

La gestión cultural: prácticas y experiencias desde el contexto cubano

Cultural management: practices and experiences from the cuban context

Gestão cultural: práticas e experiências no contexto cubano

Alicia de la C Martínez Tena, <https://orcid.org/0000-0003-2119-2286>

Elpidio Expósito García, <https://orcid.org/0000-0001-9311-5701>

Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños Dr. José A. Portuondo, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

*Autor para correspondencia: aliciadelacaridadmartineztena@gmail.com

RESUMEN

El artículo examina críticamente las prácticas de gestión cultural en Cuba mediante un enfoque dialéctico-materialista que permite identificar regularidades, contradicciones y tendencias esenciales. A través del método teórico y el análisis documental, se operacionalizan conceptos como “contexto concreto”, “mediación institucional” y “agencialidad cultural”, articulados con la interpretación crítica del desarrollo de la gestión cultural en instituciones y procesos formativos universitarios. El estudio revela que, en las regiones central y oriental, la gestión cultural constituye una herramienta indispensable para diagnosticar y ajustar políticas públicas, al tiempo que visibiliza nuevos agentes y dinámicas culturales no siempre reconocidos por las lógicas institucionales tradicionales. Se concluye que la gestión cultural debe transitar de un diseño normativo general hacia una implementación más orgánica y sensible a las particularidades comunitarias, capaz de gestionar la complejidad del entramado cultural contemporáneo y fortalecer procesos participativos que enriquecen la práctica cultural y educativa en el país.

Palabras clave: Gestión cultural; contexto urbano; instituciones culturales; programas de desarrollo cultural; políticas culturales.

ABSTRACT

The article critically examines cultural management practices in Cuba through a dialectical-materialist perspective that identifies regularities, contradictions, and essential trends. Using theoretical methods and documentary analysis, concepts such as “concrete context,” “institutional mediation,” and “cultural agency” are operationalized to interpret the development of cultural management as both concept and practice within institutions and university training processes. The study highlights that, in the central and eastern regions, cultural management serves as a key tool for diagnosing and adjusting public cultural policies, while also revealing the emergence of new agents and dynamics not always recognized by traditional institutional logics. It concludes that cultural management must move from a general normative design toward a more organic implementation, sensitive to community particularities and capable of addressing the complexity of Cuba’s evolving cultural fabric, thereby strengthening participatory processes and enriching cultural and educational practices.

Keywords: Cultural management; urban context; cultural institutions; cultural development programs; cultural policies.

RESUMO

O artigo examina criticamente as práticas de gestão cultural em Cuba a partir de uma perspectiva dialéctico-materialista que identifica regularidades, contradições e tendências essenciais. Utilizando métodos teóricos e análise documental, operacionalizam-se conceitos como “contexto concreto”, “mediação institucional” e “agencialidade cultural” para interpretar o desenvolvimento da gestão cultural como conceito e prática nas instituições e nos processos formativos universitários. O estudo evidencia que, nas regiões central e oriental, a

gestão cultural constitui uma ferramenta fundamental para diagnosticar e ajustar políticas culturais públicas, ao mesmo tempo em que revela novos agentes e dinâmicas nem sempre reconhecidos pelas lógicas institucionais tradicionais. Conclui-se que a gestão cultural deve transitar de um desenho normativo geral para uma implementação mais orgânica, sensível às particularidades comunitárias e capaz de enfrentar a complexidade do tecido cultural cubano contemporâneo, fortalecendo processos participativos e enriquecendo as práticas culturais e educativas.

Palavras-chave: Gestão cultural; contexto urbano; instituições culturais; programas de desenvolvimento cultural; políticas culturais.

Recibido: 25/3/2025 Aprobado: 28/4/2026

Introducción

La aparición de nuevos procesos territoriales en las dos últimas décadas ha generado profundas transformaciones en el quehacer de las instituciones culturales ciudadanas cubanas, como resultado de una intensa movilidad social, cambios estructurales y reajustes en las relaciones económicas y sociales (Martínez *et al.*, 2023a). El desplazamiento poblacional del campo a la ciudad, el incremento del cuentapropismo y de las economías informales, la expansión de barrios periféricos y la desterritorialización son fenómenos que evidencian estos cambios. Sus efectos se manifiestan en nuevas dinámicas urbanas que han impactado de manera desigual, provocando una reorganización en el crecimiento y las funciones de las ciudades, sus instituciones culturales y su gestión, así como en la configuración de nuevos imaginarios y representaciones sociales (Castillo & Martínez, 2021; Delgado & Yero, 2022; Martínez & Expósito, 2011a; Martínez *et al.*, 2023a; Santana & Martínez, 2017; Zabala, 2014).

Los nuevos grupos sociales emergentes descentran y desestructuran la ciudad, generando un rompimiento entre periferia y centro histórico sociocultural, acompañado de una intensa movilidad social vinculada a la economía informal y a la presencia de culturas juveniles en constante diálogo con los aparatos tecnológicos de consumo. En este escenario, pensar la gestión cultural y su reajuste en las instituciones, así como los replanteos de las políticas culturales, se convierte en coordinada esencial para la reflexión.

Los profundos cambios sociales han generado nuevas exigencias en las profesiones culturales y en la formación de especialistas en desarrollo cultural, así como en el funcionamiento de las instituciones. En Iberoamérica, los procesos de capacitación y profesionalización responden a la creciente complejidad de la gestión y a la importancia que asumen los sectores culturales en un contexto marcado por la globalización. En Cuba, la gestión cultural se consolida como campo de saberes que favorece la cohesión y el desarrollo de instituciones y comunidades, generando riqueza cultural y empleo, y articulándose con las dinámicas culturales y el papel de las instituciones como creadoras de bienes y servicios (Martínez & Expósito, 2011b).

La experiencia acumulada en programas de desarrollo cultural y políticas públicas ha sido significativa. Las universidades cubanas, en particular la Universidad de Oriente, han desempeñado un papel central mediante proyectos de investigación y programas académicos como la Maestría en Desarrollo Cultural Comunitario y el Doctorado en Ciencias Sociológicas, impulsados por el Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños “Dr. José A. Portuondo”. Estos esfuerzos han permitido construir encuadres teóricos, metodológicos y empíricos reconocidos nacional e internacionalmente, con premios otorgados por la Academia de Ciencias de Cuba en 2012, 2016 y 2019.

En este complejo mapa sociocultural, los desafíos territoriales cuestionan prácticas segmentadas y demandan nuevas revisiones de la gestión cultural como concepto y práctica. Bajo estas premisas se inscribe el proyecto Caracterización y perfeccionamiento de la gestión de las instituciones culturales en el marco de la realización del PDC del MINCULT (2021–2023), que busca ofrecer herramientas para perfeccionar la política cultural y hacer de los Programas de Desarrollo Cultural una representación fiel de la realidad de los territorios. En consecuencia, el objetivo del presente estudio es analizar críticamente las prácticas de gestión cultural mediante la sistematización de experiencias, con el fin de generar conocimientos teórico-prácticos que fortalezcan procesos comunitarios y políticas culturales.

Metodología

El empleo del método teórico permitió develar, desde una perspectiva dialéctico-materialista, las regularidades, contradicciones y tendencias esenciales que caracterizan las prácticas de la gestión cultural en

Cuba, posibilitando la operacionalización de conceptos como “contexto concreto”, “mediación institucional” y “agencialidad cultural”. Esta aproximación conceptual se articuló sistemáticamente con la técnica de análisis de fuentes documentales, a partir de la cual se examinó críticamente un corpus heterogéneo pero interrelacionado:

- Tesis de doctorados que sistematizan modelos de gestión en territorios específicos.
- Tesis de maestrías en Desarrollo Cultural Comunitario (DCC) que evidencian experiencias de base.
- Tesis de diplomas en Historia del Arte, que aportan miradas sobre las políticas culturales en su dimensión simbólica y local.
- El proyecto sociocultural Unicornio (1992–1998), que favoreció la construcción de un método de participación comunitaria centrado en la animación sociocultural.
- La malla curricular de la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo de las universidades de Oriente y Granma, como documento normativo que explicita perfiles, enfoques y vacancias formativas.
- Artículos publicados en revistas cubanas en los últimos quince años, cuyo análisis de contenido permitió contrastar narrativas hegemónicas con experiencias situadas.

La triangulación de estas fuentes, guiada por los constructos teóricos, permitió revelar cómo en contextos concretos —municipios, comunidades urbanas periféricas o proyectos comunitarios— las prácticas de gestión cultural se configuran en la tensión entre lo instituido y lo emergente, mostrando lógicas de adaptación, resistencia y resignificación que no siempre son capturadas por los niveles macro de análisis.

El proceso metodológico se estructuró en tres fases:

1. Preparación: definición de objetivos y criterios de selección de información con mayores resultados. El punto de partida fue la revisión crítica y reflexiva del proyecto Unicornio (1992–1998), más de 120 tesis de maestría en DCC (1996–2018), cinco tesis doctorales (una en Ciencias del Arte y cuatro en Ciencias Sociológicas), 35 artículos (2011–2022) y la malla curricular de la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo. Este corpus permitió mostrar los desarrollos de la gestión cultural en Cuba, así como las limitaciones en su utilización por el sistema de la cultura y en la formación universitaria.
2. Abordajes de la gestión cultural en múltiples dimensiones: pregrado, posgrado e investigación. Las lecturas y análisis realizados posibilitaron elaborar aproximaciones al concepto, sus enfoques, metodologías y prácticas.
3. Revisitación del concepto de gestión cultural desde los nuevos escenarios donde se implementa el Programa de Desarrollo de la Cultura, lo que permitió actualizar y contrastar las perspectivas teóricas con las prácticas emergentes (Ferrer *et al.*, 2021; Martínez *et al.*, 2023b).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Orozco Mariscal (2015) afirma que en Latinoamérica se asiste a una triple construcción de la gestión cultural: como encargo social, como profesión y como campo académico. Este proceso de formalización se ha dado en tres sentidos: el autorreconocimiento de los gestores como practicantes de un encargo social (ya sea en forma de voluntariado o como ocupación laboral); el surgimiento de programas de formación universitaria que legitiman saberes y articulan aportes conceptuales y metodológicos de otras disciplinas; y la emergencia de la gestión cultural como campo académico interdisciplinar en proceso de definición epistemológica, conceptual y metodológica (p. 110).

En el caso cubano, y particularmente en la región oriental, las investigaciones han revelado prácticas concretas en proyectos socioculturales y programas formativos. Destacan la incursión del proyecto sociocultural Unicornio (1992–1998), desarrollado en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Oriente, y las primeras seis ediciones de la Maestría en Desarrollo Cultural Comunitario (1996–2005), que constituyeron espacios pioneros para la sistematización de experiencias y la construcción de marcos conceptuales y metodológicos de la gestión cultural en Cuba. Estos antecedentes permiten comprender cómo la gestión cultural se ha configurado en la tensión entre lo instituido y lo emergente, revelando dinámicas de adaptación, resistencia y resignificación en contextos comunitarios.

El programa doctoral en Ciencias Sociológicas de la Universidad de Oriente (2013–2025) y de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en 2022 han aportado importantes reflexiones sobre la gestión cultural desde la sociología cubana. A ello se suma la experiencia acumulada en la formación universitaria y la producción científica publicada en los últimos quince años, que han permitido sistematizar enfoques conceptuales y metodológicos.

Los análisis realizados subrayan que, en Cuba, ha habido loables intentos de sistematización teórica de la gestión cultural, esfuerzos que se han desarrollado con mayor fuerza desde las instituciones universitarias que

desde las instituciones culturales propiamente dichas (Martínez et al., 2023a). Esta producción académica ha contribuido a consolidar la gestión cultural como campo interdisciplinar, articulando prácticas comunitarias, programas de formación y proyectos de investigación que fortalecen tanto la reflexión teórica como la acción cultural en los territorios.

Proyecto Unicornio

Desde la Universidad de Oriente, el Proyecto Unicornio, creado en 1992, abrió las puertas a la gestión cultural en la carrera de Historia del Arte. Su incursión durante más de seis años dio lugar a la construcción de una concepción de gestión cultural pensada y practicada desde la animación sociocultural, en diálogo con herramientas de la antropología, la sociología, la semiótica y la historia del arte. La gestión cultural se apoyó en instrumentos culturales, entre ellos sistemas de acciones y proyectos socioculturales, que permitieron articular teoría y práctica en contextos comunitarios.

El proyecto, nacido en la carrera de Historia del Arte, contribuyó desde sus inicios al desarrollo de temáticas vinculadas al perfil profesional del gestor cultural. Se discutieron problemas del arte, la promoción de las artes y los estudios de públicos, lo que condujo a la elaboración de instrumentos para diagnósticos comunitarios, su estratificación y la construcción de diálogos culturales. Asimismo, se realizaron jornadas de teorización y esfuerzos por construir una metodología propia de animación sociocultural que respondiera a las exigencias de los públicos en el contexto cubano y situara al arte en el centro de las reflexiones y prácticas de la disciplina de Promoción Cultural.

Su mayor logro fue argumentar la necesidad de formar gestores culturales desde las universidades, en virtud del encargo social que la sociedad les ha otorgado para acompañar el desarrollo de procesos culturales y las políticas públicas.

El Proyecto Unicornio creó las bases conceptuales, metodológicas y empíricas para una concepción novedosa de la gestión cultural, al situar en este campo ideas que posteriormente se consolidaron en la Maestría en Desarrollo Cultural Comunitario. Entre sus principales aportes se reconoce que la animación sociocultural favorece el desarrollo de las dimensiones de la creación, que resulta posible en la medida en que se formen animadores con saberes técnicos y populares, que constituye una construcción de saberes colectivos y que se encuentra indisolublemente vinculada a la gestión cultural, sus técnicas y procesos. Este proyecto sentó las bases para sostener el criterio que, desde las incursiones iberoamericanas, se venía fraguando: la gestión cultural es un campo de saber en construcción.

Maestría Desarrollo Cultural Comunitario.

La incursión de la gestión cultural en el programa de maestría en Desarrollo Cultural Comunitario, reconocido con el Premio a la Calidad por la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP) en 2012, se inicia en 1996 con su primera edición y marcó un giro en los estudios de los procesos socioculturales en la región oriental del archipiélago. Su ubicación en la formación de posgrado demostró que esta herramienta establece una comunicación productiva entre los planteamientos institucionales y científicos —sociológicos, económicos, antropológicos, comunicológicos— y las instancias sociopolíticas, generando un enriquecimiento mutuo entre niveles teóricos, socioculturales y técnico-administrativos. La gestión cultural se apropia de esos saberes y de sus herramientas teóricas y metodológicas, enriqueciendo la praxis investigativa de dichos campos del conocimiento (Martínez & Expósito, 2011a).

La presencia del concepto en instituciones culturales, de salud y educativas, así como en el servicio social, permitió ampliar el marco de explicación y actuación de la gestión cultural. Las estrategias, proyectos socioculturales y las interpretaciones realizadas desde la diversidad de perfiles formativos de los maestrantes constituyeron mediaciones sustantivas que remarcaron su carácter plural e interdisciplinar. La gestión cultural demostró ser un concepto versátil, flexible y con alta capacidad de adaptación a distintos contextos e instituciones. Solo en las primeras tres ediciones del programa, impartidas en escenarios tan diversos como Santiago de Cuba, Guantánamo, Baracoa, Bayamo, Sinaloa (México), Argentina e Islas Canarias, las constataciones empíricas dieron lugar a la construcción de una visión innovadora de la gestión cultural.

Las metodologías aplicadas —animación sociocultural para diagnósticos participativos, observación etnográfica comprometida y talleres de construcción colectiva— priorizaron el diálogo de saberes como eje central. La identidad, la memoria cultural colectiva y las articulaciones entre comunidad e institución se sustentaron en principios del giro decolonial y la investigación-acción participativa. No se trataba solo de recabar información, sino de activar procesos de reflexión crítica y empoderamiento comunitario. La escucha activa, el reconocimiento de los actores locales como protagonistas y la adaptación flexible a los contextos específicos se convirtieron en sellos distintivos de este marco metodológico.

Los instrumentos de diagnóstico se definieron por su orientación hacia la acción cultural transformadora,

la sostenibilidad y el protagonismo de poblaciones infantiles y adolescentes. No fueron concebidos como herramientas neutras de recopilación de datos, sino como dispositivos dinamizadores que culminaban en proyectos culturales concretos, consensuados y gestionados por la propia comunidad: bibliotecas comunitarias, parques de socialización cultural, teatros para niños y festivales. Técnicas como la cartografía social, el sociodrama o el diseño colaborativo de proyectos permitieron visualizar conflictos, recursos y sueños colectivos, traduciéndolos en agendas y emprendimientos culturales viables. Un elemento clave fue la devolución sistemática y creativa de los hallazgos a la comunidad mediante medios accesibles y culturalmente pertinentes —audiovisuales, performances, publicaciones comunitarias—, integrando la metodología en un ciclo permanente de planificación, acción y evaluación compartida.

Como campo de saberes, la gestión cultural ha dado cabida al gestor cultural, al ejercicio de la profesión y a la necesidad de que sea reconocida como alternativa dentro de los perfiles de actuación (Figueras, 2000; Galaviz, 2002; González, 1998; Osorio, 2002; San Miguel, 2012). Se subrayaron habilidades y destrezas necesarias para este ejercicio, que deben desarrollarse en procesos formativos universitarios. En este sentido, se coincide en que “El gestor cultural, en su función de creador de instancias de vinculación entre los generadores de acciones culturales y el público especializado o general, debe ser capaz de diseñar sus programas y sus acciones, lo que implica situarse en el presente e imaginar lo que su proyecto va a ser, o sea proyectar el futuro, en base a ciertos objetivos que deberá trazar y frente a los cuales deberá generar un conjunto de acciones e instancias que hagan posible que dichos objetivos se concreten” (Pérez Martínez, 2009).

La revisión de más de treinta tesis de maestría que abordan la gestión cultural revela un significativo enriquecimiento conceptual, que ha permitido superar visiones puramente instrumentales. Los estudios han consolidado un marco donde la gestión cultural comunitaria se entiende como un proceso integral y socioeducativo, fundamental para la movilización endógena de recursos y la transformación social. Este enfoque, basado en la articulación entre políticas culturales —como el Programa de Desarrollo Cultural—, la academia (Universidades de Oriente, Granma, Guantánamo y Central “Marta Abreu” de Las Villas) y la comunidad, posiciona la participación ciudadana protagónica y la garantía de derechos culturales como ejes centrales, transformando al gestor de un administrador a un facilitador de procesos de desarrollo y cambio social.

En el plano empírico, la diversidad de contextos investigados —comunidades rurales, costeras, semiurbanas y urbanas— ha aportado una riqueza metodológica y contextual extraordinaria. Las tesis documentan prácticas que van desde la animación sociocultural y la planificación cultural participativa hasta proyectos específicos de arte comunitario. Se han validado y enriquecido los marcos conceptuales en realidades socioculturales concretas. Este corpus de estudios de caso no solo evidencia la viabilidad de modelos de gestión cultural, sino que también identifica desafíos recurrentes, como la sostenibilidad de los proyectos o la mediación de conflictos, construyendo un mapa detallado de lecciones aprendidas y buenas prácticas para la praxis profesional.

La gestión cultural desde la sociología.

La gestión cultural es un concepto poco abordado por las investigaciones sociológicas en Cuba, pese a su articulación con las políticas culturales, los procesos de inclusión, la democratización cultural y la formación de gestores en un escenario marcado por cambios constantes. Para los autores de este trabajo, dos factores explican este abandono: la falta de profesionalización de la gestión cultural, lo que impide consolidar un campo de fuerza dentro del sistema institucional; y la ausencia de su identificación dentro de la sociología de la cultura, lo que limita el análisis de las interrelaciones internas del sistema cultural y sus vínculos con las políticas públicas.

Los procesos culturales se explican también por los mecanismos de gestión que favorecen la organización cultural y crean condiciones para la innovación en las artes y el conocimiento, por las habilidades de los hacedores y por la manera en que se instrumentan los documentos de política. Desde la sociología, la gestión cultural abre posibilidades para comprender las dinámicas sociales que se entretienen con el funcionamiento de las estructuras culturales urbanas.

A partir de las experiencias acumuladas en la Maestría en Desarrollo Cultural Comunitario, la gestión cultural comenzó a ser utilizada como concepto instrumental en los estudios de políticas y relaciones socioculturales. En los últimos diez años, la sociología como teoría y práctica transformadora ha incorporado este concepto dentro de su sistema teórico (Carrasco, 2021; Escudero, 2014; Gómez Castell, 2013;; Ortiz Domínguez, 2025; Ramírez & Martínez, 2019; Tamayo Téllez, 2013). Estas investigaciones, desarrolladas en programas doctorales de las universidades de Oriente y “Marta Abreu” de Las Villas, no solo han recreado la gestión cultural, sino que han demostrado su valor instrumental y gnoseológico.

La ubicación de la gestión cultural en las investigaciones sociológicas ha permitido pensarla desde el control cultural, los conflictos y los cambios que se producen en las instituciones y espacios comunitarios. Estas incursiones han establecido vínculos entre gestión cultural e instituciones culturales, entendidas como universos simbólicos que generan códigos de pertenencia y sistemas de regulación —ministerios, redes institucionales—, privilegiando la socialización de valores y normas, y ejerciendo control sobre la práctica cultural (Carrasco, 2021).

En este marco, la gestión cultural aparece como un sistema de control social mediado por la institución, que supervisa, evalúa y fiscaliza las acciones sociales. El binomio gestión cultural—institución cultural se expresa en la normatividad, el control cultural y los conflictos que surgen de desajustes y asimetrías, conformando una unidad de relaciones que reproduce formas de instrumentar políticas de desarrollo (Martínez & Expósito, 2011b).

Estas incursiones refuerzan el papel de los gestores en procesos institucionales y comunitarios, subrayando la necesidad de su formación, capacitación y profesionalización. Su especialización se convierte en una demanda social, en función de cumplir la normatividad y las regulaciones establecidas —como el Programa de Desarrollo Cultural— y de hacer de la gestión cultural una acción pública y social que articule las políticas culturales con la iniciativa privada (Martínez *et al.*, 2023b).

La gestión cultural desde la enseñanza universitaria.

Aunque en el nivel universitario aún no se han consolidado procesos formativos propiamente dirigidos a la profesionalización de gestores culturales, desde finales de los años 80 las universidades y las instituciones culturales comenzaron a establecer diálogos en la búsqueda de un discurso y prácticas afines a los objetivos de la política cultural cubana, mediados por la gestión cultural. Desde las disciplinas de humanidades, ciencias sociales y artes se promovieron acciones y proyectos con impactos significativos en este campo.

Las universidades han intentado suplir la ausencia de profesionalización de la gestión cultural a través de carreras como Letras, Historia, Historia del Arte, Estudios Socioculturales y, más recientemente, la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo. Una lectura de la malla curricular de esta última, a partir de los dos procesos que describe la gestión cultural —administración cultural (planificación, coordinación, seguimiento y dirección) y las dimensiones del quehacer cultural (animación, creación, difusión y preservación)— permite afirmar que el concepto de gestión sociocultural para el desarrollo es demasiado amplio, lo que dificulta precisar con nitidez el perfil profesional del egresado hacia una verdadera gestión cultural.

El análisis de la disciplina gestión cultural dentro de la carrera evidencia que esta asume múltiples modalidades vinculadas a problemáticas sociales que repercuten en el desarrollo: información y conocimiento, prevención en salud, enfrentamiento a desastres, contexto empresarial, género y sexualidad, administración y gobierno, turismo y actitudes antisociales. Aunque ha sido denominada como disciplina integradora, deja fuera aquellas áreas íntimamente relacionadas con la administración y las dimensiones del quehacer cultural. La concepción de la carrera tampoco permite visualizar un eje estructural claro de la gestión cultural, dispersándose al colocar el énfasis en lo social.

En la fundamentación del modelo profesional se destaca que el trabajo del egresado de la carrera se orienta hacia los procesos de gestión sociocultural, concebidos para impulsar el desarrollo humano tanto en su dimensión individual como colectiva. Dicho propósito se concreta mediante la implementación de diversas estrategias, proyectos y acciones que, en su mayoría, se vinculan al ámbito local y comunitario, y se articulan con los programas de desarrollo social.

Esta definición, aunque valiosa, confirma la necesidad de precisar mejor el perfil del gestor cultural en el ámbito universitario, para que pueda responder de manera más efectiva a las demandas de las instituciones culturales y a los retos contemporáneos de la política cultural cubana.

Producción científica sobre gestión cultural

Las indagaciones realizadas permiten ubicar un reducido grupo de artículos y ensayos publicados en Cuba en los últimos diez años. Estos trabajos abordan, de manera indistinta, la gestión cultural, las políticas culturales y la promoción sociocultural, articuladas al sistema de instituciones culturales y, en menor medida, a los procesos educativos. En los últimos cinco años, la mayor parte de esta producción se localiza principalmente en la Universidad de Oriente y en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (Martínez y Expósito, 2015). La conceptualización que se desprende de estas investigaciones apunta a que la gestión cultural continúa constituyéndose como un campo multidisciplinario, en el que confluyen perspectivas diversas, conceptos asociados a los procesos culturales y metodologías diferenciadas, en correspondencia con los entramados

sociales donde se ubica. La gestión cultural no pertenece a un único campo disciplinar; su visibilidad en los discursos, prácticas y políticas culturales permite ofrecer datos y soluciones a problemáticas sociales y comunitarias.

Como expresan Martínez & Expósito (2011b): “La gestión cultural no ocupa lugar principal en los debates teóricos. La finalidad de la gestión cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, de la alteridad, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social” (p. 38). Su acción presupone, entonces, el desarrollo de diálogos y la confrontación de saberes. Para las instituciones culturales, la gestión cultural se configura como una praxis de cambio, cuya fortaleza radica en acudir, en calidad de préstamo, a una diversidad de estrategias metodológicas propias de las ciencias sociales. La gestión cultural comienza a abrirse paso en la ciencia sociológica y se fomenta una postura crítica en el sistema de instituciones culturales ante la necesidad de asumirla como un ejercicio de la profesión.

Los análisis de la producción en tesis postgraduada, artículos y proyecto Unicornio han dado lugar a confirmar lo que autores entre ellos Martínez y Expósito (2011a) y Carrasco et al.(2021) refieren de la gestión cultural: La gestión cultural es un campo del saber en construcción, basado en la acción práctica desde donde construye referentes y estrategias para hacer de las políticas culturales, conductos de comunicación; con debates interdisciplinarios y controversias axiológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, prácticas culturales y espacios de socialización, diversidad y cultura, industrias y consumos culturales y un quehacer que recoge todos los conflictos y cambios sociales del espacio desde donde administra y hace prácticas culturales” (Martínez y Expósito, 2011a)

La gestión cultural implica una mirada interdisciplinaria que amplía la noción de cultura y supone incidir en escenarios que incluyen y trascienden el arte, las expresiones de la cultura popular y tradicional, el patrimonio, la política y las estructuras sociales. La pluralidad de agentes o mediadores que aportan con su acción a la consolidación de una actividad social se convierte en un elemento fundamental de las políticas culturales, en tanto factores de tensión y estímulo (Martinell Sempere, 2003).

Las implicaciones teóricas, metodológicas y empíricas son plurales a partir de un tronco común: análisis de los procesos de la administración y las dimensiones del quehacer que se entretajan en una diversidad de instituciones públicas y privadas y estructuras sociales- voluntariados y asociaciones gremiales-, públicos cada vez más estratificados y espacios diversos en donde se construye el sentido.

Los procesos de desarrollo cultural con una mirada desde la promoción, la animación sociocultural y la participación en los movimientos de las culturas populares y las industrias culturales creativas que hoy forman parte de líneas y proyectos de investigación y programas académicos universitarios en los que participan profesionales del sistema de la cultura, exigen nuevos replanteos en la formación profesional cualificada y competitiva basada en el conocimiento y la innovación, la creación de redes académicas y la realización de congresos y talleres con estos temas(Martínez *et al*, 2023b).

La confluencia de múltiples reflexiones teóricas propiciadas por disciplinas afines a los estudios de los procesos culturales que han tenido como marcos de explicación al postgrado – maestría y doctorado- y proyectos de investigación- se articularon con la acción directa en las comunidades. El acercamiento a los grupos sociales, preferentemente infantil y juvenil, y a las instituciones culturales- Casas de Cultura-, educacionales –Universidades y Escuelas primarias-, hacen de la gestión cultural un campo profesional privilegiado para el trabajo que tiene que ver con el fortalecimiento de las identidades y una herramienta para el desarrollo local desde las propias instituciones y grupos sociales.

El análisis crítico de la gestión cultural en la región central y oriental del país revela que el valor instrumental de este estudio reside, en primer lugar, en su capacidad para diagnosticar y proponer ajustes a las políticas culturales públicas. El estudio evidencia cómo los Programas de Desarrollo Cultural, como principal expresión de estas políticas, enfrentan disfuncionalidades en su aplicación a nivel regional y local, derivadas de tensiones culturales y condicionamientos sociales específicos. Este diagnóstico es fundamental para replantear estrategias que permitan a dichas políticas responder con mayor efectividad a la creciente diversidad de circuitos, prácticas y agentes culturales en el país. El análisis, por tanto, se convierte en una herramienta indispensable para transitar de un diseño normativo general hacia una implementación más orgánica, sensible a las particularidades comunitarias y capaz de gestionar la complejidad del nuevo entramado cultural cubano.

CONCLUSIONES

El análisis realizado tiene un valor instrumental directo para la innovación en las prácticas de las instituciones culturales cubanas. El estudio identifica la existencia de nuevos agentes y dinámicas culturales que no siempre son reconocidos o valorados desde las lógicas institucionales tradicionales. Esta constatación obliga a repensar las prácticas de gestión institucional, promoviendo modelos más flexibles, dialógicos y descentralizados. El perfeccionamiento debe orientarse hacia una gestión que funcione como auténtica mediación cultural, facilitando procesos de desarrollo comunitario y no solo como una administración de eventos. En este sentido, las conclusiones del artículo sirven como hoja de ruta para que las instituciones fortalezcan su vínculo con la comunidad, asuman la diversidad como un principio operativo y consoliden prácticas que prioricen el impacto sociocultural sobre lo puramente administrativo.

El estudio provee una base crucial para el rediseño y perfeccionamiento de las mallas curriculares en la enseñanza universitaria, particularmente en carreras vinculadas a la gestión sociocultural. La investigación subraya el papel central de la extensión universitaria como vía para materializar la política cultural y fortalecer la participación de la comunidad universitaria. Esto indica la necesidad imperiosa de que los planes de estudio superen un enfoque puramente teórico-instructivo e integren, como competencias profesionales esenciales, la capacidad de diseñar, gestionar y evaluar proyectos culturales de intervención comunitaria. La articulación entre la vida académica y las prácticas juveniles contemporáneas debe dejar de ser una aspiración para convertirse en un eje estructural del currículo, formando gestores capaces de mediar entre las instituciones y la diversidad de expresiones culturales emergentes.

Referencias bibliográficas

- Benítez Guzmán, E., Soler Nariño, O., & Frómata Quintana, E. (2023). Prácticas de consumos y participación cultural universitaria: El caso de la Universidad de Oriente. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 11(2).http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322023000200034&script=sci_arttext&lng=pt
- Carrasco, M. (2021). Política cultural y Programa de Desarrollo Cultural: Pautas para la gestión cultural. El caso del municipio Placetas (Tesis doctoral en Ciencias Sociológicas). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Carrasco, P. M., Madruga T., D., & González F., H. (2021). Políticas y prácticas culturales: Mediaciones sociales para la gestión institucional desde el programa de desarrollo cultural en Villa Clara. *Revista Islas*, 63(199). <http://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/1185>
- Castillo, S. Y., & Martínez, T. A. (2021). Dialógica social sobre problemas públicos y desarrollo sociocultural comunitario: Sistematización de una experiencia en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1).http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322022000100022&script=sci_arttext&lng=pt
- Delgado, T. A., & Yero, P. M. (2022). La gestión cultural y la perspectiva sociológica cultural. *Revista Santiago*, (159).<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5546>
- Durán Castellón, G., & colectivo de autores. (2018). Gestión cultural del patrimonio para el desarrollo local comunitario en Cuba (Tomo I y II). <https://bibliovirtual.pi.edu.co>
- Escudero, C. (2014). Alcance participativo de la gestión cultural gubernamental en la provincia de Loja – Ecuador entre 2005 y 2014 (Tesis doctoral en Ciencias Sociológicas). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Ferrer, B., Martínez, A., & Expósito, G. (2021). Gestión cultural en Cuba en tiempos de Covid: El caso de la Isla de la Juventud. En A. Martínez & D. Echevarría (Comps.), *Efectos del coronavirus: Acercamientos plurales desde la sociología* (pp. 358–372). RUTH Casa Editorial. ISBN 978-9962-703-8-8.
- Figueras, P. (2000). Estrategia cultural comunitaria para la transformación de la comunidad “La Caoba”, a partir de la masificación de la cultura (Tesis de maestría en Desarrollo Cultural Comunitario). Universidad de Oriente.
- Galaviz Haro, A. (2002). El servicio social de la Escuela de Trabajo Social de la U.A.S.: Una estrategia para la gestión cultural comunitaria (Tesis de maestría en Desarrollo Cultural Comunitario). Universidad de Oriente.
- Gómez, C. M. (2018). Eficacia simbólica en museos: Públicos y significados en el consumo de servicios culturales. Ediciones Trea. ISBN 978-8-9704-962-7.
- González, E. V. (1998). Tesis de maestría en Desarrollo Cultural Comunitario. Universidad de Oriente.
- Martínez, T. A., & Expósito, G. E. (2011a). La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas. *Revista Santiago*, Número especial 75 aniversario.<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/1068>
- Martínez, T. A., & Expósito, G. E. (2011b). Las dinámicas culturales en el barrio Los Hoyos. *Revista Santiago*, Número especial 75 aniversario.
- Martínez Tena, A. C., Expósito García, E., & Campins Robaina, M. A. (2023b). Las industrias culturales creativas, desarrollo local y mecenazgo: Apuntes para un debate. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 37–45.<https://rus.ucf>

edu.cu/index.php/rus/article/view/3683

Martinell Sempere, A. (2003). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Pensar Iberoamérica*, 2. <http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/ric02a05.htm>

Ortiz Domínguez, W., Martínez Tena, A. de la C., Expósito García, E., & Villalón González, G. (2023). La gestión cultural y las expresiones populares: El caso de las Voluminosas Cuba. *Revista Interconectando Saberes*. <https://www.researchgate.net>

Ortiz Domínguez, W. (2025). Las Voluminosas como suceso sociocultural de las fiestas populares en Cuba: Un estudio de caso (Tesis doctoral en Ciencias Sociológicas). Universidad de Oriente.

Osorio, R. J. C. (2002). Proyecto para el desarrollo cultural de la comunidad “Chorro de Maíta” (Tesis de maestría en Desarrollo Cultural Comunitario). Universidad de Oriente.

Orozco Mariscal, J. L. (2015). La triple construcción de la gestión cultural latinoamericana. *Telos*, 17(1), 96–112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655359>

Pérez, M. A. (2009). Gestión cultural para el desarrollo artístico comunitario de la Universidad de Oriente (Tesis de maestría en Desarrollo Cultural Comunitario). Universidad de Oriente.

Ramírez, M. J., & Martínez, T. A. (2019). *Televisión de proximidad en Cuba: ¿Cultural? en Vivo*. Ediciones. ISBN 978-959-7214-74-8.

San Miguel Pérez, A. (2012). Los festivales culturales en Baracoa y el trabajo comunitario (Tesis de maestría en Desarrollo Cultural Comunitario, 5ª ed.). Universidad de Oriente.

Santana, Y., & Martínez, A. (Comps.). (2017). *Vulnerabilidad e inclusión sociales: Miradas encontradas*. Editorial Académica Española

Tamayo Téllez, M. (2013). Consumo cultural y artes plásticas en Guantánamo (1990–2005): Bases para un análisis sociológico (Tesis doctoral en Ciencias Sociológicas). Universidad de Oriente.

Zabala Argüelles, M. del C. (2014). Algunas claves para pensar la pobreza en Cuba desde la mirada de jóvenes investigadores. Centro Félix Varela – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Declaración de conflicto de intereses: Los autores no presentan ningún conflicto de interés.

Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:

Concepción y/o diseño de investigación: Alicia de la C Martínez Tena (50%), Elpidio Expósito García (50%)

Adquisición de datos: Alicia de la C Martínez Tena (50%), Elpidio Expósito García (50%)

Análisis e interpretación de datos: Alicia de la C Martínez Tena (50%), Elpidio Expósito García (50%)

Escritura y/o revisión del artículo: Alicia de la C Martínez Tena (50%), Elpidio Expósito García (50%)

Declaración de aprobación por el Comité de Ética: Los autores declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.

Declaración de originalidad del manuscrito:

Los autores confirman que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.