

## Un mapa institucional de Marca España

**Mercedes Maderuelo** | Subdirectora del Observatorio Imagen de España.

### Tema

Instituciones públicas, privadas y de financiación mixta son muchos de los recursos de los que Marca España puede y debe valerse para aumentar, mejorar y posicionarse como un país referente y ejemplar en áreas y sectores en los que es puntero, además de dar un impulso a otros en los que tiene mucho que aportar, pero que aún no se han explotado adecuadamente. Y, aquí, todas estas entidades son clave.

### Resumen

Identificar todas y cada una de las herramientas y los recursos con los que cuenta actualmente España para darse a conocer más allá de sus fronteras: éste es el objetivo principal del presente análisis, con el que se comienza la serie de documentos que, bajo el paraguas de Herramientas y Recursos para Marca España, se pretende, además, examinar cómo todas ellas pueden contribuir, de manera individual y/o conjunta a través de su especialización sectorial, a incrementar y mejorar la imagen-país de España. Ámbitos como la administración pública cuentan hoy con una ingente cartera de recursos, a los que se pueden sumar también instituciones privadas y de financiación mixta; todas ellas desarrollan un trabajo que, aun respetando sus fines específicos, deben contar con una política orquestada y coordinada para conseguir una mayor eficiencia, solidez e impacto de su labor y/o apoyo como “embajadores” de España en otras regiones y continentes del mundo.

### Análisis

Contar con un buen inventario de las instituciones que sirven (actuales) y que puedan servir (potenciales) como herramientas y recursos de las que valerse para mejorar y/o crear la imagen de España en el exterior no es sólo necesario sino una prioridad. Identificar con exactitud qué, cuántos y dónde se encuentran ubicadas las principales instituciones que pueden ponerse a disposición de Marca España representa el punto de partida para diseñar una estrategia a partir de la que poder definir y emprender acciones orientadas a mejorar y potenciar aquellas políticas en determinadas regiones en las que es necesario hacer un refuerzo y/o, quizá, una reorientación para adaptarlas al mundo globalizado de hoy, inmerso en un momento de crisis económica.

Realizar, por tanto, un inventario de recursos<sup>1</sup> contribuirá a tener, de entrada, una especie de fotografía de la totalidad de las herramientas actuales y algunas potenciales que puedan apoyar a España como marca-país en el extranjero. Por esto mismo es por lo que en este documento no se recogen únicamente instituciones de ámbito público sino también del sector privado y de gestión mixta, desde el punto de vista de su financiación. El interés de este inventario también radica en mostrar las posibilidades que ofrecen organismos poco

---

<sup>1</sup> Se ha intentado realizar un inventario lo más exhaustivo posible, pero el campo de la imagen exterior es uno de los más dinámicos y polimorfos y precisa una constante revisión y actualización. Puede que no estén todos los que son, pero sí son todos los que están. No obstante, de antemano se ofrecen nuestras disculpas si alguna institución y/o actor se pudiera considera excluido.

tenidos en cuenta hasta hace relativamente poco, tales como ONG, universidades y, no menos importantes, las misiones de las Fuerzas Armadas (FFAA) en el exterior.

Por lo que respecta a su elaboración, se ha llevado a cabo, por orden alfabético, una triple clasificación en función de su pertenencia al ámbito público, privado y/o mixto, tal como se recoge en la Figuras 1, 2 y 3.

**Figura 1. Inventario de recursos por ámbito de financiación: ámbito público**

---

Acción Cultura Española (AC/E)<sup>2</sup>  
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)  
Alianza de Civilizaciones  
Casas (MAEC)  
CCAA y su actividad internacional  
Consejo Superior de Deportes  
Casa Real  
Dirección General de Medios y Diplomacia Pública del MAEC  
Dirección General de Política e Industrias Culturales y del Libro del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte  
EFE, Agencia de Prensa  
Escuela Diplomática (MAEC)  
FFAA, Operaciones de Mantenimiento de la Paz (OMP) y la cultura de defensa  
Fundación Colegios Mayores, MAEC-AECID  
Gabinete de Análisis y Previsión del MAEC  
FIIAPP, Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas  
Fundación Forum Universal de las Culturas  
ICEI (Instituto Complutense de Estudios Internacionales)  
ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior)  
INCIPE (Instituto de Cuestiones Internacionales y de Política Exterior)  
Instituto Cervantes, MAEC  
*Invest in Spain* – ICEX  
Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC)  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte  
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio  
Obra Pía de los Santos Lugares de Jerusalén  
Oficina de Española Patentes y Marcas  
Oficinas Sectoriales de las Misiones Diplomáticas Españolas  
Órganos de Coordinación de la Administración Pública en Materia Internacional  
Programas interministeriales  
Radio Exterior de España  
Real Academia de España en Roma  
Reales Academias y el Instituto de España  
Reforma del Servicio Exterior  
RTVE (Radio Televisión Española)  
TURESPAÑA (Instituto de Turismo de España)  
UCM (Universidad Complutense de Madrid)  
UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia)  
Universidades públicas  
USAL (Universidad de Salamanca)

---

<sup>2</sup> Institución en la que se integran las antiguas Sociedad Estatal para la Acción Cultural Exterior (SEACEX), Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales (SECC) y Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales (SEEI).

---

**Figura 2. Inventario de recursos por ámbito de financiación: ámbito público-privado**

---

Centro Internacional de Toledo para la Paz  
Club de Madrid  
Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial  
Consejo Superior de Cámaras de Comercio  
Coordinadora de ONG para el Desarrollo España y ONGD  
Empresas participadas por ICEX con actividad exterior  
FRIDE (Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior)  
Fundación Autor  
Fundación Carolina  
Fundación CIDOB (Centro de Investigación de Relaciones Internacionales y Desarrollo)  
Fundación EFE  
Fundación de Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE)  
ICCMU (Instituto Complutense de Ciencias Musicales)  
Instituto de Análisis de los Intangibles (IAI)  
La Fundéu (Agencia EFE y BBVA) (Fundación del Español Urgente)  
Proyecto *Marca España*  
Real Instituto Elcano  
FRIDE (Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior)

---

**Figura 3. Inventario de recursos por ámbito de financiación: ámbito privado**

---

Asociación de Jóvenes Líderes Hispanos  
Científicos, estudiantes, docentes, artistas, deportistas e inmigrantes extranjeros en España  
Corresponsales españoles y sus medios  
Corresponsales extranjeros en España y sus medios  
Díasporas españolas en el extranjero (científicos, estudiantes, docentes, artistas, deportistas e emigrantes españoles)  
Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación)  
Emigración y diáspora española por el mundo  
Foro de Reputación Corporativa (fRC)  
Foros Bilaterales  
Iberautor  
Industrias (cultural, educativa, editorial, audiovisual, etc.)  
Inmigración  
RSC/RSE (Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial)  
SDAE (Sociedad Digital de Autores y Editores)  
SGAE (Sociedad General de Autores y Editores)  
Universia  
Internet y Web 2.0

---

Pero para poder obtener esa fotografía aún más clara y precisa de las instituciones en las que puede apoyarse el trabajo de Marca España en el exterior, se hace también precisa la realización de una clasificación centrada en áreas de especialización (Figura 4), en función de su distribución geográfica en todo el mundo<sup>3</sup> y en la que se han identificado las siguientes temáticas:

- Política e Instituciones
- Cultura y Ciencia
- Educación
- Deporte
- Economía, Comercio y Turismo
- Información y Comunicación
- Defensa
- Desarrollo y Cooperación
- *Think-tanks*

---

<sup>3</sup> Europa, Iberoamérica, EEUU, Mediterráneo, África y Asia-Pacífico. Además, se ha reservado una columna para los recursos que no se dirigen a ninguna zona en particular y/o a varias en general.

Figura 4. Inventario de recursos: por ámbito temático y de región<sup>4</sup>

Ámbitos temáticos	Regiones						General	
	Europa	Iberoamérica	EEUU	África	Asia-Pacífico	Mediterráneo	Internacional	Nacional
<b>Política</b>		Fundación Carolina (FC) FIAPP	FC				MAEC Diplomacia parlamentaria FIAPP	
<b>Instituciones</b>								
<b>Cultura</b>	Instituto Cervantes (IC)		IC	IC	IC	IC		IC
<b>Ciencia</b>	AC/E	AC/E	AC/E				Programas interministeriales en el exterior Programas interministeriales en el exterior AC/E	
	AC/E FC	AECID AC/E FC Casa América	FC	AECID Casa África	FC Casa Asia	AC/E Casa Árabe Casa Sefarad-Israel	FC	AC/E FC Casas
	Foro Rusia		Foro EEUU		Foro China		Foros	
							Dirección General de Política e Industrias Culturales. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Reales Academias
							ICEX e Industrias Culturales Consejeros de Cultura Industrias Culturales Industrias Audiovisuales Industrias Español Lengua Extranjera E/LE	Artistas extranjeros en España
		Fundación Autor					SGAE y Fundación Autor	

<sup>4</sup> Para poder manejar el gran número de recursos se ha adjudicado al sector público el color **marrón**; al privado, el **verde**; y al público-privado, el **azul**.



							Artistas españoles AC/E – Eventos Diáspora – Científicos	Científicos extranjeros
<b>Educación</b>		FC Universidades Industria	Univ. Editorial		FC		Programas interministeriales en el exterior Consejerías de Educación Universidades Industria Educativa FC Intercambio docente Estudiantes españoles UNED, UCM, USAL y otras	Universidades FC Estudiantes extranjeros Universia
<b>Deporte</b>							Deportistas españoles	Consejo Superior de Deporte Deportistas extranjeros en España
<b>Economía Comercio Turismo</b>			FC		FC		Invest in Spain – ICEX ICEX Foros bilaterales Programas interministeriales Fundación de Marcas Renombradas Asociación Española de Marcas Renombradas Consejeros Comerciales Emigrantes Programas interministeriales Turespaña Consejerías de Turismo Turistas	Oficina de Patentes y Marcas Consejo RSE Consejo Superior de Cámaras de Comercio Cámaras de Comercio Inmigrantes
<b>Información Comunicación</b>		Agencia EFE					Consejerías de Información y de Comunicación Agencia EFE	



		FC RTVE	FC		FC		Dirección General de Comunicación Exterior, MAEC RTVE Grupo España Exterior Corresponsales españoles Fundación EFE La Fundéu Asociaciones de emigrantes Dircom Blogs/Web	Corresponsales extranjeros
<b>Defensa</b>							Fuerzas Armadas Agregados militares	
<b>Desarrollo Cooperación</b>		AECID FC RSC  ONG		AECID  ONG	AECID  ONG	AECID  ONG	AECID Programas interministeriales Consejo Estatal de RSE Foro de RSC ONG Coordinadora ONG Programas interministeriales	Asociaciones de inmigrantes
<b>Think-Tanks</b>		CIDOB					Foro de Reputación Corporativa Instituto de Análisis de los Intangibles Real Instituto Elcano Proyecto <i>Marca España</i> FRIDE CIDOB	

## Conclusiones

Tras la recopilación, enumeración y posterior clasificación de las herramientas y recursos, tanto en activo como potenciales, con los que cuenta *Marca España*, y de los que debe y tiene que valerse para potenciar su imagen-país, las principales conclusiones que se extraen pueden resumirse a través de un sucinto análisis DAFO. A saber:

### *Debilidades*

- **Coordinación:** a nivel cuantitativo de recursos, España no tiene un problema de déficit, pero sí de todo lo contrario, de superávit, y esto se traduce en una debilidad cualitativa, que no es otra que la falta de definición de metas comunes, organización y coordinación de esfuerzos.
- **Concentración:** existe una importante concentración geográfica de recursos, fundamentalmente en zonas en las que los lazos históricos son muy fuertes, como es el caso de Iberoamérica, seguida de regiones más cercanas, como Europa.
- **Movilización:** un recorrido por todos los recursos potencialmente movilizables (véase la Figura 4) indica que una gran mayoría de ellos o no está siendo utilizado o está siendo infrautilizado, como las comunidades de emigrantes españoles en el exterior, fundaciones y universidades. A esto, además, hay que sumar que la imagen de España tampoco se está beneficiando todo lo que podría de las misiones de las FFAA en el exterior, o del esfuerzo de las ONG en cooperación y desarrollo.

### *Amenazas*

- **Crisis económica:** la crisis económica internacional, así como las lentas y poco alentadoras previsiones de mejora económica de España, a un corto plazo, han generado y siguen generando un desgaste importante de la imagen del país en el exterior. Aun así, esta percepción es peor todavía entre la propia población española que entre la de otros países.
- **Otras potencias:** países cercanos geográficamente a España han sabido aprovechar y adaptarse a los cambios provocados por el contexto internacional de crisis, así como del surgido por el mundo globalizado en el que nos encontramos, para escalar y mejorar su posicionamiento en los *rankings* de marca-país. También se han sabido adaptar a las circunstancias y conseguir "ser posicionadas" en el mapa o ver mejorada su valoración las economías emergentes, como China, la India y Brasil.
- **Crisis internas:** crisis internas de muy diferente calado (nacionalismos radicales, huelgas sectoriales, desahucios, etc.), al trascender fuera de las fronteras españolas, como noticias de la realidad de España, provoca que se genere una imagen negativa y distorsionada de nuestro país en el extranjero.

### *Fortalezas*

- **Cantidad:** España, como país, cuenta con un repertorio de instituciones más que amplio, tanto en cantidad como en áreas de especialización, a través de los que se puede impulsar, mejorar y/o crear la imagen de nuestro país en el extranjero. Por tan sólo citar unos ejemplos, dispone de instrumentos tan valiosos –en realidad entre los de mayor prestigio en el mundo– como el Instituto Cervantes y el ICEX.
- **Diversidad:** aparte de los recursos a nivel central, no se pueden obviar los actores de las administraciones autonómicas y locales, puesto que estos niveles también cuentan con capacidad de generar y mejorar la imagen de España en el exterior, a través de, por ejemplo, la promoción de su lengua o su interés turístico.

- **Instituciones clave:** se debe destacar el papel que han desempeñado algunas instituciones que han sabido proyectar la nueva imagen de la España surgida tras la Transición, comenzando por la Casa Real. Ha sido la mejor embajadora de España en el mundo, encarnando y transmitiendo además el dinamismo y capacidad de adaptación del país al que representa. También es de enfatizar el papel del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) a través del rico entramado de Casas, la AECID, etc. Además, su transversalidad le permite tener un papel privilegiado y coordinar distintas acciones e iniciativas.

### *Oportunidades*

Las oportunidades pasan, precisamente, por la conversión y la potenciación de las debilidades y de las fortalezas, respectivamente. A saber:

- **Eficacia:** para hacer una labor de imagen-país eficaz, España, primero, debe definir objetivos comunes, claros y concretos. De ahí la importancia mayúscula de una estrategia cohesionada, bajo el mandado de la figura del alto comisionado de Marca España, que dirija, integre y armonice las distintas instituciones, actores y organismos implicados en la promoción de la imagen-país de España. Asimismo, si España aspira a ser un actor global, debe incrementar y/o aprovechar mejor sus recursos, dando prioridad a zonas como EEUU, el Mundo Árabe y África, por su importancia para su política exterior.
- **Sinergias:** España debe aprovecharse de su amplio repertorio de instituciones, y no sólo a nivel nacional, sino también a nivel autonómico y local, mediante la generación de sinergias. Además, debe atraer y convertir los recursos potenciales, en recursos en activo de su labor en el exterior.
- **Potenciación:** se debe explotar al máximo instituciones que cuentan ya con un posicionamiento privilegiado y que son respetadas por otras potencias, tanto de nuestro entorno como otras más alejadas geográfica y/o culturalmente.