financiación para el desarrollo y promoción de cultura (con el último acuerdo recibió

¹⁰ Datos de la página web oficial del MSZ.

¹¹ Datos de la página web oficial del MKiDN.

unos 10 millones de euros para la cultura, de los cuales casi la mitad estuvo destinada a música y artes escénicas¹²).

2.3.1. Programas del MKiDN

Dentro de la labor del Departamento de Cooperación Internacional del MKiDN existen cuatro programas fundamentales, que realizan los objetivos del Ministerio en la materia de la difusión:

- ✓ El programa de la **promoción de la cultura polaca en el exterior** dependiente del Instituto de Adam Mickiewicz a partir del año 2008, que consiste en dar la posibilidad de presentación de la cultura polaca en el extranjero a través de la financiación de proyectos que fomentan buena imagen del país.
- ✓ El programa **Promesa** es una iniciativa que tiene como objetivo financiar los proyectos de fomento y promoción de la cultura polaca. Cada año se convoca un concurso público con objetivos y países de interés, calculando una parte destinada exclusivamente a los proyectos para el exterior. Este programa está en cooperación con proyectos de Año/Temporada Polaca.
- ✓ El **V4** es un grupo informal creado en el año 1991 durante las transformaciones de sistema político de cuatro países del Centro Europa: Eslovaquia, Hungría, Polonia y República Checa. Cada año se reúnen los cuatro ministros de gobierno para discutir sobre la situación política al nivel internacional, teniendo en cuenta los intereses de cada política exterior. Lo que les une es la historia y cultura común que poseen. Así, los cuatro gobiernos han llegado a un acuerdo de cooperación en varios ámbitos al nivel internacional, también en el campo de cultura. El único organismo formal de esta organización es el **Fondo Internacional de Visegrád** que financia la colaboración entre dichos países en el tema de cultura, entre otros. Así, se ha financiado varias actividades dirigidas por diferentes instituciones de los cuatro países para difundir su cultura común o intercambiar las experiencia.
- ✓ El **Thesaurus Poloniae** pretende promover la ciencia al nivel internacional financiando las investigaciones dedicadas a temas relacionados con la cultura polaca en otros países. Se ha creado dos categorías: *Programa Junior* destinado para los estudiantes de doctorado, y *Programa Senior*, dirigido a los profesores universitarios con un título superior.

Además, existen los Programas para la Cooperación Cultural Científica que fomentan la colaboración cumpliendo los acuerdos internacionales en determinados

¹² Datos de la página oficial de EEA Grants.

ámbitos. La financiación de la promoción de la cultura polaca proviene mayoritariamente del mismo ministerio, en cambio, el MSZ en estos programas es responsable de crear espacios y condiciones para la cooperación de instituciones culturales, asociaciones creativas y artistas individuales. Con este fin el MSZ negocia y firma acuerdos internacionales para la colaboración cultural y científica.

2.3.2. Institutos Polacos¹³

Los Institutos juegan un papel fundamental en el exterior por parte del Ministerio de Asuntos Exteriores. Como el mismo Ministerio señala, el objetivo principal de estas instituciones es promoción de la cultura polaca, del conocimiento histórico y patrimonio nacional, y además, la cooperación en los ámbitos de cultura, educación, ciencia y vida social. Muy a menudo los Institutos ejercen la labor de departamentos de asuntos culturales de las mismas embajadas. Son unos centros de promoción de información sobre Polonia, lográndolo a través de sus actuaciones y cooperación con el país receptor. Por promoción entendemos la aparición de la cultura polaca en los centros más relevantes de un país y su efectiva presencia en proyectos globales, al mismo tiempo estableciendo nuevos contactos a largo plazo, que sean activos en el ámbito de intercambio cultural al nivel internacional. El destinatario de estas actuaciones debería ser lo más amplio posible, aunque con cierta importancia se trata a todos los ámbitos artísticos, profesionales y de creación de opinión pública, es decir, los más mediáticos posible. Construir buenas y estrechas relaciones con representantes de los medios de comunicación es una de las prioridades de los Institutos Polacos. Dentro de sus actuaciones está también el reconocimiento de ámbitos, formas y estrategias de posibles actuaciones y el establecimiento de contactos con futuros "aliados" en relación a difusión o popularización de cultura polaca, como por ejemplo profesores y estudiantes de carreras dedicadas a Centro Europa. Todo esto está reforzado por el apoyo de personas locales con cierta



¹³ Fuente: www.msz.gov.org

autoridad y grupo de amigos del Instituto en varios ámbitos de creación de opinión pública. Como apoyo desde Polonia con los Institutos se relacionan entidades de diferentes sectores de cultura anteriormente mencionados (Instituto de Adam Mickiewicz, Instituto de Arte Cinematográfico, del Libro, etc.) dependientes del Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional. Además, los Institutos Polacos forman parte de los clusters de EUNIC (European Union National Institute Cultural), dependiendo de la región de su residencia y colaborando para la realización de eventos conjuntos.

Antes, la forma de estas instituciones era más bien una casa de cultura¹⁴, sin embargo actualmente, se opta por un modelo más empresarial lo que resulta cumplir los objetivos de manera más eficaz. En este modelo las entidades son relativamente pequeñas lo que supone menos costes para el Ministerio. Estos Institutos no solo requieren menos presupuesto por falta de propios espacios para sus acciones, pero esta situación también obliga a salir y establecer relaciones con instituciones al nivel local, por lo que gana la cooperación con la sociedad del país receptor, contactos con agentes regionales relevantes y así, una garantía de llegar al público destinatario. Generalmente, estos centros están compuestos por un grupo de entre 6 a 15 personas (dos del MSZ de misión diplomática en puestos directivos), unos expertos locales o referentes locales y unos empleados como apoyo.

Actualmente, existen 25 Institutos Polacos en todo el mundo. Algunos fueron fundados como instituciones de una promoción de Polonia en la primera mitad del siglo XX (los más antiguos en el año 1939: en Londres y Budapest) que tras la nueva estrategia del MSZ formaron parte de la red oficial de los IP. Hay dos países donde hay más de un Instituto: Rusia (dos: en Moscú y en San Petersburgo) y Alemania (tres: en Berlín más su sucursal en Leipzig, y en Dusseldorf). La mayoría está en Europa, uno en EE.UU. (Nueva York), y seis en Asia o Próximo Oriente (Tokio, Pekín, New Delhi, Moscú, San Petersburgo, Tel-Aviv).

¹⁴ Algunos de los Institutos Polacos en el este de Europa siguen con este modelo.

2.3.3. Instituto de Adam Mickiewicz

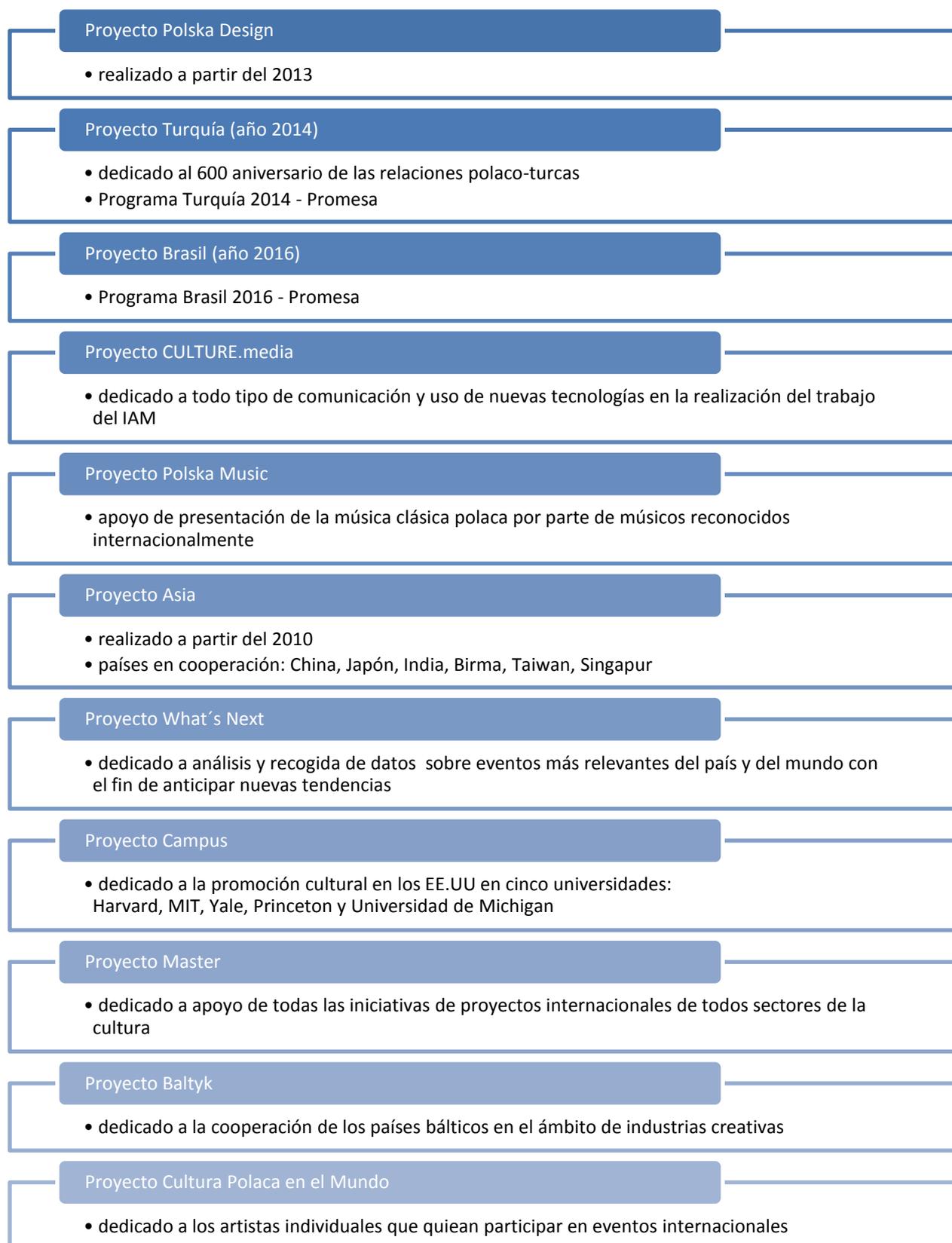


El IAM fue creado oficialmente en el año 2006, su objetivo principal es promoción de Polonia en el mundo a través de su cultura y cooperación cultural con otros países, de acuerdo con las estrategias de política exterior y política cultural de Polonia. Sus acciones son efectos de colaboración con instituciones polacas, tanto locales como internacionales, y con socios extranjeros, realizando así proyectos de gran formato y cumpliendo los acuerdos y convenios relacionados con la difusión de la cultura polaca. Según los datos de su página oficial, entre los años 2001-2013 ha trabajado en 26 países (entre otros: Rusia, Alemania, Francia, España, Ucrania, India, China) donde contó con un público de unos 40 millones de personas, y fue el máximo responsable de la promoción de Polonia durante su presidencia en la UE en el año 2011 en 10 capitales: 5 europeas y otras 5 fuera de la UE.

Su sistema de organización consiste en división de tareas en determinados programas cuyos objetivos son los mismos, sin embargo, se diferencian en lo que concierne a destinatario y sector de cultura (ver el gráfico en la página siguiente)¹⁵. Como herramientas de la difusión de la cultura polaca el IAM organiza proyectos, establece relaciones de los expertos internacionales en determinados ámbitos de cultura mediante las visitas de estudio (se invita tanto los gestores culturales, como artistas, críticos, directores de instituciones culturales o creadores y animadores culturales), coordina los Años/Temporadas Polacas, presentando todas las áreas de cultura, su imagen histórica y actual, mediante una cooperación intensiva y directa con instituciones y creadores de Polonia y el país destinatario. Además, crea representaciones de íconos polacos (personajes polacos con gran reconocimiento con apoyo de la UNESCO), cuida de la presencia de artistas polacos en festivales en el exterior y realiza coproducciones o eventos internacionales.

¹⁵ Datos de proyectos del año 2015 de la página oficial del IAM.

Gráfico nº 4



Algunos de los proyectos coordinados por el IAM abarcan las iniciativas ministeriales como en el caso del programa Promesa¹⁶. De este modo, a partir del año 2000 se realizó varias acciones de la DC en todo el mundo, presentadas en el gráfico nº 5:

Gráfico nº 5

2001-2002	•Año Polaco en España
2002-2003	•Año Polaco en Austria
2003-2004	•Año Polaco en Suecia
2004-2005	•Año Polaco en Rusia •Año Polaco en Ucrania
2005-2006	•Año Polaco en Alemania
2006-2007	•Año de Jerzy Giedroyc •Temporada Polaca en India
2007-2008	•Año de Joseph Conrad
2008-2009	•Año Polaco en Israel •Año Polaco en Rusia •Año de Jerzy Grotowski
2009-2010	•Año Polaco en Gran Bretaña •Programa cultural para la presidencia en la UE
2010-2011	•Año de Federico Chopin •Programa cultural para la presidencia en la UE
2011-2012	•Año de Czeslaw Milosz •Temporada Polaca en Asia
2012-2013	•Temporada Polaca en Asia
2013-2014	•Año de Witold Lutoslawski
2014-2015	•Año de Oskar Kolberg •Año Polaco en Turquía
2015-2016	•Año del Teatro, de Tadeusz Kantor •Año Polaco en Rusia - suspendido
2016-2017	•Año Polaco en Brasil

¹⁶ El programa Promesa es una iniciativa del MKiDN cuyo objetivo principal es apoyo económico a los proyectos culturales. Una parte del programa está destinada a la promoción de la cultura polaca en el exterior durante un año (proyecto Año Polaco/Temporada Polaca dedicada a un personaje o para un país destinatario determinado) a través de financiación de los proyectos propuestos en convocatorias anuales. Cabe destacar que los proyectos dedicados a unos personajes y sus logros están a menudo apoyados por la UNESCO (el caso del año 2015 como el Año de T. Kantor).

A estos se incluye también el proyecto Europa Creativa y Europa para la Ciudadanía, financiados por la UE. En los programas anteriormente enumerados pueden participar tanto artistas individuales (La Cultura Polaca en el Mundo) como las instituciones (los programas Promesa y ambos europeos).

A pesar de que los efectos de la DC no es visible fácilmente, es posible observar algunos cambios en las relaciones entre los países al seguir una estrategia determinada. El año 2014 fue el año del proyecto Promesa Turquía. En todo el país se realizó varios tipos de acciones culturales, para dar a conocer la cultura polaca, ampliar el conocimiento de esta e aumentar el interés por Polonia. Para ello se ha destinado 4,5 millones de zlotys (unos 1,070,000 euros), con los que se ha realizado más de 160 eventos en 11 ciudades. Entre los resultados, los organizadores señalan muy buena recepción, contactos a largo plazo de artistas polacos con turcos y nuevas relaciones entre instituciones culturales. Además, algunos creen que la declaración del presidente Erdogan al final del año 2014 sobre abolición de las visas para los polacos fue uno de los efectos de buena promoción del país en Turquía.

(Informe del IAM sobre el Año Polaco en Turquía, 2015)



Asimismo, el IAM elabora una página web dedicada exclusivamente a la promoción de la cultura polaca, www.culture.pl, traducida actualmente al inglés y ruso. Hoy en día, culture.pl se convirtió en una marca reconocida internacionalmente en los medios de comunicación, principalmente en los medios digitales, lo que dio lugar a la difusión más directa en internet. De esta forma, se promociona no solo la información sobre las acciones culturales llevadas por el IAM u otras entidades gubernamentales en el exterior, sino también se publica artículos relacionados con la cultura polaca, sus tradiciones y costumbres.

2.3.4. Entidades relacionadas¹⁷

Los Institutos Polacos y el Instituto de Adam Mickiewicz juegan el papel principal en la diplomacia cultural. No obstante, hay que destacar otros organismos que tienen en su misión, o incluso algunos en su estatuto, el mismo objetivo. Entre ellas como ejemplo podemos destacar: el Centro Internacional de Cultura en Cracovia (MCK), el Instituto del Libro, el Instituto de Teatro, el Instituto Polaco del Arte Cinematográfico o el Instituto Nacional de F. Chopin.



El primero destaca por su labor parecida a la del IAM con la diferencia que la realización de las acciones se concentra más bien en las exposiciones y educación sobre logros de la ciencia y cultura polaca (sobre todo del patrimonio

nacional). El MCK trabaja en el ámbito de cooperación internacional enfocando sus proyectos en los países de Europa Central y se caracteriza por una menor actividad.



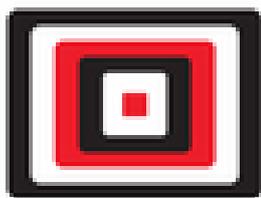
El Instituto del Libro realiza la labor de promoción de la literatura polaca tanto en Polonia, como en el exterior. Coopera con otras entidades de distintos países dedicadas a la literatura nacional organizando campañas en prensa y en medios digitales. Cabe destacar su programa de traducción que facilita la traducción de la literatura polaca a otros idiomas y su estrecha relación con el ámbito de traductores del polaco.

¹⁷ Los datos proceden de las páginas oficiales de cada una de las instituciones.

Dentro de los principales objetivos del Instituto del Teatro en el ámbito de la promoción de la cultura polaca es la organización de viajes de estudio para los críticos internacionales, apoyo de



los espectáculos polacos en festivales y eventos teatrales al nivel internacional, la preparación de los seminarios relacionados con el tema del teatro polaco y una promoción en medios digitales de la literatura dramática polaca. Además, el centro creó un programa para la traducción de los dramas polacos para adaptaciones extranjeras, y forma parte de asociaciones internacionales dedicadas al teatro.



POLSKI INSTYTUT SZTUKI FILMOWEJ

Otra institución nacional que tiene como misión la promoción de la cultura polaca es el Instituto Polaco del Arte Cinematográfico. Fue creado en el año 2005 y en su estatuto tiene marcada la difusión de la cinematografía polaca en el exterior. El Instituto realiza la labor de apoyo, formación, cooperación y presentación del arte audiovisual al nivel internacional. Asimismo, financia festivales del cine polaco organizados en

distintas ciudades del mundo, entre ellas: Londres, Moscú, Berlín, Nueva York, en cooperación con los Institutos Polacos del país receptor.

Capítulo 3: Investigación empírica: Análisis de actividad de diplomacia cultural de los Institutos Polacos

Como hemos señalado anteriormente, en el ámbito de la diplomacia cultural polaca hay una descentralización de los sujetos que realizan la labor de promoción. No obstante podemos destacar dos que fueron fundados únicamente con este objetivo y resultan ser los agentes más reconocidos en esta área: el **Instituto de Adam Mickiewicz (IAM)** y la red de los **25 Institutos Polacos (IP)**. A pesar de tener una misión parecida, son entidades que se diferencian en su estructura, forma de trabajo y ubicación desde la que actúan. El IAM es organismo dependiente directamente del Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional, por el cual está financiado; coordina en parte sus programas de promoción de cultura en el exterior y, asimismo, desarrolla sus propios proyectos de acuerdo con las políticas culturales exteriores del MKiDN y el MSZ. Aunque tiene su sede en Varsovia, en sus acciones trabaja también fuera de Polonia, organizando y cooperando proyectos con otros organismos en todo el mundo. La comunicación llevada por el IAM es visible tanto en medios tradicionales (publicidad en prensa, radio, televisión) como en medios digitales mediante su página web (www.iam.pl), la página www.culture.pl redactada por él, y varios perfiles en redes sociales: Facebook (9.723 me gusta, opinión: 4.6), Twitter (1.876 seguidores), Youtube (165 suscriptores), Vimeo (84 seguidores), Pinterest (512 seguidores). Es una institución que reúne diversos agentes nacionales e internacionales y trabaja en todas áreas de cultura en distintos sitios del mundo al mismo tiempo.

Los Institutos Polacos en cambio, son dependientes del Ministerio de Asuntos Exteriores y están ubicados en el exterior, lo que les convierte en entidades diplomáticas junto con embajadas y consulados, dirigidos por personas formadas en el MSZ. Su mayor concentración está en Europa (18); trabajan únicamente en espacio del país de su localización, siendo un agente interlocutor entre las instituciones o artistas polacos, y el ámbito del país receptor, no dejando de establecer nuevos contactos y de desarrollar sus propias iniciativas. La estrategia de su comunicación es parecida, aunque destinada solamente al grupo local, o sea, a la

sociedad del país receptor, lo que resulta más directo, por ejemplo, mediante versiones de páginas oficiales y anuncios en el idioma de localización. Generalmente, los IP tienen sus perfiles en Facebook y Twitter donde actualizan y promocionan las acciones o iniciativas relacionadas con su trabajo; pocas veces usan redes sociales como Flickr o Youtube. Lo que les diferencia del IAM también es la creación de una red de agentes aliados, llamados amigos del Instituto, que apoyan su misión, incrementando así la confianza social y buena recepción.

Resumiendo, ambos organismos se dedican a la promoción de buena imagen de Polonia teniendo como instrumento la cultura, aunque con ciertas disimilitudes. Si pudiéramos clasificar sus actuaciones dentro de las categorías de la DC anteriormente mencionadas, podríamos separarlos de este modo:



gráfico nº 6

En el gráfico nº 6 observamos, que mientras la labor desarrollada por la red de los Institutos Polacos está relacionada directamente con el Ministerio de Asuntos Exteriores, por tanto, realiza proyectos con un mensaje antes seleccionado y elaborado para un determinado destinatario, las acciones del IAM resultan complicadas a diferenciar entre las que siguen las políticas culturales del Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional (siendo una simple promoción de cultura), y las que, al mismo tiempo, abarcan las políticas exteriores del MSZ. Teniendo en cuenta las diferencias entre las dos formas de la DC polaca, en este trabajo analizaremos la actividad de los Institutos Polacos, tratándolos como el máximo representante de la

política cultural exterior¹⁸. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación empírica cuyo objetivo es medir la eficiencia de las actividades de diplomacia cultural de los Institutos y plantear posibles mejoras en su actuación.

¹⁸ Excluimos los agregados culturales y departamentos de cultura ubicados en las embajadas, ya que forman parte de la estructura del servicio exterior polaco, mientras que los IP son menos dependientes políticamente.

3.1. Descripción de los recursos de la red de los IP

Actualmente, la red de los Institutos Polacos consta de 25 entidades diplomáticas en todo el mundo, creadas a lo largo de los últimos 76 años. El concepto fue planteado a finales de los años 90' en consecuencia de una reforma general del modelo de diplomacia cultural polaca. Tras dicha evolución se juntó todas instituciones diplomáticas del área de cultura polaca ya existentes, y se comenzó a fundar nuevas en países de interés, con un logotipo y estrategia a base de la reforma. Mientras a lo largo de los años 1939-1988 se fundó 11 entidades, a partir del cambio del sistema político en Polonia, durante 25 años aparecieron otros 14. Esto demuestra un visible giro en las relaciones internacionales y, asimismo, en la política exterior del país. Este gráfico representa la evolución de los cambios:

1939	• Budapest, Londres
1949	• Praga, Sofia
1950	• Bratislava
1956	• Berlín
1969	• Leipzig
1974	• Estocolmo, Viena
1979	• París
1988	• Moscú
1992	• Roma
1993	• Dusseldorf
1994	• Misnk
1996	• Vilnus
1999	• Kiev
2000	• Nueva York, San Petersburgo, Tel Aviv
2001	• Bucarest
2009	• Bruselas, Madrid
2011	• Tokio
2012	• New Delhi
2014	• Pekín

gráfico nº 6

Algunos centros fueron fundados gracias a una concentración de la cultura polaca causada por la emigración del siglo XIX y XX (París, Londres¹⁹), otros por intereses políticos planteados en la política exterior de Polonia. En el mapa es visible la concentración de los IP en Europa y países cercanos²⁰:



Las entidades formadas antes de la reforma de la diplomacia cultural de Polonia a menudo tienen una infraestructura más desarrollada que los nuevos centros. Dado que en la época comunista no eran solamente centros culturales, sino también una fuente de propaganda política en forma de "casas de cultura", poseían o siguen en posesión salas de conferencias, propias galerías o bibliotecas (Uminska-Woroniczka, 2013: 41-43)²¹.

¹⁹ El Instituto Polaco de Londres fue creado a consecuencia de relaciones mutuas con Gran Bretaña, ya que en el mismo año en Varsovia se inauguró el British Council, el segundo del mundo después de Egipto.

²⁰ En el mapa no está marcado el último Instituto Polaco inaugurado en el año 2014 en Pekín. Fuente: www.instytutpolski.org

²¹ El gobierno comunista esperaba de los organismos diplomáticos desarrollo de eventos con matiz político, lo que está demostrado en sus archivos. Centros que actualmente siguen teniendo espacios culturales son entre otros: Budapest, Bratislava, Berlín, Praga. El modelo de una "casa de cultura" continúa en los países del este de Europa, donde no hay suficiente infraestructura cultural.

3.2. Recogida de información

El estudio realizado entre marzo y junio del año 2015 pretendió medir la eficiencia de los Institutos Polacos a través de diversos indicadores, teniendo en cuenta los objetivos de la política cultural exterior planteada por el MSZ, es decir, la creación de una imagen favorable de Polonia y promoción de su cultura, estableciendo relaciones con la sociedad local y entidades que trabajen en este ámbito.

En la investigación utilizamos fuente de información primaria basada en la comunicación interna. De los 25 IP que existen, en el análisis se ha descartado el de Pekín, ya que, a pesar de su oficial inauguración en el año 2014, aún no ha presentado públicamente datos sobre su funcionamiento (no hay página web oficial, datos sobre plantilla o acciones desarrolladas)²².

Con el motivo de evaluar un grupo destinatario reducido y muy concreto, la investigación no fue anónima, ya que los encuestados tuvieron que marcar la ciudad de su ubicación y el año de fundación. Sin embargo, los resultados se presentan de forma conjunta sin comparar a los centros. A lo largo del estudio nos hemos puesto en contacto con cada entidad 3-5 veces, por correo electrónico y teléfono. Aparte del centro en Pekín, se ha descartado tres Institutos más por la denegación de cooperación²³. Muy a menudo resultaba que la dificultad para recoger los datos consistía en falta del tiempo de los directivos (las encuestas recogidas están rellenas mayoritariamente por directivos del centro, a veces con sus comentarios adicionales sobre información introducida) o de los empleados (durante todo el año los centros desarrollan proyectos continuos; en conversaciones personales indicaban falta del personal²⁴). Así, de los 21 Institutos que aceptaron la colaboración en el estudio, hemos conseguido 11 respuestas. No obstante, a pesar

²² A lo largo del estudio se ha contactado con la directora del Departamento de Cultura de la Embajada de Polonia en Pekín. Sin embargo, a pesar del primer contacto y aceptación del estudio, no se ha conseguido la respuesta.

²³ Los argumentos expuestos para no responder fueron: falta de datos estadísticos que impide responder preguntas sobre el público o financiación, o incapacidad de presentar datos sensibles.

²⁴ El tema de limitaciones de la plantilla de entidades diplomáticas resulta algo controvertido. Como señala Anna Umińska-Woroniccka, para todos los órganos hay solo 3.285 puestos (Umińska-Woroniccka, 2013: 82).

de que la muestra es reducida, sus resultados pueden llevar a conclusiones viables gracias al unificado sistema de organización de los IP.

3.2.1. Estructura de encuesta

La encuesta consistió en 30 preguntas agrupadas en 5 bloques: recursos humanos, cooperación con otros centros, financiación, público y comunicación (Anexo I). Las preguntas introducidas fueron de tipo: abiertas (recursos humanos), cerradas (comunicación), de control (división de tareas); en escala nominal (financiación), escala de Likert (cooperación, su desarrollo), no comparativa de clasificación continua (valoración, escala de 1 a 7). La información recogida es de tipo cuantitativo y cualitativo²⁵. La encuesta se elaboró por la aplicación del Google Formulario, sin embargo, a lo largo de la investigación, esta forma resultó algo dificultosa para responder adecuadamente²⁶, por lo que se la mandó otra vez en forma de documento Word a todo el grupo destinatario. Las preguntas trataban de la actuación de los IP durante el año 2014.

El primer grupo de preguntas se relacionaba con los recursos humanos de los que dispone el centro. En cada uno de ellos trabajan dos personas de misión diplomática, expertos locales (o referentes)²⁷, más empleados auxiliares. Así, se preguntaba por el número de personas empleadas, el número de expertos locales y el número de polacos empleados en total²⁸. Estos indicadores medían los recursos humanos y su grado de relación con población. Las siguientes dos preguntas trataban de indicar el grado de estructura y organización (división en sectores de cultura). Por consiguiente, las cuestiones relacionadas con el número de voluntarios, becarios²⁹, y su nacionalidad, tenían como objetivo indicar el grado de cooperación

²⁵ Hubo casos de comentarios adicionales sobre asuntos tratados, sin embargo, no es posible demostrar estos datos en forma de muestra para toda la red de Institutos.

²⁶ El cambio de la forma del estudio fue consecuencia de una petición que indicó incomodidad al responder mediante formulario del Google (al no ver todas las preguntas a la vez, no se podía preparar a responder a ellas adecuadamente)

²⁷ Son agentes que viven en el país destinatario, pueden ser de nacionalidad polaca o no.

²⁸ En los resultados de esta parte se ha excluido datos de sucursales de los Institutos.

²⁹ Los becarios en sistema polaco los podemos dividir en dos grupos: los que realizan prácticas durante estudios universitarios, y aquellos que trabajan temporalmente en forma de prácticas, pero recibiendo un sueldo reducido. En el estudio se ha unificado los dos grupos, ya que de acuerdo con el

con posibles aliados locales y nacionales, el interés por colaboración con el centro, el tipo de tareas realizadas y cambios de plantilla.

El segundo grupo de preguntas medía la cooperación con otras entidades, locales o nacionales (polacas). Se preguntaba por el grado de colaboración con siete diferentes sujetos: empresas, fundaciones, asociaciones, particulares, escuelas, universidades y administración pública (definiéndola como las entidades que dependen de ella, por ejemplo museos nacionales o galerías municipales); por el grado de satisfacción de ella y otro tipo de centros de colaboración³⁰.

Los asuntos relacionados con la financiación de los IP, en la tercera parte de la encuesta, fueron reducidos por sensibilidad de datos. Se preguntaba solamente por el porcentaje de todo el presupuesto dedicado a desarrollo de actividades culturales y por la parte derivada de él, destinada a las traducciones. Asimismo, como pregunta de control, se preguntó por posibles ingresos³¹.

La cuarta parte del estudio medía el público acogido durante las actuaciones del año 2014. Primera pregunta indica el tipo de destinatario que participa más en función del sector de cultura. De este modo, se medía las preferencias de diferentes grupos sociales observadas por los organizadores: público infantil, jóvenes, adultos, mayores, polonia, amigos del Instituto, otros. Asimismo, se preguntó por un proyecto que más y menos público acogió. El siguiente intentó analizar temáticas de más interés, entre la sociedad del país destinatario (artes plásticas, teatro, literatura, cine, música, idioma).

La parte última, quinta, se dedicaba a las cuestiones de comunicación y pretendía medir las formas de esta tras marcar posibles respuestas entre: página web oficial, carteles, información en prensa, comunicación directa vía correo electrónico, perfil oficial en redes sociales como Facebook, Twitter, y otros. Asimismo, se preguntaba por la forma de llegar de información sobre otros proyectos también promocionados por el Instituto, a pesar de no estar organizados vía diplomática o semipública (ni por

contrato, ninguno recibe dinero por realizar esta forma de trabajo en entidades diplomáticas. Asimismo, los dos tipos requieren la misma autorización previa por el MSZ.

³⁰ En mayoría de los casos, los encuestados marcaban las instituciones culturales como museos, cines, galerías, salas de conciertos, teatros, como "Otros", sin determinar su forma jurídica.

³¹ Durante la época del comunismo, los centros de información y cultura polaca desarrollaban varias acciones, entre otras, comerciales, vendiendo libros, discos o películas difícilmente accesibles (Umińska-Woroniecka, 2013: 42).

embajadas, ni por el IAM). Las tres últimas preguntas medían el grado de desarrollo de interés por la cultura polaca, el grado de interés por aprendizaje del polaco, y el grado de desarrollo de la cooperación con otros centros.

3.3.2. Resultados

A la encuesta han respondido 11 Institutos, mayoritariamente europeos, y como hemos mencionado anteriormente, casi todos rellenos por personal directivo, a veces con comentarios adicionales.

En primer lugar se procedió a **caracterizar la muestra de Institutos en función del perfil de los recursos humanos empleados**. En el análisis de recursos humanos medimos de forma abierta: promedios de empleados y de expertos locales: 8.27 y 4.73, respectivamente. Este dato nos indica que el 57% de todos los empleados son expertos o referentes locales, es decir, supuestas personas que conocen la vida diaria de la localidad, sus particularidades y condiciones de organización de proyectos culturales, de establecer nuevos contactos al nivel institucional o personal, y además, un cierto conocimiento de preferencias de la sociedad local³². Entre todos los empleados, el porcentaje del personal de nacionalidad polaca es

de 70; en los datos es visible una regla: en los Institutos de países occidentales la mayoría de la plantilla son polacos, mientras en los países del este, el número de locales es

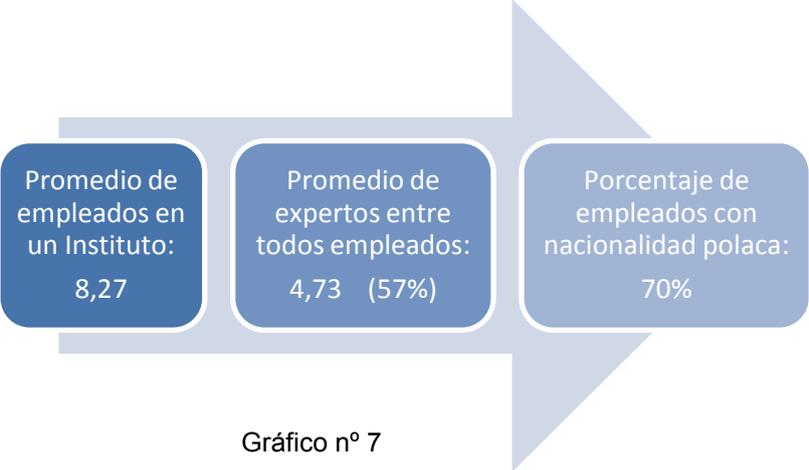


Gráfico nº 7

mayor (promedio de 57% de polacos en entidades del este; 90% de polacos en entidades del oeste). Esta situación puede estar relacionada con la emigración polaca hacia los países occidentales. Asimismo, estas primeras tres preguntas indican un dato muy útil a la hora de evaluar la relación con la población del Instituto:

³² Estas características fueron requisitos básicos a partir de la reforma de diplomacia cultural para estos puestos en los Institutos Polacos.

las entidades ubicadas en países con escasa infraestructura cultural, se basan en trabajo de los locales; las acciones de los Institutos occidentales están desarrolladas principalmente por polacos, aunque con ciertos conocimientos del ambiente (pocas veces están empleadas personas directamente de Polonia, con excepción de los directivos).

Para medir el grado de la división de tareas en sectores, se ha preguntado en escala no comparativa de clasificación continua de 1 a 7, donde 1 significaba totalmente desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El valor medio fue 6.4 lo que indica un alto nivel de la organización dentro de la estructura interna de los centros. Un resultado parecido podemos observar en análisis de plantilla de los Institutos en sus páginas web: raramente no se encuentra la información sobre el responsable de cada sector de cultura. La siguiente pregunta indica el nivel de cooperación entre los empleados al realizar un determinado proyecto. La media fue 3.5, en la misma escala (1-7), lo que afirma el resultado anterior: en un proyecto puede haber diversos sectores, sin embargo, siguen siendo independientes.

Como observamos en el gráfico nº 8, entre los resultados del número de becarios el estudio demuestra que durante el año 2014 en los Institutos encuestados trabajaron 44 becarios, de los cuales 43 de nacionalidad polaca.

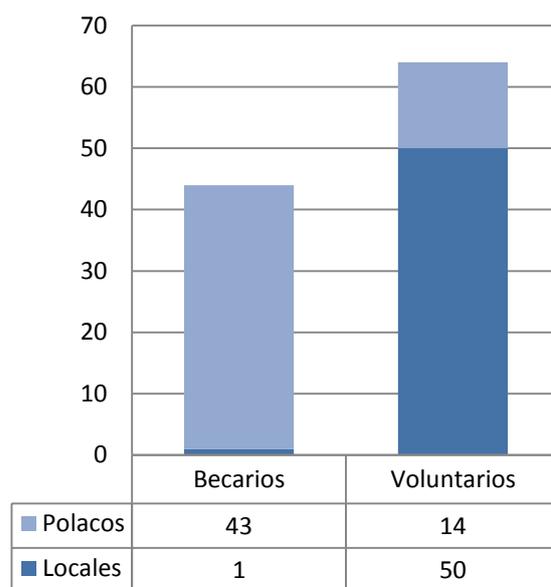


Gráfico nº 8

Por otro lado, el indicador de apoyo por parte de voluntarios presenta resultados muy

dispersos, ya que hay dos entidades que durante el año 2014 trabajaron con hasta 30 personas locales³³, mientras el resto de encuestados afirma una cantidad mucho más reducida o incluso no tener ningún apoyo externo. Por eso, vamos a presentar los datos de manera bilateral:

³³ Ambos centros son antiguas "casas de cultura polaca" ubicados en países del este de Europa. Pueden seguir trabajando a base del modelo anterior a la reforma dado a la infraestructura cultural del país receptor.



Gráfico n° 9

Los resultados de toda la muestra presentan un número de 64 voluntarios de los cuales 22% fueron de nacionalidad polaca (14 en total). En cambio, si excluimos los dos centros con mayor número de voluntarios, resulta que en el año 2014 de esta forma trabajaron 14 personas, todas polacas³⁴. Este dato indica el grado de relación con la sociedad local, su interés por la cultura polaca e intención de apoyar el Instituto, lo que puede influir indirectamente en buena recepción de los proyectos. Podemos observar que la mayoría de entidades no afirma trabajar de esta manera.

A continuación se midió la frecuencia de tareas que realizaba el personas de apoyo externo, es decir, voluntarios y becarios en conjunto (en escala de 1 a 7). Así, resulta que estas personas a menudo ayudan a la realización de los proyectos, buscan información o realizan otra forma de trabajo. Aquí, los encuestados enumeraban: ayuda en administración del centro, de su archivo y comunicación personal o en medios digitales. Algo menos se ponen en contacto con entidades públicas locales o nacionales, raramente trabajan en área de traducción o realizan proyectos³⁵.

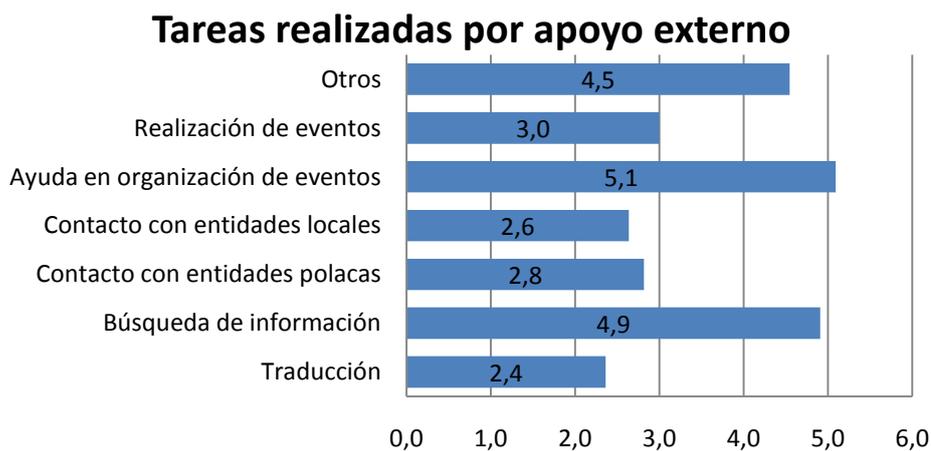


gráfico n° 10

³⁴ Aunque sean polacos, normalmente son personas que residen en el país receptor y así ayudan en determinados eventos.

³⁵ Entre ayudar en un proyecto y realizarlo marcamos la diferencia entre no asumir la responsabilidad de una acción llevada por el Instituto (en primer caso), y tener la responsabilidad por una parte de ella (en el caso segundo).

La última pregunta de la parte de los RH medía posibles cambios de la plantilla recientemente. El 100% de la muestra afirmó no aumentar el número del personal durante últimos dos años. Para resumir esta parte presentamos el gráfico nº 11:



Gráfico nº 11

En segundo lugar, se analizó la **cooperación con otras entidades**. La parte dedicada a la cooperación con otras entidades consistía sobre todo en preguntas en forma de escala, teniendo en cuenta siete diferentes categorías de centros: empresa, fundación, asociación, particular, escuela, universidad, administración pública y otros. Al presentar los datos se han juntado los dos últimos tipos, es decir, la administración pública y otros, ya que todas las respuestas

marcadas como Otros se dirigía a instituciones culturales del país receptor³⁶. La colaboración se ha dividido en dos maneras: local y nacional (con entidades polacas). Asimismo, los encuestados estimaron la colaboración durante los eventos locales a 5.7, en la escala de 1 a 7. El siguiente gráfico presenta los resultados de la estimación de colaboración con entidades locales:

Cooperación con entidades locales

- Empresas
- Fundaciones
- Asociaciones
- Particulares
- Escuelas
- Universidades
- Administración pública
- Otros

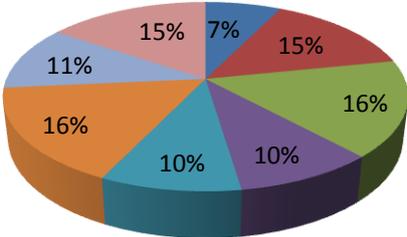


Gráfico nº 12

A pesar de que no hay visible concentración en una de las categorías, si juntamos los datos de administración pública y otros, resulta que ocupa 26% del diagrama. Asimismo, las categorías que más porcentaje de cooperación presentan son las no gubernamentales (asociaciones, fundaciones) o universidades (seminarios, conferencias); las formas de menos cooperación son empresas, con el 7%. Si juntamos estos datos con la valoración de esta cooperación en dichas categorías, resultan relacionarse directamente: las entidades con más satisfacción de cooperación son las no gubernamentales, universidades y otros.

³⁶ Teniendo en cuenta el análisis de actividades y forma de trabajo de los IP, las instituciones culturales con las que colaboran son sobre todo públicas y de gran prestigio local. Así, juntamos las dos categorías para evitar la duplicación de las respuestas, ya que se refieren al mismo tipo de organismos.

Valoración de la cooperación con entidades locales

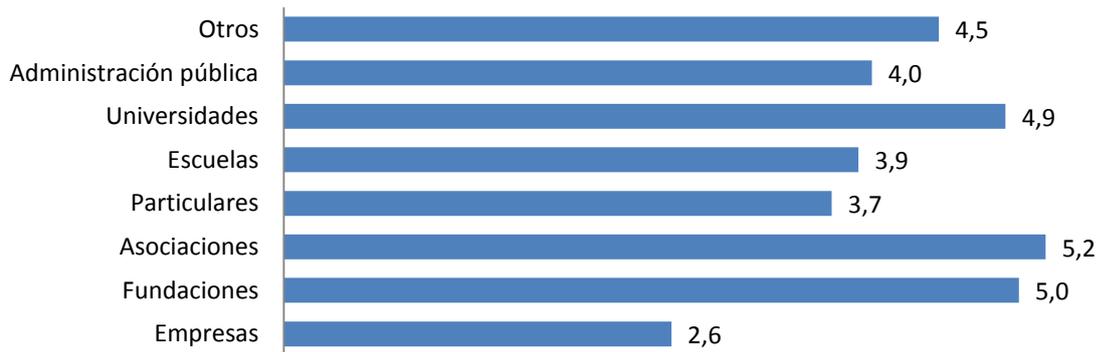


Gráfico nº 13

Si analizamos el mismo indicador para la cooperación con centros nacionales, es decir, polacos, observamos situación parecida. Al juntar la categoría de administración pública con Otros, resulta que 30% de cooperación está desarrollada con instituciones públicas polacas. Asimismo, es visible mayor porcentaje de apoyo por parte de las organizaciones no gubernamentales, y un reducido dedicado a empresas y escuelas. Sin embargo, lo que cambia es mayor colaboración con particulares (13%) lo que puede presentar la labor de promoción de artistas determinados o agentes de cultura para determinados proyectos. Así, podemos afirmar que los Institutos Polacos, aunque trabajan con estas personas de forma bilateral, demuestran más contribución en el ámbito nacional.

Cooperación con entidades polacas



Gráfico nº 14

En relación a valoración de estas cooperaciones, el gráfico representa una dispersión de estimación. La mayor satisfacción supone el trabajo con asociaciones, instituciones culturales públicas y particulares. El de menos, con empresas y escuelas.

Valoración de la cooperación con entidades polacas

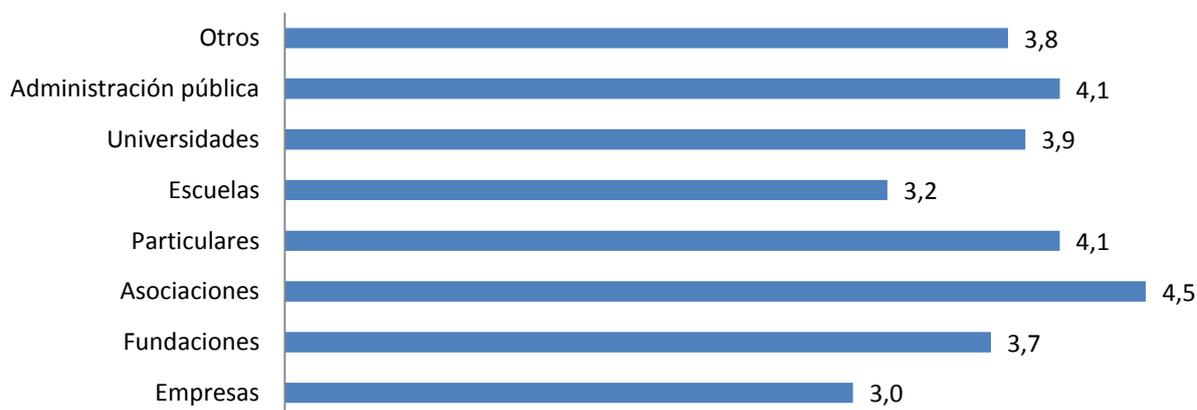


Gráfico nº 15

En tercer lugar, se analizó la **financiación de los Institutos**. Esta parte pretendió medir el porcentaje del presupuesto dedicado únicamente a la realización de proyectos culturales, teniendo en cuenta los gastos adicionales al ser una entidad diplomática. En principio, todos los centros señalaron falta de otros ingresos que no sean del MSZ. Dentro del presupuesto anual, dado a las condiciones y peculiaridad de estas instituciones, se demuestra el intervalo de **20-40%** del presupuesto total, únicamente para el desarrollo de actividades. De ellos, los encuestados señalaron que **0-20% se dedica a las traducciones**³⁷. Para resumir:

³⁷ En la labor realizada por los IP las traducciones muy a menudo tienen que ser juradas lo que supone gastos adicionales dentro del presupuesto.

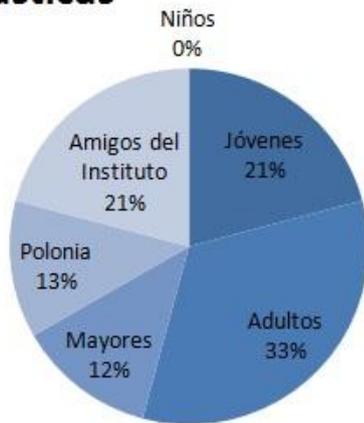


Gráfico nº 16

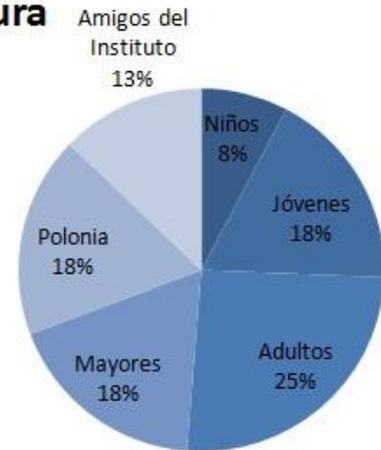
En cuarto lugar, se analizó el **perfil del público que acogen las actuaciones de los IP**. A pesar de que el destinatario primario de la DC polaca realizada por estas entidades son elites y creadores de opinión (por lo que resulta complejo estudiarlo de otra forma que la participación de observación), en segundo lugar está la sociedad, y en este grupo nos hemos centrado en el presente estudio. Asimismo, muchas de las intervenciones desarrolladas a través de los Institutos Polacos están abiertas a todo el público, gratuitos. Por eso, el objetivo de esta parte es medir la asistencia real. Mediante una pregunta dividida en diferentes sectores de cultura (artes plásticas, literatura, cine, teatro, música, talleres o cursos de idioma), medimos la concentración de determinados grupos sociales: niños, jóvenes, adultos, mayores, polonia, amigos del Instituto y otros. En los resultados, los datos marcados

como Otros se ha juntado con jóvenes, ya que se referían principalmente a los estudiantes universitarios. Así, los encuestados señalaron principalmente la presencia de los jóvenes, adultos y personas mayores. Los datos enfocados en los eventos de artes plásticas, o sea, generalmente las exposiciones o proyectos internacionales en el área del arte, acogieron más adultos (33%), jóvenes (21%) y amigos del Instituto (21%). Ya que este tipo de encuentros requieren un cierto nivel de conocimiento (muy a menudo son los profesionales y expertos que vienen; por eso un porcentaje alto de llamados amigos del Instituto), los encuestados afirman falta del público infantil (0%) o menos de personas mayores (12%) o de la polonia (13%). Los eventos relacionados con la literatura se refieren generalmente a todo tipo de encuentros literarios con autores o dedicados a escritores polacos/locales; aquí también incluimos presentaciones de libros traducidos al idioma del país receptor o publicaciones en que cooperó el Instituto. De acuerdo con las respuestas, aunque el público resulta ser más variado (la dispersión de datos es visible), los más interesados en estos eventos son adultos (25%), jóvenes, mayores y amigos del Instituto (18% cada). El sector de teatro se basa en los espectáculos organizados por los IP o apoyados por ellos y proyectos internacionales. Aquí, la asistencia se concentra en adultos (29%), jóvenes (23%) y personas mayores (20%). No es visible mayor porcentaje de los amigos del Instituto lo que puede suponer menores relaciones en con el país receptor en esta área. Las proyecciones del cine, como un producto cultural principal de Polonia en los últimos años, resulta acoger otra vez mayor público entre jóvenes (21%) y adultos (26%), pero también entre la polonia (21%). De todas las áreas de cultura, este grupo social está interesado más en las películas polacas. Dentro de la música, (conciertos organizados, colaborados o apoyados por el Instituto, como también participación en los festivales del país receptor) la asistencia del público se centra en los grupos: adultos (27%), personas mayores (22%), jóvenes (21%). Finalmente, las acciones relacionadas con el idioma polaco (talleres o cursos) acogen más jóvenes (39%), adultos (33%) y niños (22%).

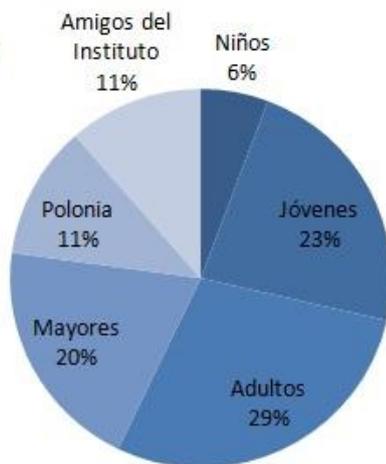
Artes plásticas



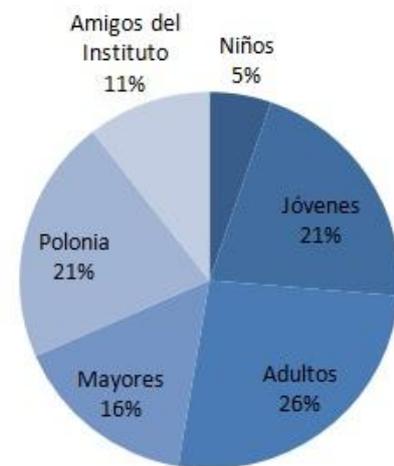
Literatura



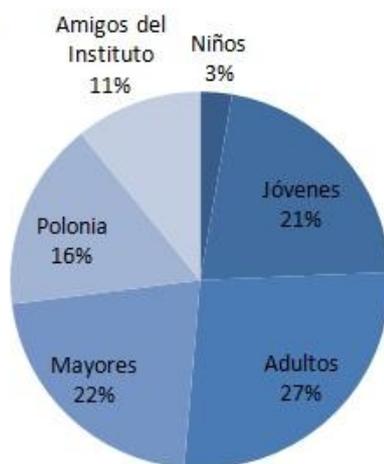
Teatro



Cine



Música



Idioma

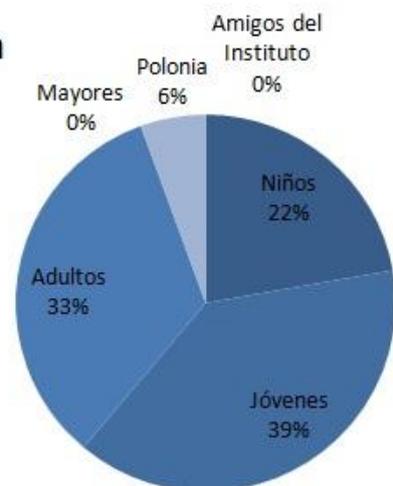


gráfico nº 17

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el sector que más diversidad de público acogió es literatura, justo antes de cine y música. Después están las artes plásticas y al final el idioma.

Estos datos también se pueden analizar en función de cada grupo social. Así, resulta que los niños acuden principalmente a los eventos relacionados con el idioma polaco y los jóvenes eligen más entre teatro, cine y música. Los adultos fueron marcados por cada entidad como público principal en literatura, teatro, cine y música, mientras que los mayores resultan estar interesados principalmente por la música. A pesar de no ser uno de los destinatarios de la diplomacia cultural de los IP, la polonia participa bastante en las proyecciones del cine y todo lo relacionado con el tema de cinematografía polaca. Los amigos del Instituto asisten principalmente a encuentros dedicados a literatura y todo tipo de eventos relacionados con las artes plásticas.

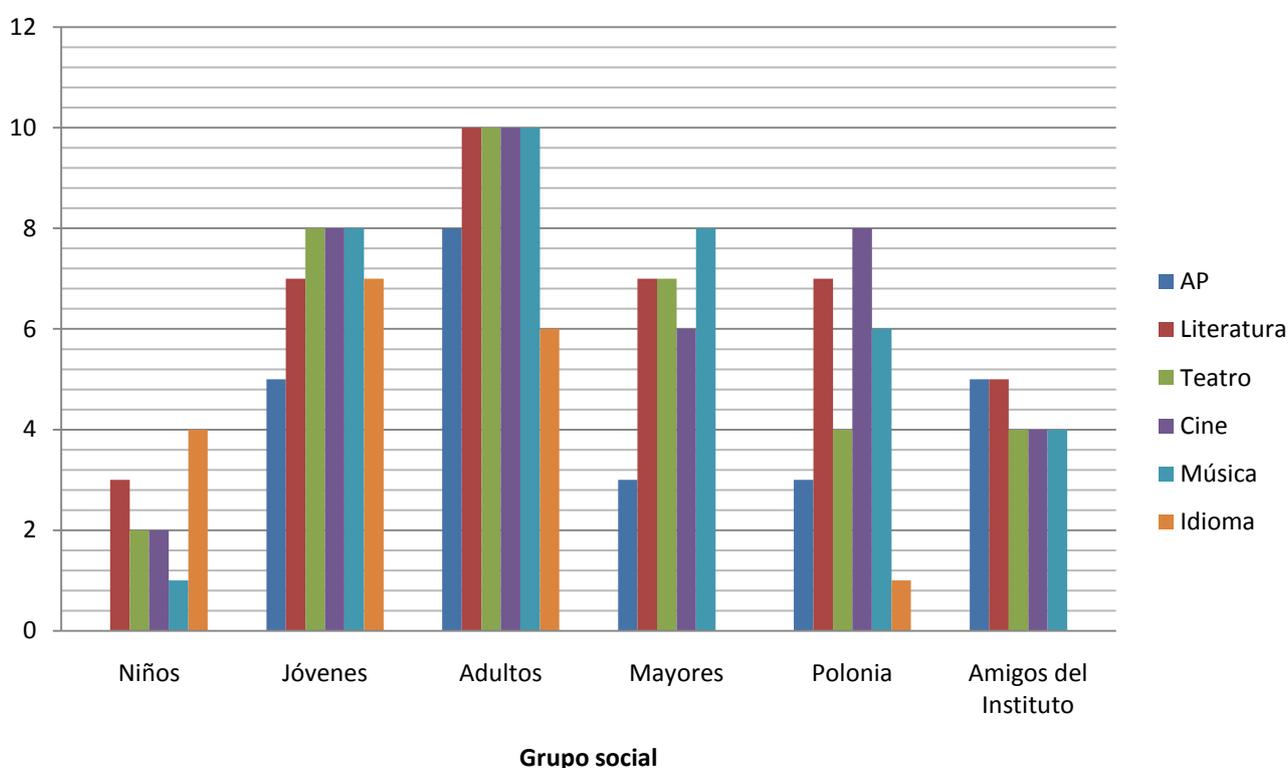


Gráfico n° 18

Por otro lado, los encuestados señalaron los proyectos que más y menos público acogieron durante el año 2014. Así, entre los más mencionados están los conciertos, las proyecciones de películas y los proyectos conjuntos como días de cultura polaca. En cambio, entre los que menos gente atraían estuvieron los congresos y los encuentros con autores, lo cual se explica por las características de ese tipo de

actividades, que suponen un público profesional o aficionado a la temática dedicada. En la pregunta directa, cuál de los sectores de cultura parece ser más atractivo para el público de su país receptor, la mayoría marcó **cine** (10 respuestas) y **música** (7 respuestas).

A continuación, se ha medido la comunicación llevada por los Institutos Polacos. Los resultados son muy similares en todos los casos: todos los institutos afirman usar medios digitales: página oficial del Instituto, perfiles en Facebook y Twitter. 10 de las 11 entidades afirman disponer de carteles y enviar información sobre sus acciones a la prensa local y, asimismo, por correo electrónico a sus grupos de contactos. Además, 5 encuestados han señalado imprimir la programación (mensual o para 3-4 meses) o folletos (3 respuestas); 4 utilizan forma de newsletter y hay uno que comunica sus eventos a través de radio y televisión local. Aquí excluimos la comunicación llevada por otros canales, como por ejemplo, de los colaboradores de proyectos en los participan los IP.

Tipos de comunicación

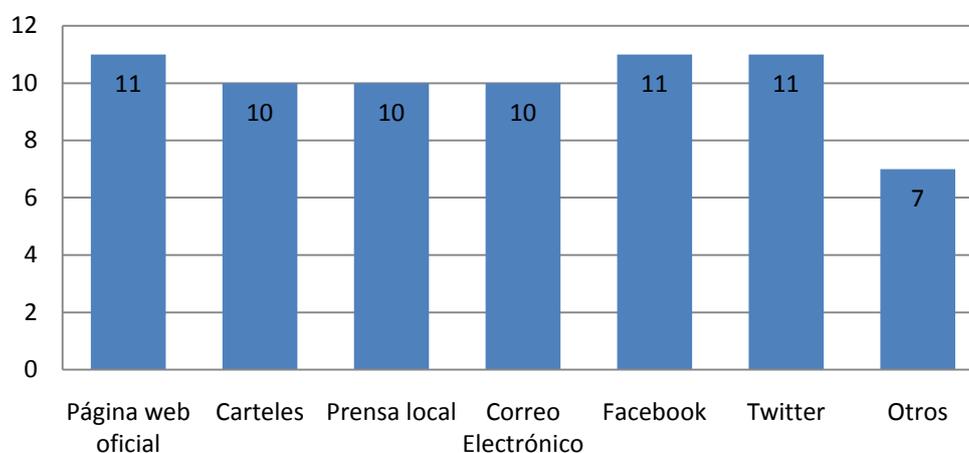


Gráfico nº 19

En la parte final del estudio, se ha preguntado por estimación del incremento de interés por la cultura polaca, por el aprendizaje del idioma polaco y desarrollo de cooperación con entidades locales. Los promedios de las valoraciones fueron: 5, 5.2 y 4.7, respectivamente. Estos datos indican un aumento de interés, aunque bastante

paulatino, dado a reciente evolución de la diplomacia cultural del país. Un resumen de estos resultados se muestra en el gráfico nº 20:



Gráfico nº 20

3.3. Análisis de las actividades

En esta parte del estudio vamos a centrarnos en las acciones llevadas por los IP durante el año 2014. Se ha analizado la programación de los centros antes estudiados en función de sus actividades, sectores de cultura desarrollados y la información promocionada por entidad aunque no organizada por ella. El análisis requería investigación de la mayoría de las acciones de los Institutos en diferentes

canales (no solamente en la página web en el archivo, sino que también en las páginas web de colaboradores u organizadores de proyectos conjuntos), para poder diferenciar la información únicamente promocionada, de la cooperación con otros sujetos. De este modo, había que buscar comentarios o logotipos de Institutos en carteles, programaciones o páginas web de organizadores principales de determinados eventos. También, la pesquisa requería a menudo traducciones ya que las páginas web oficiales de los IP están solamente en versión de idioma del país de su localización. Así, en el análisis podemos verificar cuántas actividades de todas las promocionadas oficialmente podemos calificar como acción de la entidad analizada (Anexo II).

Las actividades llevadas por los IP están relacionadas con la política cultural exterior del MSZ. Cada año reciben del Departamento de Diplomacia Pública y Cultural una agenda de aniversarios o eventos relevantes para Polonia, y de acuerdo con las fechas marcadas, van proyectando su propia programación. Las entidades se diferencian en cantidades de acciones dependiente del país receptor (Instituto en una capital occidental va a tener muchas más acciones que uno en un país del este, por ejemplo por la infraestructura cultural) y el año de fundación (los más recientes con menos relaciones a largo plazo, así, menos acciones en forma de cooperación). De forma parecida varía el número de eventos promocionados por el Instituto, dependiendo del lugar de ubicación, nivel de relaciones locales y concentración de promoción de la cultura polaca en determinado país.

Según los datos generales: en el año 2014 se ha realizado 812 acciones en diferentes áreas de cultura: artes escénicas, artes plásticas, literatura, cine, música y seminarios/congresos científicos; a estas categorías se ha añadido una más, llamada Otros, con el fin de agrupar todas las actuaciones de los IP que no se relacionan directamente con ningún sector cultural o su forma no permite adjuntarlas a una de las mencionadas categorías (por ejemplo mercadillo navideño). El promedio de las actuaciones realizadas entre todos los promocionados eventos es 73.9 por entidad, mientras el promedio de toda la información publicada en las páginas web oficiales se calcula que es 112.4 por entidad. En el gráfico nº 21 podemos observar la evolución de acciones a lo largo del año. Es notable la concentración de la actuación de los IP en dos temporadas: primavera (abril, mayo, junio) y otoño (septiembre, octubre, noviembre). Puede haber varias causas, sin

embargo, las principales podrían ser: la cantidad de eventos desarrolladas en estos meses en el país receptor y con cuales cooperan los Institutos (festivales, proyectos conjuntos, seminarios o congresos en universidades), y temporadas de vacaciones (verano e invierno con Navidad y Año Nuevo). Son dos momentos del año cuando el trabajo de la DC parece perder su dinámica. Los meses de máxima actuación en el año 2014 son mayo (99 acciones), octubre y noviembre (cada uno con 95 acciones); el de menos, agosto (29). De acuerdo con los datos, cada mes se realiza unos 67-68 intervenciones entre los 11 institutos analizados.

Evolución de actuación de los IP en el año 2014



Gráfico nº 21

Además, hemos analizado todas las acciones llevadas por los IP en función de sectores de cultura (ver el siguiente gráfico). Resulta que los temas más utilizados dentro de la DC polaca en el año 2014 fueron artes plásticas (199 acciones) y música (175). Asimismo, el que destaca por tener más de 100 intervenciones es el cine. Los Institutos Polacos realizan con menos frecuencia otro tipo de eventos, ya que se basan principalmente en formas de exposiciones, proyecciones, conciertos o colaboraciones en estos ámbitos con agentes locales. La cantidad de conferencias y seminarios, junto con encuentros literarios y presentaciones de libros podemos clasificarlas como habituales. El sector de menos aprovechamiento resulta ser las artes escénicas. La causa puede relacionarse con la dificultad de traducción de espectáculos, a pesar de que el Instituto del Teatro (entidad nacional polaca) desarrolla su programa en este ámbito.

Tabla de las acciones en función del sector de cultura

	A AEE	AP	Cine	Literatura	Música	Conferencias	Otros	Total
1	6	26	11	9	8	15	3	78
2	3	13	6	8	10	1	4	45
3	3	39	8	4	12	10	5	81
4	7	18	8	11	22	9	4	79
5	0	8	21	7	12	12	12	72
6	20	36	38	26	33	3	5	161
7	1	14	8	6	1	12	3	45
8	5	3	16	6	25	2	1	58
9	1	12	3	4	10	4	1	35
10	8	23	15	12	27	17	8	110
11	1	7	11	4	15	5	5	48
Total	55	199	145	97	175	90	51	812
%	6,8	24,5	17,9	11,9	21,6	11,1	6,3	

Gráfico nº 22

Acciones en función de sectores de cultura

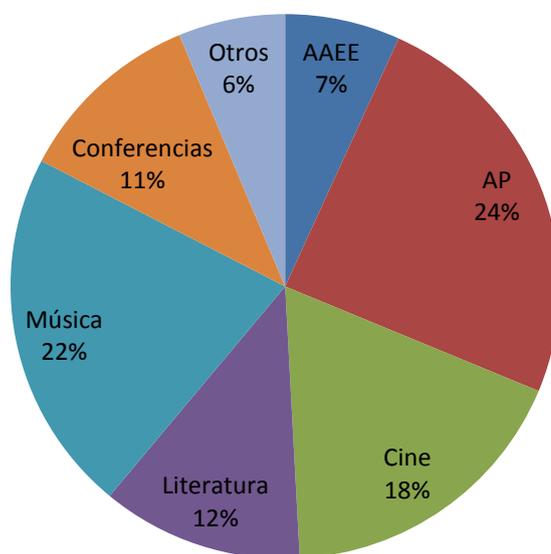
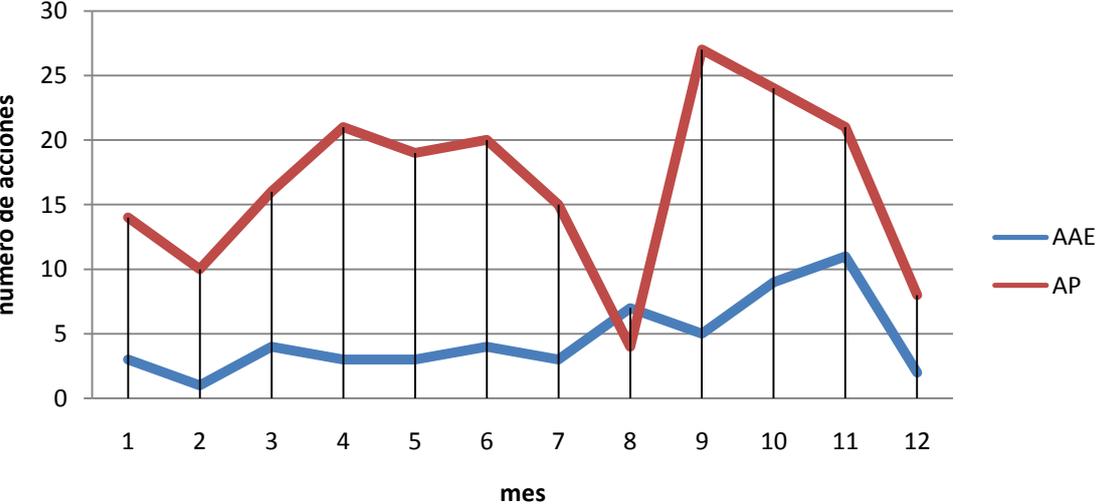
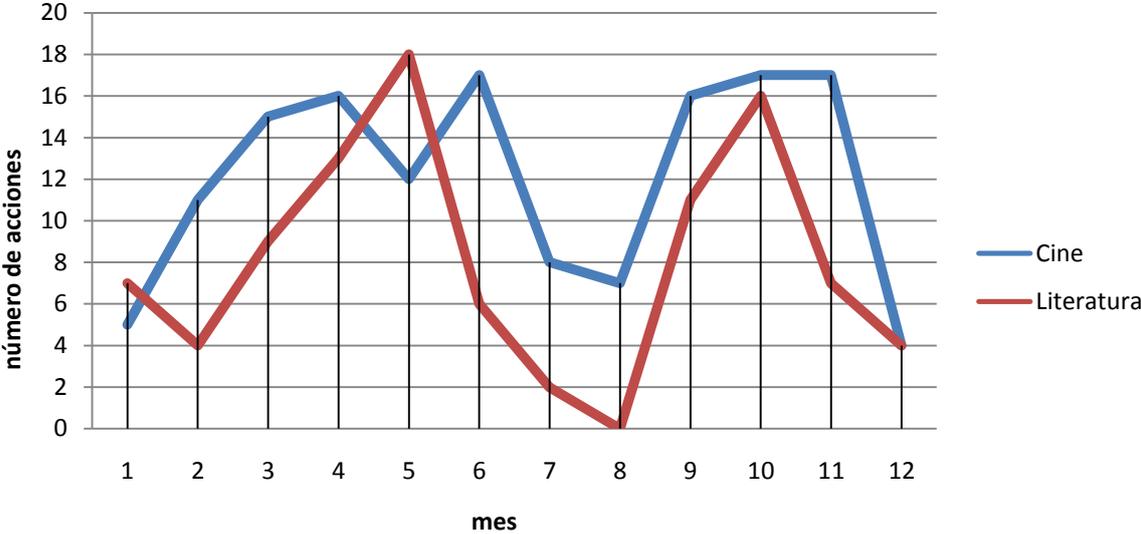


gráfico nº 23

Además, hemos analizado cada sector a lo largo de los meses del año. Así, podemos plantear unas tendencias en cada uno de los ámbitos que pueden

depender de un específico momento del año, es decir, si es primavera u otoño, de la cantidad de grandes festivales en función del mes en cada país, de temporadas teatrales o del comienzo de año académico en universidades. De este modo, resulta que los Institutos intervinieron más en cine en los meses de junio, octubre y noviembre, en literatura sobre todo en mayo; las artes escénicas se promocionó más en noviembre, las artes plásticas en septiembre, y la música principalmente en mayo. Las conferencias se desarrollaron más en noviembre y otras actuaciones, aunque pocas, sobre todo en septiembre.

Gráficos nº 24 y 25



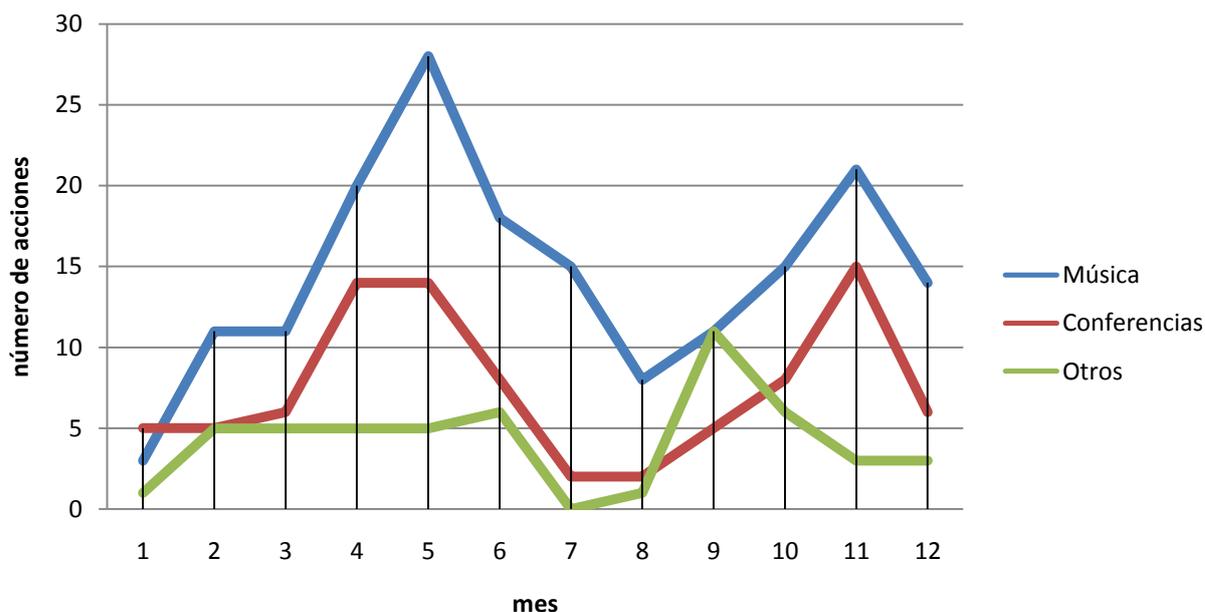


Gráfico n° 26

3.4. Conclusiones

El estudio tenía como el objetivo analizar el funcionamiento de la diplomacia cultural de Polonia a través de investigación sobre la labor llevada a cabo por los Institutos Polacos, entidades diplomáticas ubicadas en 25 países. Se había excluido otros sujetos que, aunque realicen el trabajo de difusión de cultura polaca, no están suficientemente independientes de las embajadas (los departamentos de cultura y los agregados culturales) o su principal objetivo es la promoción de la cultura en general (Instituto de Adam Mickiewicz), en vez de fomentarla de acuerdo y según las directrices del MSZ. Se han realizado dos tipos de análisis: a través de una encuesta, para medir la organización como para conseguir los inputs, y un análisis de datos obtenidos de las páginas web oficiales con el fin de analizar los outputs y comparar los resultados con las respuestas. A lo largo de tres meses se ha conseguido obtener 11 respuestas; hay que señalar que los datos sobre el público están estimados por encuestados sin medirlos estadísticamente, ya que esta labor no está realizada en ninguno de los Institutos.

3.4.1. INPUTS

Entre los inputs hemos analizado los recursos humanos, la financiación, la comunicación y la cooperación con entidades locales y nacionales. Todos los datos provienen de las respuestas de los Institutos. Así, podemos afirmar que la mayoría de los centros dispone de un personal de 8 empleados, contando con dos diplomáticos de misión en puestos directivos; de los 8, la mitad son expertos o referentes locales que incentivan la labor de colaboración al nivel del país receptor. Esta situación supone buen contacto con agentes locales a través el cual los IP pueden realizar sus acciones tanto con otros centros, como en lugares reconocidos y, de esta manera, conseguir nuevas relaciones y más público. El número de los expertos locales es significativo para cada de las entidades, ya que son el fundamento del trabajo de todo el Instituto. A base de su conocimiento del país receptor, establecen contactos locales con agentes relevantes para poder realmente desarrollar la DC. Asimismo, hemos calculado que de todos los empleados unos 70% son de nacionalidad polaca, aunque es notable una tendencia: entidades en los países occidentales contratan más polacos que las en países del este, que cuentan con más personal local. Este resultado puede estar relacionado con la emigración polaca en los últimos años hacia los países del oeste. Sin embargo, la cuestión de nacionalidad no debería influir en el trabajo de forma significativa; tanto los polacos como los locales contratados en los IP tienen los requisitos más importantes para este puesto, es decir, residencia y reconocimiento del ambiente cultural local. Por otro lado, se ha intentado medir el apoyo externo que supone el trabajo de becarios y voluntarios acogidos a los centros. Resultó que durante el año 2014 de esta forma han ayudado 44 becarios (43 polacos) y 64 voluntarios (la mayoría en entidades de países del oeste); calculando, cada Instituto contó con unas 9 personas más durante un tiempo o en determinada intervención. Este dato afirma una cuestión algo problemática de la insuficiente contratación en los puestos de entidades diplomáticas (Uminska-Woroniecka, 2013), a pesar de que los encuestados señalaron que estas personas no suelen dirigir las acciones. Por otro lado, el apoyo externo puede intensificar las acciones de los IP, ya que de esta manera acoge un número determinado de personas locales (aunque sean de nacionalidad polaca) y pueden cambiar la recepción de las acciones a través de "marketing de boca a boca". Así, podríamos sugerir un programa de voluntariado en todos los centros, dependiendo

de las particularidades de cada país, lo que supondría no solo ayuda técnica, pero también una mejora en percepción de la imagen cultural de Polonia.

En la parte de la financiación, se afirmó que ninguno de los Institutos genera ingresos tras su labor, todo el presupuesto proviene del Ministerio de Asuntos Exteriores de Polonia. Al ser entidades diplomáticas con gastos relativamente altos para su funcionamiento, el presupuesto dedicado a la realización de actividades se calculó entre 20 y 40%; de esta parte, hasta 20% puede dedicarse a traducciones.

La cooperación de los IP se realiza a través de dos vías: una local y otra nacional (con entidades polacas). La primera se centra más en las instituciones públicas con mayor prestigio y reconocimiento entre la sociedad del país receptor (museos, teatros, galerías, etc.) donde cooperan y desarrollan sus actuaciones durante todo el año; la valoración de esta colaboración se calculó a una nota satisfactoria. Los encuestados afirmaron buena cooperación con fundaciones y asociaciones, con las que también trabajan en buena parte de los casos. El área la que se podría mejorar es la de universidades y escuelas, ya que son jóvenes a los que es posible enseñar la imagen de Polonia sin tener que luchar con estereotipos. Si analizamos las relaciones con entidades polacas, resulta que la mayor cooperación se desarrolla con asociaciones; seguido de la administración pública (en este caso las entidades dependientes del Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional especializadas en sectores de cultura, e instituciones públicas); más fundaciones y particulares (autores, artistas). Cabe destacar que en la valoración de esta vía de cooperación el promedio es más bajo, lo que supone mayor satisfacción de contactos locales. Este dato puede relacionarse con dificultades a la hora de organización una acción al nivel internacional (contacto menos personal, a veces complicado de conseguir, gestión de viajes de personas u objetos, en el caso de una exposición, etc.).

La comunicación realizada por los IP resulta muy compleja y se desarrolla a través de varias herramientas de comunicación. Cabe señalar que todos los centros utilizan medios digitales como uno de los canales principales, o sea, páginas web oficiales, perfiles en Facebook y Twitter. Además, casi todos afirman haber aprovechado prensa local, carteles e invitaciones directas a sus destinatarios por correo electrónico. Algunos usan newsletter o imprimen el programa cada mes o 3-4 meses. Solo un Instituto señaló haber comunicado sus acciones a través de medios de radio

y televisión, lo que puede marcar una falta de desarrollo en este ámbito. Uno de los objetivos de los IP es la máxima promoción dentro de la sociedad, así que establecer más relaciones con agentes de este canal puede resultar mucho más efectivo y podría fomentar la comunicación de los IP.

3.4.2. OUTPUTS

Entre los outputs podemos resumir las estimaciones de actividades realizadas a lo largo del año 2014, los datos obtenidos sobre el público y las valoraciones de los encuestados sobre el incremento de interés por Polonia. Así, según el análisis de la programación, los IP intervinieron con 812 actuaciones. La mayor concentración de acciones se centra en dos temporadas: primavera y otoño. El mes con más eventos fue el mayo, mientras que el con menos, agosto. Si analizamos los datos en función de sectores de cultura, resulta que el que más se fomentó fueron las artes plásticas, la música y el cine; el que menos, las artes escénicas y otros temas. Asimismo, la estimación de porcentajes de cada sector de todas acciones realizadas demuestra poca intervención en áreas sin claves concretas, es decir, personajes, obras o marcas reconocidas internacionalmente, o todavía no promocionadas de forma eficiente³⁸. Por eso, las categorías otros y artes escénicas son las que menos ocupan de todo el diagrama. Si analizamos los datos con las respuestas obtenidas tras el estudio de investigación, observamos una tendencia: a pesar de que los encuestados señalaron el cine y la música como los temas con más asistencia del público, resulta que en sus acciones, el sector que prima son las artes plásticas. También, este dato afirma uno de los objetivos de la DC polaca, es decir, el grupo destinatario principal son las élites y los creadores de opinión del país receptor en cada ámbito de cultura; así, en el análisis de las actividades observamos más actuación en tema que requiere un conocimiento previo o acoge más público profesional.

³⁸ El sector de artes escénicas polaco es muy potente gracias a personajes como Grotowski o Kantor, los grandes reformadores del teatro del siglo XX. Sin embargo, por causa de falta de promoción y difusión de su trabajo de forma eficaz durante la época comunista, siguen siendo artistas reconocidos solamente entre profesionales. Esta situación va cambiando, ya que en los últimos años se empezó a incentivar este sector tras proyectos como Año del Teatro (nivel nacional) o Año de Grotowski (2015).

Al hablar del público, cabe señalar la falta de datos más concretos, ya que estos son solamente las estimaciones de los encuestados. Sin embargo, si analizamos el público acogido durante el año 2014 en las acciones realizadas, observamos que el sector con más diversidad de grupos sociales es literatura, es decir, encuentros literarios o publicaciones de libros. La asistencia de personas adultas es mayoritaria en casi cada tipo de acción, menos las relacionadas con el idioma, donde acuden más los jóvenes. Asimismo, este parte de cultura parece atraer a los niños más que otros sectores, aunque cabe destacar que la política del idioma no entra a la DC oficialmente. Un dato relevante para los IP sería la categoría de los amigos del Instituto, es decir, los profesionales y expertos en determinados temas. Estos asisten más en eventos dedicados a las artes plásticas y literatura.

Capítulo 4: Diagnóstico y propuestas

Polonia, siendo un país europeo, no es muy bien reconocida al nivel internacional. Según el Country Brand Index, ocupa el 45 lugar del ranking (Informe del MSZ, 2015). Aunque los informes sobre la diplomacia pública del MSZ señalan cada vez más resultados satisfactorios (Informes del MSZ 2011, 2012), el país sigue sin tener una marca nacional. Así, el reconocimiento en el ámbito de cultura resulta aún menor: los polacos más conocidos son Juan Pablo II y Lech Walesa. A pesar de que personajes como María Skłodowska-Curie, Copérnico o Federico Chopin pueden estar bien identificados entre varios países, no están asociados directamente con Polonia. Lo mismo ocurre si hablamos de la cultura contemporánea: hay pocos artistas polacos reconocidos internacionalmente que salgan del ámbito profesional a la cultura popular. Asimismo, el peso histórico que conlleva el país dificulta realizar cambios en la percepción de otras naciones sobre él. Sin embargo, a lo largo de los últimos años, la diplomacia cultural polaca incentiva otra imagen que pretende presentar una Polonia moderna y dinámica mediante sus entidades nacionales y diplomáticas.

De acuerdo con la política cultural exterior planteada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, los Institutos Polacos resultan ser el máximo responsable por la diplomacia cultural, ya que son estos centros que tienen como misión crear una buena imagen de Polonia a través de su cultura. Además, por pertenecer al MSZ y estar ubicados fuera del país, son órganos diplomáticos. Sin embargo, cabe destacar su independencia de las embajadas (propia sede, logotipo, programación) lo que ayuda a distinguir sus acciones de todas aquellas más oficiales (asociadas con la política, más formales), desarrolladas por departamentos de cultura de las embajadas o los agregados culturales. Así, *«identifican las áreas más importantes, formas y estrategias de intervención, para la promoción del país, su reconocimiento internacional y competencia (...).»* (www.msz.gov.org). Su objetivo principal es acción cultural exterior desarrollada en todo el país receptor (cuanto más mediáticos, mejor) de acuerdo con las particularidades de cada uno, y establecer nuevos contactos con agentes locales de diferentes ámbitos de cultura.

Tras el estudio presentado anteriormente, podemos observar algunas tendencias en el funcionamiento de estas entidades. Por consiguiente, presentamos un análisis DAFO, marcando claves para poder estudiar y mejorar la acción llevada por ellas.

Debilidades:

- falta de un órgano decisivo para todas acciones de la DC
- falta de una política conjunta entre ministerios y provocada cierta rivalidad
- falta de una división clara de competencias entre las instituciones que desarrollan la DC
- falta de una estrategia a largo plazo
- aún bajo presupuesto dedicado a la DC
- falta de análisis continuo y sistema de indicadores para medir la eficiencia
- poco interés de cooperación por parte de las empresas nacionales
- limitaciones de contratación
- dificultades a la hora de buscar información sobre posibilidades de colaboración
- estereotipos en determinados países europeos sobre los polacos

Fortalezas:

- riqueza y diversidad de la cultura
- patrimonio nacional tangible e intangible de valor mundial
- cultura que sigue tendencias y las crea
- alto nivel de organización dentro de las entidades diplomáticas
- incremento de cooperaciones culturales
- incremento de relaciones con agentes locales relevantes de diversos sectores
- aumento continuo del número de los IP
- aumento de financiación de la DC
- nuevas posibilidades de formación para profesionales de la DC
- buenas prácticas de contratación en puestos directivos en los IP
- aumento global continuo de la demanda para acciones culturales
- buena comunicación en medios digitales

Amenazas:

- incapacidad de presentar la cultura polaca en determinadas áreas del mundo
- falta de consciencia sobre la importancia de la DC dentro de la DP
- desacuerdo a tratar la cultura como uno de los sectores económicos
- posibles cambios negativos en el presupuesto para la DC tras aparecer nuevo gobierno (elecciones 2015)
- recortes en contratación de expertos locales

Oportunidades:

- incremento de interés por la cultura supone más interés por el país, incentivando su economía (turismo, intercambios comerciales, etc.)
- políticas europeas a favor de la cultura
- incremento de desarrollo de industrias culturales polacas
- nuevos Institutos fuera de Europa
- desarrollo continuo de la DC de acuerdo con las políticas gubernamentales
- uso de inteligencia económica cultural como la base de nuevas estrategias
- proyectos conjuntos al nivel mundial
- programas de voluntariados
- programas de residencias para los artistas
- fomento del sector empresarial

gráfico nº 27

Como podemos observar, la labor de los Institutos Polacos depende de varios sujetos, lo que supone cierta incertidumbre para su futuro. La falta de una estrategia conjunta para todas las entidades que realizan intervenciones que abarcan la DC, y una división algo confusa de competencias en relación a ella, puede llevar a duplicación de acciones o/y aumentar la rivalidad entre los órganos. Aunque el presupuesto ministerial para los Institutos crece, sigue siendo bajo comparándolo con financiación de instituciones parecidas de otros países. El sistema carece de análisis continuo de todas las áreas de la DC en conjunto, a base de indicadores de medición de eficiencia (a pesar de informes anuales, no se publica estudios sobre el funcionamiento de los IP) y que sea comparables a una escala mayor, por ejemplo al nivel europeo. Lo que podría preocupar también es la falta de actividad del sector empresarial en el ámbito de la promoción de cultura, lo que puede estar relacionado con dificultades en búsqueda de información sobre la cooperación con los Institutos Polacos. La última debilidad planteada serían los estereotipos que surgieron, principalmente en algunos de los países europeos, tras una fuerte emigración de los polacos.

Por otro lado, es notable el potencial de la cultura polaca, aún no desconocida de forma masiva. Lo que puede fortalecer la situación del trabajo de los IP es una buena organización tras la reforma de la diplomacia cultural en los últimos años. Así, con ella observamos incremento en áreas de cooperación y acción exterior cultural llevadas por ellos, y en su financiación. Además, las aperturas de nuevos Institutos en más países supone un aumento de la red de contactos aún más global; en los próximos años se planea fundación de centros en Rio de Janeiro, Estambul, Cair, Pretoria, Los Ángeles y México (Uminska-Woroniecka, 2013: 84). Las buenas prácticas de contratación en puestos directivos también fomenta la eficiencia de la red; a partir de la reforma, estas personas no tienen que tener el título diplomático para estar contratado. Esto conduce a mayor importancia de habilidades relacionados con el conocimiento del ambiente cultural. Además, últimamente se ha creado una formación especializada en la diplomacia cultural dentro de la Academia Diplomática del MSZ, que no solo da la posibilidad de estudiar esté área de forma muy concreta y de acuerdo con la política del Ministerio, sino también pone en valor toda la labor de los IP y otras entidades dentro de su sistema.

Al hablar de las amenazas, podemos señalar principalmente las que están relacionadas con el cambio del gobierno en las próximas elecciones (otoño 2015) que puede provocar alternaciones en la puesta en valor de la DC para las relaciones internacionales. Esto puede provocar recortes tanto en la financiación de las entidades diplomáticas y así, de los Institutos Polacos, como en las contrataciones dentro de ellas. Otra amenaza planteada son las posibles incapacidades o dificultades de realizar las acciones culturales exteriores en determinados países por causa de su situación económica, política, o de seguridad (Ucrania, el Oriente Próximo, etc.).

Finalmente, las oportunidades planteadas están relacionadas con cambios al nivel nacional e internacional. En primer lugar, con el interés por la cultura de Polonia, mejoraría la percepción de todo el país y esto podría provocar un desarrollo dinámico de la cultura en sí. De este modo, incrementaría las industrias culturales y, en consecuencia, la economía del país. Cabe destacar que la política europea resulta ser pro cultural, lo que podría aún más fomentar el sector. Por parte del MSZ, la subida continua del presupuesto para la DC y el posible uso de la inteligencia económica cultural supondría más crecimiento en su eficiencia. Como posibles actuaciones podríamos plantear proyectos conjuntos de los Institutos Polacos (como el Solidarity Shorts), programas de voluntariado y de residencias artísticas (hasta ahora realizadas solamente en un centro). Asimismo, sugeríamos fomentar el sector empresarial a mayor actuación en difusión de la cultura tras cooperaciones con los órganos diplomáticos.

A base de este análisis hemos destacado los puntos claves para la diplomacia cultural realizada mediante los Institutos Polacos, y hemos planteado propuestas en relación a mejoras en los resultados y control de la eficiencia. A pesar de las debilidades o amenazas señaladas, que pueden surgir tanto dentro de la estructura organizativa, como en otros países imponiendo así el desarrollo de la labor, los IP siguen trabajando y desarrollado la DC polaca con cada vez mejores efectos. Después de la reforma del año 2008 son el mayor representante de ella y crean una buena imagen a través de sus intervenciones en los países de su localización.

Conclusiones

La diplomacia cultural sigue siendo un concepto algo problemático ya que la cantidad de agentes y sujetos que pueden realizar este tipo de labor resulta compleja. Si marcamos la frontera entre las acciones de la diplomacia pública, en la cual pueden intervenir también particulares, empresas u ONGs por sí mismas, y la derivada de ella diplomacia cultural, podemos afirmar que la segunda trata sobre todo de acciones gubernamentales. Entre ellas, hemos planteado dos categorías fundamentales: acciones públicas, es decir, gestionadas exclusivamente por la administración pública, y acciones semipúblicas, realizadas por otro tipo de agentes aunque estando controladas y financiadas por la administración. Aún así, es difícil componer un sistema bien estructurado con clara división de competencias entre diversos órganos gubernamentales, principalmente entre los ministerios. No obstante, podemos afirmar que la diplomacia cultural consiste en la realización de las políticas culturales exteriores planteadas por ministerios de asuntos exteriores, ya que se trata de utilizar la cultura como instrumento para poder aprovechar el efecto de poder blando. Por lo tanto, esta realización no es una simple promoción de la cultura nacional, sino pretende llegar a otros niveles de las relaciones internacionales a través de proyectos diseñados y destinados a determinadas sociedades, según las políticas culturales exteriores.

El presente trabajo tenía como objetivo analizar la labor desarrollada en el ámbito de la diplomacia cultural por parte de Polonia como ejemplo. En este caso, de acuerdo con la afirmación planteada, las decisiones más importantes toma el Ministerio de Asuntos Exteriores (MSZ), delante del Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional (MKiDN). Así, aunque ambos trabajan en el ámbito de la DC, se distinguen por la forma de realizarla. Mientras que el primero posee una red de entidades diplomáticas, todas enfocadas en un determinado país (acciones públicas), o sea, los Institutos Polacos, el segundo dispone de una institución ubicada en Varsovia, que inicia, coopera y financia las acciones semipúblicas de acuerdo con las políticas de ambos ministerios, es decir, el Instituto de Adam Mickiewicz. Por causa de la falta de un órgano que controle de forma unificada las

dos vías de actuación al nivel internacional y, además, por la dificultad de distinguir las intervenciones del IAM que siguen solamente las políticas del MKiDN y del MSZ, decidimos analizar solamente la red de Institutos Polacos, tratándola como el máximo representante de la DC de Polonia.

Tras la investigación teórica y práctica observamos un cambio positivo dentro de la diplomacia cultural del país. Gracias a la reforma del año 2008 y mejoras del sistema en relación a la financiación, incremento del número de los Institutos en el mundo y continuos aumentos de intervenciones llevadas a cabo, podemos afirmar que el funcionamiento de estas entidades sigue desarrollándose. Polonia, a pesar de tener una cultura con gran potencial, después de la II Guerra Mundial no era capaz de elaborar una sistema de diplomacia cultural eficaz. Después del año 1989 este área tampoco era una de las principales a trabajar, por lo que su verdadero desarrollo podemos observar a finales de los años 90'. Posteriormente, con la integración a organizaciones internacionales se logró una posición estable y el país sigue teniendo nuevos objetivos en el ámbito de la diplomacia cultural, incluso fuera de Europa.

Los Institutos Polacos realizan una labor imprescindible para la buena percepción de Polonia en los países de su localización. Los resultados afirman gran cantidad de intervenciones, cooperaciones, junto con nuevos contactos significativos para la cultura y la política, lo que confirma el cumplimiento de los objetivos en su misión. Asimismo, se observa buenas prácticas en la organización y el uso de todos los sectores de la cultura polaca. Tras el estudio elaborado y las observaciones planteadas podemos afirmar que al seguir la dinámica del desarrollo, podrá obtener más resultados en próximo futuro y así, ser más reconocida y respetada al nivel internacional. Para la cultura utilizada como herramienta en las relaciones internacionales, poder apoyar a la nación que la creó de forma simbólica parece ser un elogio.

Abreviaciones

CCS – Cultural Creative Sectors

DT – diplomacia tradicional

DP – diplomacia pública

DPT – diplomacia pública tradicional

DPN – diplomacia pública nueva

DC – diplomacia cultural

IAM – Instituto de Adam Mickiewicz

IP – Instituto Polaco

MCiDN – Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego / Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional

MCK – Międzynarodowe Centrum Kultury / Centro Internacional de Cultura

NCK – Narodowe Centrum Kultury / Centro Nacional de Cultura

MSZ – Ministerstwo Spraw Zagranicznych / Ministerio de Asuntos Exteriores

RR.PP – Relaciones Públicos

RH – Recursos Humanos

V4 – Grupo Visegrád

ANEXOS

Anexo I: Encuesta elaborada para el estudio de funcionamiento de los Institutos Polacos

Año de la fundación:

Ubicación de la entidad:

Recursos Humanos

1. ¿Cuántas personas están contratadas en su entidad?

2. ¿Cuántas personas de las contratadas son locales (sean polacos o no)?

3. ¿Cuántas personas de las contratadas son polacas (sean locales o no)?

4. ¿Existe una clara división de tareas en sectores de cultura, es decir, artes escénicas, música, literatura, etc.? Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones:

1 2 3 4 5 6 7

totalmente desacuerdo totalmente de acuerdo

5. En los eventos que se organiza, ¿participa todo el equipo de forma coordinada? Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones:

1 2 3 4 5 6 7

totalmente desacuerdo totalmente de acuerdo

6. ¿Cuántos voluntarios han trabajado en su entidad durante el año 2014?

7. ¿Cuántos becarios han trabajado en su entidad durante el año 2014?

8. De todos los voluntarios y becarios del año 2014, ¿cuántos eran polacos?

9. De la siguiente lista de tareas marque el grado de dedicación del tiempo de los voluntarios y becarios: (1 significa que apenas dedican tiempo; 7 significa que dedican mucho tiempo)

	1	2	3	4	5	6	7
Traducciones	<input type="radio"/>						
Búsqueda de información	<input type="radio"/>						
Contacto con entidades públicas polacas	<input type="radio"/>						
Contacto con entidades públicas locales	<input type="radio"/>						
Ayuda en los eventos desarrollados por la entidad	<input type="radio"/>						
Realización de los eventos desarrollados por la entidad	<input type="radio"/>						
Otras tareas en la entidad	<input type="radio"/>						

10. ¿Qué otras tareas realizan los voluntarios y becarios en su entidad?

11. ¿Se ha incrementado la plantilla en los últimos 2 años? (trabajadores fijos)

- Sí No

En caso afirmativo

¿En cuántas personas ha incrementado la plantilla?

Cooperación

12. ¿En qué medida participa su entidad en eventos organizados por otros organismos en el país donde está?

	1	2	3	4	5	6	7	
Prácticamente nunca	<input type="radio"/>	Prácticamente siempre						

13. ¿Con cuáles organismos locales y en qué medida ha cooperado su entidad para realizar un evento? (1 significa prácticamente nunca; 7 significa prácticamente siempre)

	1	2	3	4	5	6	7
Empresas	<input type="radio"/>						
Fundaciones	<input type="radio"/>						
Asociaciones	<input type="radio"/>						
Particulares	<input type="radio"/>						
Escuelas	<input type="radio"/>						
Universidades	<input type="radio"/>						
Administración pública local	<input type="radio"/>						
Otros	<input type="radio"/>						

14. ¿Cómo estimaría la cooperación con estos organismos?

(1 significa muy mala; 7 significa muy buena)

	1	2	3	4	5	6	7
Empresas	<input type="radio"/>						
Fundaciones	<input type="radio"/>						
Asociaciones	<input type="radio"/>						
Particulares	<input type="radio"/>						
Escuelas	<input type="radio"/>						
Universidades	<input type="radio"/>						
Administración pública local	<input type="radio"/>						
Otros	<input type="radio"/>						

15. ¿Con qué otros organismos locales ha cooperado su entidad?

16. ¿Con cuáles organismos polacos y en qué medida ha cooperado su entidad para realizar un evento? (1 significa prácticamente nunca; 7 significa prácticamente siempre)

	1	2	3	4	5	6	7
Empresas	<input type="radio"/>						
Fundaciones	<input type="radio"/>						
Asociaciones	<input type="radio"/>						
Particulares	<input type="radio"/>						
Escuelas	<input type="radio"/>						
Universidades	<input type="radio"/>						
Administración pública local	<input type="radio"/>						
Otros	<input type="radio"/>						

17. ¿Cómo estimaría la cooperación con estos organismos?

(1 significa muy mala; 7 significa muy buena)

	1	2	3	4	5	6	7
Empresas	<input type="radio"/>						
Fundaciones	<input type="radio"/>						
Asociaciones	<input type="radio"/>						
Particulares	<input type="radio"/>						
Escuelas	<input type="radio"/>						
Universidades	<input type="radio"/>						
Administración pública local	<input type="radio"/>						
Otros	<input type="radio"/>						

18. ¿Con qué otros organismos polacos ha cooperado su entidad?

Financiación

19. ¿Su entidad genera algunos ingresos tras realizar sus actividades?

- Sí No

En caso afirmativo

¿Qué actividades generaron ingresos durante el año 2014?

20. Del presupuesto total de su entidad, ¿qué porcentaje se destina a la organización de actividades? Marca entre los siguientes:

- 10 - 20% 20 - 40%
- 40 - 60% 60 - 80%
- 80 - 100%

21. Del presupuesto de actividades realizadas, ¿qué parte se dedica a la traducción?

- 0 - 20% 20 - 40%
- 40 - 60% 60 - 80%
- 80 - 100%

22. Marque el grupo del público que más asiste a las actividades dependiendo de su temática:

Artes Plásticas

- Niños Jóvenes Adultos Mayores Polacos
- Descendientes polacos Personas relacionadas con el Instituto
- Otros:

Literatura

- Niños Jóvenes Adultos Mayores Polacos
- Descendientes polacos Personas relacionadas con el Instituto
- Otros:

Teatro

- Niños Jóvenes Adultos Mayores Polacos
- Descendientes polacos Personas relacionadas con el Instituto
- Otros:

Cine

- Niños Jóvenes Adultos Mayores Polacos
- Descendientes polacos Personas relacionadas con el Instituto
- Otros:

Música

- Niños Jóvenes Adultos Mayores Polacos
 Descendientes polacos Personas relacionadas con el Instituto
 Otros:

Talleres/cursos de lengua

- Niños Jóvenes Adultos Mayores Polacos
 Descendientes polacos Personas relacionadas con el Instituto
 Otros:

23. De los eventos realizados durante el año 2014, ¿cuál cree que acogió más público?

24. De los eventos realizados durante el año 2014, ¿cuál cree que acogió menos público?

25. ¿Qué actividades relacionadas con la cultura polaca acogen más público?

(Puede marcar varias opciones)

- Artes plásticas Artes escénicas Literatura
 Cine Música Talleres de lengua

Comunicación

26. ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de cuales su entidad difunde sus actividades?

- Página web de la entidad Carteles Envío de notas de prensa
 Envío de mensajes electrónicos Facebook Twitter

27. ¿Cuáles son las fuentes de información que utiliza para conocer y difundir actividades relacionadas con la cultura polaca en el país de su ubicación, aunque no sean organizados por su entidad ?

28. Indique el grado de crecimiento del público en los últimos años:

1 2 3 4 5 6 7

prácticamente no ha
cambiado



ha cambiado
considerablemente

29. Indique el grado del interés por el aprendizaje del idioma polaco en los últimos años:

1 2 3 4 5 6 7

prácticamente no hay interés



hay mucho interés

30. Indique el grado de crecimiento de la cooperación con otros organismos (sean locales o no)

1 2 3 4 5 6 7

prácticamente no ha
crecido



ha crecido
considerablemente

Anexo II: Análisis de actividades

Mes / Sector	1						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	0	2	0	1	0	1	0
Febrero	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	0	2	2	1	0	1	1
Abril	1	1	0	1	0	5	0
Mayo	0	1	0	3	2	2	0
Junio	2	2	3	0	0	1	1
Julio	0	4	0	0	2	0	0
Agosto	0	0	1	0	1	0	0
Septiembre	1	3	2	1	0	2	0
Octubre	0	3	3	0	2	0	0
Noviembre	2	6	0	2	1	1	0
Diciembre	0	2	0	0	0	2	1
	6	26	11	9	8	15	3

Mes / Sector	2						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	1	1	0	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	1	1	0	0
Marzo	1	1	1	1	1	0	1
Abril	0	1	0	1	2	0	1
Mayo	0	0	1	0	1	0	1
Junio	0	1	2	0	2	0	0
Julio	0	1	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	0	1	1	1	0	0	1
Octubre	0	3	1	3	0	0	0
Noviembre	1	3	0	1	2	1	0
Diciembre	0	1	0	0	1	0	0
	3	13	6	8	10	1	4

Mes / Sector	3						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	1	5	0	0	0	1	0
Febrero	0	2	0	0	2	1	0
Marzo	0	5	0	0	0	1	1
Abril	0	3	1	1	1	1	0
Mayo	1	3	1	0	2	1	1
Junio	0	6	0	0	3	1	1
Julio	0	1	0	0	2	0	0
Agosto	1	1	1	0	1	0	0
Septiembre	0	5	1	1	1	0	1
Octubre	0	2	1	2	0	1	0
Noviembre	0	5	3	0	0	2	0
Diciembre	0	1	0	0	0	1	1
	3	39	8	4	12	10	5

Mes / Sector	4						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	0	1	0	1	3	0	0
Febrero	0	0	0	0	1	1	1
Marzo	0	0	1	0	3	0	0
Abril	1	3	2	1	1	0	0
Mayo	0	3	1	2	1	1	1
Junio	0	4	1	0	2	1	0
Julio	0	2	1	0	2	0	0
Agosto	2	1	0	0	0	0	0
Septiembre	2	3	0	5	1	1	0
Octubre	1	0	2	1	3	2	0
Noviembre	0	1	0	1	4	1	2
Diciembre	1	0	0	0	1	2	0
	7	18	8	11	22	9	4

Mes / Sector	5						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	0	0	1	0	0	0	1
Febrero	0	1	1	0	1	0	1
Marzo	0	1	2	2	1	1	1
Abril	0	2	4	0	1	1	1
Mayo	0	1	1	1	2	2	2
Junio	0	1	1	0	1	1	2
Julio	0	1	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	1	0	1	1	0
Septiembre	0	1	0	0	2	1	3
Octubre	0	0	2	2	2	1	1
Noviembre	0	0	6	1	1	4	0
Diciembre	0	0	2	1	0	0	0
	0	8	21	7	12	12	12

Mes / Sector	6						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	1	1	2	2	0	1	0
Febrero	0	3	1	2	1	0	0
Marzo	0	6	2	1	4	0	0
Abril	0	1	0	6	3	0	0
Mayo	0	6	3	3	5	0	0
Junio	2	1	5	4	4	0	2
Julio	2	4	4	2	1	0	0
Agosto	4	1	3	0	2	0	1
Septiembre	2	5	7	2	2	0	1
Octubre	5	3	4	3	3	2	1
Noviembre	3	4	5	1	4	0	0
Diciembre	1	1	2	0	4	0	0
	20	36	38	26	33	3	5

Mes / Sector	7						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	0	3	1	1	0	2	0
Febrero	0	0	2	1	0	0	0
Marzo	1	1	1	1	0	1	0
Abril	0	4	0	2	0	2	1
Mayo	0	2	0	1	1	3	0
Junio	0	0	2	0	0	0	0
Julio	0	0	0	0	0	2	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	0	1	1	0	0	0	1
Octubre	0	1	0	0	0	1	1
Noviembre	0	1	1	0	0	1	0
Diciembre	0	1	0	0	0	0	0
	1	14	8	6	1	12	3

Mes / Sector	8						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	0	0	0	2	0	0	0
Febrero	1	0	4	0	3	2	1
Marzo	0	0	1	2	2	0	0
Abril	1	0	5	0	3	0	0
Mayo	0	0	1	0	2	0	0
Junio	0	1	3	1	0	0	0
Julio	0	0	0	0	2	0	0
Agosto	0	0	1	0	1	0	0
Septiembre	0	1	1	0	0	0	0
Octubre	1	1	0	0	2	0	0
Noviembre	2	0	0	0	4	0	0
Diciembre	0	0	0	1	6	0	0
	5	3	16	6	25	2	1

Mes / Sector	9						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	0	0	1	0	0	0	0
Febrero	0	1	1	0	1	0	0
Marzo	0	0	0	0	0	0	0
Abril	0	1	0	0	3	0	1
Mayo	0	1	0	2	1	1	0
Junio	0	0	0	0	0	0	0
Julio	1	0	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	0	1	0	0	2	0	0
Octubre	0	6	0	0	0	0	0
Noviembre	0	1	1	1	3	3	0
Diciembre	0	1	0	1	0	0	0
	1	12	3	4	10	4	1

Mes / Sector	10						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	0	1	0	0	0	0	0
Febrero	0	2	0	0	0	0	0
Marzo	2	0	3	1	0	2	1
Abril	0	4	2	1	5	3	0
Mayo	2	2	2	4	8	4	0
Junio	0	4	0	1	3	4	0
Julio	0	2	3	0	5	0	0
Agosto	0	1	0	0	2	1	0
Septiembre	0	3	2	1	1	1	4
Octubre	1	4	3	3	0	0	1
Noviembre	3	0	0	0	2	2	1
Diciembre	0	0	0	1	1	0	1
	8	23	15	12	27	17	8

Mes / Sector	11						
	AAEE	AP	Cine	Literatura	Musica	Conferencias	Otros
Enero	0	0	0	0	0	0	0
Febrero	0	1	2	0	1	1	2
Marzo	0	0	2	0	0	0	0
Abril	0	1	2	0	1	2	1
Mayo	0	0	2	2	3	0	0
Junio	0	0	0	0	3	0	0
Julio	0	0	0	0	1	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	0	3	1	0	2	0	0
Octubre	1	1	1	2	3	1	2
Noviembre	0	0	1	0	0	0	0
Diciembre	0	1	0	0	1	1	0
	1	7	11	4	15	5	5

Tablas de actividades desarrolladas y noticias en las páginas web oficiales:

Mes (año 2014)	1		2		3	
	noticia	acción	noticia	acción	noticia	acción
Enero	9	4	5	2	19	7
Febrero	3	0	3	2	12	5
Marzo	19	7	7	6	9	7
Abril	26	8	5	5	10	7
Mayo	28	8	5	3	14	9
Junio	19	9	5	5	14	11
Julio	17	6	1	1	10	3
Agosto	8	2	1	0	5	4
Septiembre	18	9	5	4	11	9
Octubre	16	8	8	7	8	6
Noviembre	26	12	8	8	12	10
Diciembre	12	5	2	2	4	3
Total	201	78	55	45	128	81
Total % de acciones sobre toda información	38,8		81,8		63,3	

Mes (año 2014)	4		5		6	
	noticia	acción	noticia	acción	noticia	acción
Enero	5	5	2	2	15	7
Febrero	5	3	4	4	10	7
Marzo	5	4	8	8	24	13
Abril	10	8	10	9	16	10
Mayo	10	9	9	9	19	17
Junio	10	8	6	6	21	18
Julio	6	5	1	1	19	13
Agosto	3	3	3	3	12	11
Septiembre	13	12	7	7	23	19
Octubre	12	9	8	8	26	21
Noviembre	10	9	12	12	17	17
Diciembre	7	4	3	3	8	8
Total	96	79	73	72	210	161
Total % de acciones sobre toda información	82,3		98,6		76,7	

Mes (año 2014)	7		8		9	
	noticia	acción	noticia	acción	noticia	acción
Enero	13	7	3	2	12	1
Febrero	8	3	11	11	7	3
Marzo	9	5	5	5	8	0
Abril	11	9	9	9	15	5
Mayo	13	7	3	3	19	5
Junio	8	2	5	5	8	0
Julio	4	2	2	2	5	1
Agosto	1	0	2	2	4	0
Septiembre	9	3	2	2	12	3
Octubre	11	3	4	4	17	6
Noviembre	5	3	6	6	15	9
Diciembre	7	1	7	7	8	2
Total	99	45	59	58	130	36
Total % de acciones sobre toda información	45,5		98,3		27,7	

Mes (año 2014)	10		11	
	noticia	acción	noticia	acción
Enero	1	1	0	0
Febrero	2	2	7	7
Marzo	10	9	2	2
Abril	16	15	9	7
Mayo	22	22	10	7
Junio	13	12	6	3
Julio	12	10	3	1
Agosto	4	4	3	0
Septiembre	12	12	7	6
Octubre	12	12	13	11
Noviembre	9	8	3	1
Diciembre	3	3	6	3
Total	116	110	69	48
Total % de acciones sobre toda información	94,8		69,6	

Bibliografía

Literatura

1. Arsenault Amelia, Cowan Geoffrey, *Moving from Monologue to Dialogue, to Cooperation: The Three Layers of Public Diplomacy*, 2008,
<http://communicationleadership.usc.edu/pubs/Annals.pdf>, último acceso: mayo 2015.
2. Fernandez Loast, José Andrés, (2015), *Acción Cultural Exterior en Europa: un análisis comparado*,
http://www.fundacionalalternativas.org/public/storage/cultura_documentos_archivos/d4eb3a4b3ddb0de98de5d36b5bb4d42.pdf, último acceso: junio 2015.
3. Gilboa Eytan, *Public Diplomacy in Information Age*, 2009,
<http://ann.sagepub.com/content/616/1/55.abstract>, último acceso: mayo 2015.
4. Grzybek Grzegorz, (2015), *Sprężyna przestała istnieć. Marka Polski od początku*,
<http://citybranding.natemat.pl/145367,logo-dla-polski>, último acceso: junio 2015.
5. Kiszluk Grzegorz, (2015), *Rusza Fundacja Marka dla Polski*,
http://www.brief.pl/artykul,2713,rusza_fundacja_marki_dla_polski.html, último acceso: junio 2015.
6. Krygiel Piotr, (2014), *Polski model współpracy z polonia i polakami za granica*,
<http://www.sobieski.org.pl/komentarz-is-167/>, último acceso: junio 2015.
7. McLuhan Marshall, *Wybór tekstów*, Ed. Zyska i S-ka, Poznan, 2001.
8. Melissen Jan, (2005), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Ed. Palgrave Macmillan, Nueva York.
9. Nakonieczna Justyna, (2013), *Kultura w tworzeniu reputacji państwa*, en *Kultura w stosunkach międzynarodowych*, Ed. Universidad de Varsovia, Varsovia.

10. Noya Javier, (2007), *Diplomacia pública para el siglo XXI*, Ed. Ariel S.A., Barcelona.
11. Nye Joseph, *Soft Power and Higher Education*, (2005)
<https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ffp0502s.pdf>, ultimo acceso: abril 2015.
12. Rosen Brian, Wolf Jr. Charles, *Public Diplomacy, How to Think About and Improve it*, 2004,
http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2004/RAND_OP134.pdf, ultimo acceso abril 2015.
13. Saddiki Said, (2009), *El papel de la diplomacia cultural en las relaciones internacionales*, en Revista CIDOB d'Afers internacionals, nº 88, pp. 107-118.
14. Sarzynski Piotr, (2015), *Szczodrze, choc bez wzajemnosci*, en revista Polityka,
<http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kultura/1607161,1,rok-polski-w-turcji-ponad-100-przedswiezec-i-tysiace-widzow.read>, último acceso: junio 2015.
15. Stelowska Diana, *Wyzwania dla dyplomacji kulturalnej USA w XXI wieku*, en *Swiat na poczatku XXI wieku. Szanse, wyzwania i zalozenia*. Red. M. Ochwat, Ed. Escuela Bancaria Superior de Poznan, 2013.
16. Uminska-Woronecka Anna, (2013), Instytuty Polskie. *Zmiany modelowe w funkcjonowaniu polskiej dyplomacji kulturalnej w latach 1998-2011*, Ed. Universidad de Woclaw, Wroclaw.
17. Zietek Agata, *Dyplomacja publiczna Polski*, 2010,
http://annales.umcs.lublin.pl/tt_p.php?rok=2010&tom=17§io=K&numer_artykulu=05&zeszyt=1, último acceso: mayo 2015.

Informes y documentos

18. Declaración de la Cooperación Cultural Internacional de la UNESCO
http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13147&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html , último acceso: mayo 2015.
19. Informe de la Comisión Europea, *Study on The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*, 2010,
<http://bookshop.europa.eu/en/theentrepreneurial-dimension-of-the-culturaland-creative-industries-pbNC0213130/>, ultimo acceso: junio 2015.
20. Informe *Good Practice Report on the Cultural and Creative Sectors' Export and Internationalisation Support Strategies*, 2014
http://ec.europa.eu/culture/library/reports/eac-omc-report-ccs-strategies_en.pdf,
ultimo acceso: junio 2015.
21. Informe de la Oficina General de Estadísticas, Censo de la población del año 2014, 2015, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stan-i-struktura-ludnosci-oraz-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-stan-w-dniu-31-xii-2014-r-,6,17.html>, último acceso: junio 2015.
22. Informe de la política con la polonia, 2013,
http://www.iz.poznan.pl/news/791_IZ%20PP.11.2013.Polityka%20polonijna.pdf,
último acceso: junio 2015.
23. Informe de las prioridades de la política exterior del MSZ (2012-2016), 2012,
<http://www.msz.gov.pl/resource/aa1c4aec-a52f-45a7-96e5-06658e73bb4e:JCR>,
último acceso: junio 2015.

24. Informe de la promoción de la cultura de Polonia, 2009
http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportPromocja/promocja%5B1%5D.kult_raport_w.pelna.pdf, último acceso: mayo 2015.
25. Informe del EA for Culture, *Good Practice Report* sobre The cultural and creative sectors' export and internationalization support strategies, 2014,
http://ec.europa.eu/culture/library/reports/eac-omc-report-ccs-strategies_en.pdf,
ultimo acceso: mayo 2015.
26. Informes del IAM años 2009-2013, último acceso: mayo 2015,
<http://iam.pl/pl/o-instytucie/raporty/raport-20092010>
<http://iam.pl/pl/o-instytucie/raporty/raport10-11>
<http://iam.pl/pl/o-instytucie/raporty>
<http://iam.pl/pl/o-instytucie/raporty/raport12-13>
27. Informe del IAM del Año Polaco en Turquía, 2015,
<http://culture.pl/pl/artykul/dobry-rok-polskiej-kultury-w-turcji>, último acceso: junio 2015.
28. Informe del MSZ sobre la diplomacia pública, 2011,
<https://www.msz.gov.pl/resource/019d6590-c271-4462-9f3d-09cd5410795b:JCR>,
último acceso: mayo 2015.
29. Proyecto del MSZ sobre el Plan de Cooperación con Polonia y Polacos en el Exterior, 2014,
http://www.msz.gov.pl/pl/ministerstwo/konkursyministra/projekt_planu_wspolpracy_z_polonia_i_polakami_za_granica_w_roku_2014, último acceso: junio 2015.
30. Zerka Pawel, (2013), *How does 'going global' come about?*,
http://www.demosservices.home.pl/www/files/Raport_Globalizacja%20polityki%20

zagranicznej%20Polski,%20Hiszpanii%20i%20Szwecji.pdf, ultimo acceso: junio 2015.

Páginas web:

www.msz.gov.pl

www.mkidn.gov.pl

www.culture.pl

www.iam.pl

www.instytutksiazki.pl

www.instytut-teatralny.pl

www.pisf.pl

www.mck.krakow.pl

www.eeagrants.org

www.instytutypolskie.pl