

U N I V E R S I D A D
Panamericana

Tesina para obtener el grado de
Maestría en Gestión de las Artes y Políticas Culturales

AMALIA ROJAS MIRABAL

La gestión cultural en la Cuba postpandemia. Propuesta para su
eficiencia.

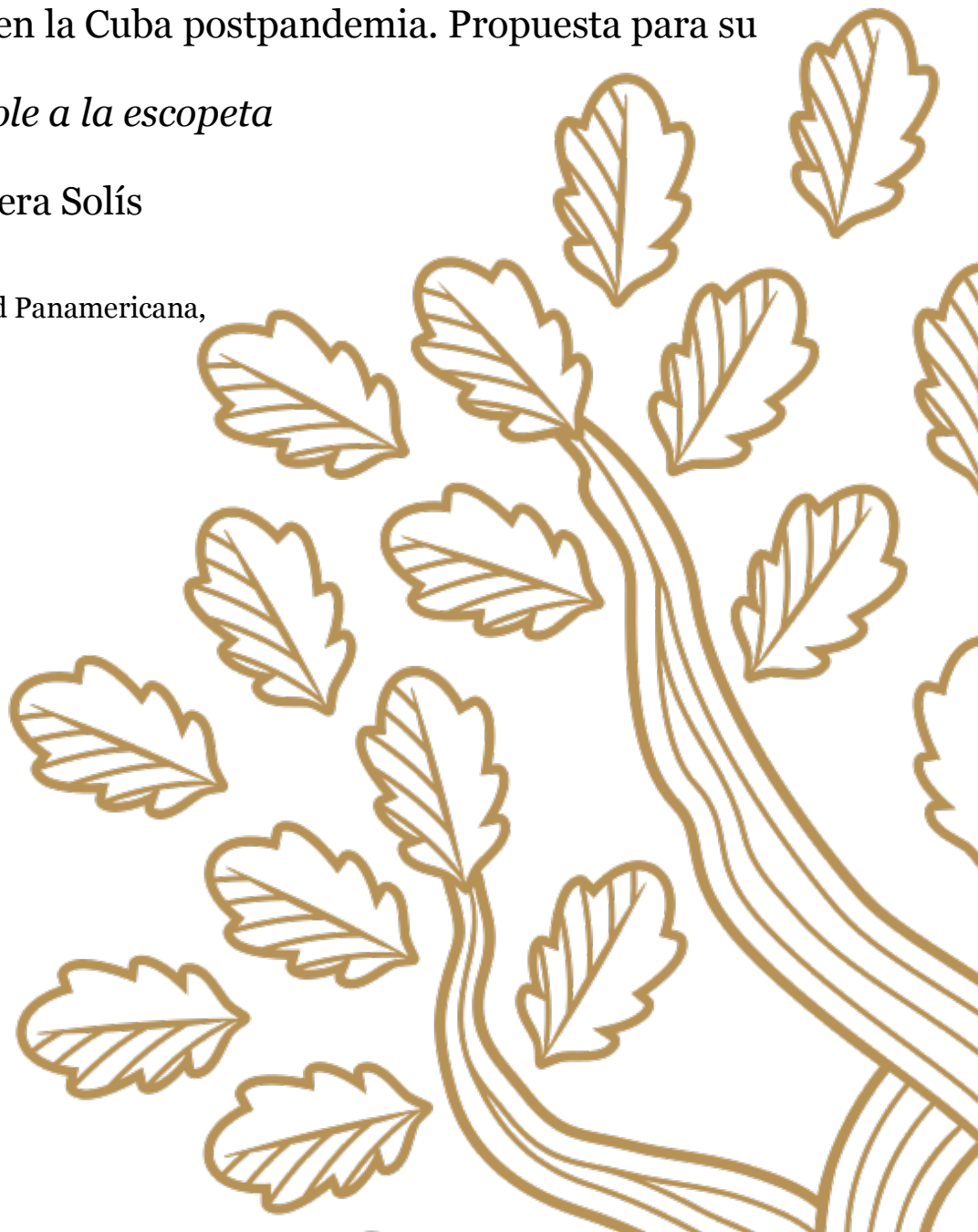
Los pájaros tirándole a la escopeta

Tutor/a: Julia Cabrera Solís

Enero, 2026 | Universidad Panamericana,
Campus Mixcoac



Escuela de
Bellas Artes



A todos mis amigos artistas y gestores culturales de Cuba. A los que buscaron crecer en otros lares y a los que se quedaron a apostar por la cultura cubana desde dentro. Se requiere de mucha valentía para ambas decisiones. ¡Gracias por la fe!

A mi papá, que me ha enseñado que pensar diferente no nos hace enemigos, que me educó en creer en el arte.

Agradecimientos

A todos los entrevistados, que no dudaron en compartir sus experiencias. Gracias por ser sinceros conmigo y con ustedes.

A mi mamá que es mi mayor fan. Gracias por darme la oportunidad de demostrarte que no estaba malgastando mi inteligencia. Gracias por enseñarme como nadie lo que es ser gestora cultural.

A Guadalupe Moreno, que desde el primer contacto ha sido comprensión, soporte y empuje, que ha esperado paciente a que termine este proyecto.

A mi tutora, que casi se rinde, pero tuvo la paciencia que yo necesitaba y la inteligencia de darme riendas sueltas para contar la historia de mi país. Gracias Julia, por decirme que sí sin dudarlo.

A mi clase, que escuchó una y mil veces mis historias.

A Jägermeister y Grupo Expansión, que me dieron los espacios para mantenerme a flote y cubrir los costos de estudio, que fueron una escuela de mexicanidad y vida.

A mis amigos todos, que me motivaron y vitorearon primero para que aplicara y llevan dos años esperando porque salga este texto.

A Lila, Maura, Will y Lou por las lecturas constantes, la mocha en mano, las sugerencias, las horas dedicadas a estas páginas, por el amor que me tienen.

A PatMando por el privilegio que es ser su sobrina, por el hogar.

A México y Miami que han cambiado a la gestora que fui y la que seré.

A Cuba, de donde es imposible escapar.

Y a mi familia mexicana, La Comuna de Ensenada, gracias por el abrazo seguro, las horas de frustración y dudas, las risas. Solo espero poderles devolver todo el amor que me dieron. Esta tesis es para ustedes. Nadie puede merecerla más.

Índice

AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE	4
I. LA CULTURA CUBANA, UN REFERENTE INTERNACIONAL EN LOS ÚLTIMOS 65 AÑOS	6
II. LA CUBA POSTPANDEMIA: NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN ESTATAL Y SU INCIDENCIA EN LA CULTURA. PROPUESTA METODOLÓGICA.	11
III. EL MUNDO, LA GESTIÓN Y LAS POLÍTICAS CULTURALES.	19
3.1 EXPERIENCIAS EN LATINOAMÉRICA	24
A. LA GESTIÓN DE LAS ARTES Y CULTURA ARGENTINAS	28
B. EL ARTE Y CULTURA MEXICANOS	29
3.2 EL REFERENTE ASIÁTICO	31
A. UNA MIRADA DESDE CHINA	32
B. LA PERFECCIÓN JAPONESA	33
3.3 LA VISIÓN EUROPEA	35
A. FRANCIA: UN MODELO CENTRALIZADO E INNOVADOR EN LA GESTIÓN CULTURAL	37
B. ALEMANIA: UN MODELO DESCENTRALIZADO Y DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA	38
C. ESPAÑA: DESCENTRALIZACIÓN CULTURAL Y RAÍCES HISTÓRICAS COMPARTIDAS CON CUBA	39
IV. LUCES EN EL CAMINO	42
4.1 FÁBRICA DE ARTE CUBANO, ESPACIO MULTICULTURAL	44
4.2 FESTIVAL HAVANA WORLD MUSIC (HWM), FESTIVAL DE MÚSICA	45
4.3 GALERÍA TALLER GORRÍA, ESPACIO MULTICULTURAL COMUNITARIO	47
4.4 CLANDESTINA, TIENDA DE DISEÑO	49
4.5 REPÚBLICA RECORDS, ESTUDIO DE GRABACIÓN	51
4.6 I4FILMS, PRODUCTORA AUDIOVISUAL	53
4.7 FOUR WIVES, EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE EVENTOS CULTURALES	55
4.8 ESTUDIO FIGUEROA VIVES Y EL APARTAMENTO, ESTUDIO Y GALERÍA DE ARTES VISUALES	57
4.9 MAGAZINE AM:PM, REVISTA INDEPENDIENTE	62
4.10 ESTUDIOS OJALÁ, SELLO DISCOGRÁFICO	64

4.11	MAY REGUERA, ESTUDIO FOTOGRÁFICO _____	66
4.12	SARAO, EMPRESA DE PRODUCCIONES TÉCNICAS Y DE EVENTOS _____	68
4.13	FUNDACIÓN LUDWIG DE CUBA, FUNDACIÓN CULTURAL _____	69
4.14	NORMATIVAS, REGULACIONES, APLICACIÓN Y DECISORES _____	71
V. GESTIÓN CULTURAL EN CUBA: UNA PROPUESTA PARA LA EFICIENCIA		76
VI.	CONCLUSIONES _____	80
VII.	FUENTES DOCUMENTALES _____	82
VIII.	ANEXOS _____	88

I. La cultura cubana, un referente internacional en los últimos 65 años

Cuba puede utilizar su capital humano e infraestructuras sociales progresistas para desarrollar un modelo que minimice los aspectos negativos del neoliberalismo. Semejante modelo debería considerar y priorizar la función económica de las industrias culturales. Con esta premisa, si se logra el equilibrio adecuado entre los sectores estatal y no estatal, hay esperanza de un futuro mejor.

Freddy Monasterio, 2018

¿Cómo hacer gestión privada de la cultura en un país con un sistema social que se resiste a la privatización? ¿Qué papel ocupan el sector privado y sus artistas en la economía nacional? ¿De qué manera ambos sectores, estatal y privado, pueden cooperar en la gestión de las artes y las políticas culturales?

La cultura define a las sociedades humanas. Vivimos en un mundo estructurado por leyes que rigen la vida de las personas, un mundo con fronteras que, más allá de delimitar geografías, definen nacionalidades, costumbres, idiomas, ideologías, políticas, estatus socioeconómicos. Pero la cultura no se puede cuantificar, no se puede censurar, no se puede dirigir.

Aún en la era de la globalización, cuando las culturas nacionales tienden a asumir rasgos universales, las costumbres y tradiciones originarias continúan siendo preservadas, como lo demuestran las expresiones incluidas tanto en las listas

nacionales correspondientes¹ como en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la UNESCO. Las naciones intentan organizar e institucionalizar estas formas culturales. En Cuba, durante los últimos 65 años han existido instancias de gobierno que han dictado verticalmente la forma en la que se entienden el arte y la cultura. En estas décadas muchos artistas, organizados en instituciones estatales, han continuado el legado del buen hacer y, han dado lugar a proyectos de relevancia mundial² que llegan a la actualidad. Tales experiencias, han sido el resultado orgánico de un desarrollo cultural nacional - incluso si lastrado por limitaciones del sistema- y del crecimiento profesional y el talento artístico de estos individuos y de aquellos que, como gestores, los acompañaron en el proceso.

No sería objetivo decir que la cultura cubana hoy no le debe al orden socialista fundado por la revolución. Los artistas de los años 80 en adelante han sido el resultado de este proceso social y del sistema político-económico impuesto al país. Sin embargo, ¿cuántos creadores han emergido de las escuelas de arte y cuántos

¹ Cada país puede elaborar y mantener inventarios o listas oficiales de su patrimonio cultural inmaterial. Ahí se incluyen tradiciones, saberes, fiestas, músicas, danzas, prácticas sociales, gastronomía, etc., que consideran valiosas para su identidad cultural. Desde la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003), los Estados que la han ratificado se comprometen a identificar y documentar su patrimonio inmaterial, crear inventarios nacionales y actualizarlos periódicamente.

² En la música: Irakere, encabezado por Chucho Valdés; el Grupo de Experimentación Sonora del ICAIC, de la mano de Leo Brouwer, Silvio Rodríguez y Pablo Milanés; Juan Formell y Los Van Van, como la escuela de la salsa cubana, tras su creación del género musical *songo*; y, de manera más reciente, Orishas, Descemer Bueno y Gente d' Zona, como los exponentes que internacionalizaron la música cubana en el sector comercial. En la danza: el Ballet Nacional de Cuba, con Alicia Alonso como figura cimera, uno de los exponentes de la danza mundial, y Carlos Acosta y Acosta Danza, como un ejemplo más reciente, también responsable de internacionalizar la danza cubana en la era de la globalización. En el cine: Tomás Gutiérrez Alea y sus "Memorias del Subdesarrollo" y "Fresa y Chocolate", dos clásicos que han estado incluidos en muestras expositivas de los certámenes cinematográficos por todo el mundo y, actualmente, Ana de Armas, la icónica cubana que interpretara a Marilyn Monroe. En la literatura: Leonardo Padura, Premio Princesa de Asturias de las Letras.

son autodidactas?³. Podría mostrarse que, si una parte significativa proviene de la formación socialista, otra, es el resultado de una apropiación más diversa del patrimonio cultural de una nación que en su imaginario colectivo tiene el arte como esencia, lo cual se ha reflejado desde la obra de Fernando Ortiz, con su concepto de transculturación, pasando por lo real maravilloso de Carpentier, hasta la creatividad como un eje central de la identidad cubana que defendiera Nancy Morejón. En palabras de Canclini: “La cultura no suele avanzar cumpliendo leyes (ni siquiera las del mercado, que poco se dejan ver), sino desplegando lo imprevisto, lo innovador, lo no legislado, lo que no se puede industrializar de una vez para siempre” (Canclini, 2001).

Las formas y los proyectos culturales que han incidido en la población cubana a lo largo de estos 65 años, no provienen solo de la gestión de instituciones estatales. En especial en las últimas décadas, en las que el espacio público se ha diversificado y ya no puede ser identificado solamente con ese modelo de gestión, tomando en cuenta las nuevas formas de gestión económica que se han aprobado en este período⁴. Eventos de arraigo nacional y alcance internacional han sido originados y puestos en marcha por instituciones culturales del Estado cubano⁵, pero un grupo

³ Entre los más significativos de este último grupo están: Isabel Santos, Jorge Perugorría, Omar Franco, Kiki Quiñones, Polo Montañez, Santiago Feliú, Carlos Varela, Frank Delgado, Gerardo Alfonso, Kelvis Ochoa, Yotuel Romero, Alexander Delgado, Lizt Alfonso.

⁴ Se trata de un conjunto de medidas desarrolladas por el gobierno cubano a partir de 2011. Este proceso, aún vigente en cuanto a su implementación y desarrollo, fue aprobado constitucionalmente en 2019. Contiene tres líneas fundamentales: reconfiguración de la estructura de propiedad (mayor presencia de formas no estatales en ciertos sectores); cambio en la estructura del consumo a favor del consumo privado (incentivos hacia el trabajo); integración más funcional con la economía mundial (aumento del volumen exportador, diversificación de la oferta y sustitución de importaciones) (Torres, 2017).

⁵ Nos referimos al Festival Internacional de Cine de La Habana, la Feria del Libro, la Bial de La Habana, el Festival Internacional de Teatro, los proyectos que por años ha gestado y desarrollado la Casa de las Américas, los espacios de la Asociación Hermanos Saíz, los conciertos otrora

de eventos y espacios, también internacionales, y relevantes para el público, han sido gestados fuera de los márgenes de las instituciones. Estas producciones, han tenido que buscar amparo más allá de los límites estatales, aunque debido al verticalismo del modelo nacional hegemónico. hayan tenido que aliarse a aquellas. En este sentido, podemos mencionar los casos del Festival Internacional Jazz Plaza, idea original de Bobby Carcassés; la Fiesta del Tambor, fundada por Giraldo Piloto; el Festival Havana World Music, ideado por Eme Alfonso; Fábrica de Arte Cubano, gestada por X Alfonso; los proyectos de Lizt Alfonso; el patio de María; el Festival de Hip-Hop de Alamar; el Festival Rotilla, entre otros. Estos proyectos han surgido desde la sociedad civil, y, algunos, se han gestionado a partir de las reformas ya mencionadas que han permitido su desarrollo, enriqueciendo la oferta cultural con las propuestas más atrevidas y contemporáneas para la cultura cubana del siglo XXI.

Aun cuando estas formas de gestión cultural no estatales causan considerable impacto sobre el sector artístico y el público, muchas experiencias no han logrado articular una relación estable con las instituciones, debido a inconsistencias legales, barreras burocráticas, censura y desconocimiento por la parte institucional teniendo como resultado una inexistente estrategia de trabajo conjunto entre los sectores estatal y privado. Un elemento clave en el divorcio entre ambas formas de gestión ha sido la politización del arte desde los primeros años de la revolución cubana, sostenida por la centralización estatal de las políticas culturales, provocando

producidos por el Centro Pablo de la Torriente Brau y La Jiribilla o todo el sistema cultural de la Oficina del Historiador de La Habana, por solo mencionar espacios de la capital cubana.

temores, malas prácticas, tabúes e incompreensión entre las instituciones y los artistas.

“No se trata de que exclusivamente el Estado se ocupe de todo esto, ni de volver a oponerlo a las empresas privadas, sino de averiguar cómo coordinarlos para que todos participemos de modo más democrático en la selección de lo que va a circular o no, de quiénes y con qué recursos se relacionarán con la cultura, quiénes decidirán lo que entra o no en la agenda pública” (Canclini, 2001).

Resulta analíticamente productivo desplazar la comprensión de la cultura nacional como un campo de disputa entre sectores dominantes, para abordarla como un mecanismo de generación de valor social y económico. Concebida como un bien en sí mismo, la cultura deja de inscribirse exclusivamente en una lógica de confrontación sectorial y pasa a ser analizada en función de su capacidad de producir efectos sociales y económicos. Desde esta perspectiva, más allá de la oposición entre sector privado y estatal, el desarrollo cultural dependería de iniciativas con capacidad de generar valor de forma sostenida.

II. La Cuba postpandemia: nuevas formas de gestión estatal y su incidencia en la cultura. Propuesta metodológica.

Hay que crear un mecanismo para que la generación de nuevas políticas se base en diálogos inteligentes concertados e interlocuciones permanentes del Ministerio de Cultura con las entidades culturales y formas de gestión no estatal existentes que hagan gestión cultural. No puede haber trazado de política cultural que no sea para el pueblo de Cuba porque el Ministerio de Cultura no trabaja para los artistas cubanos, trabaja para el pueblo de Cuba.

Helmo Hernández, 2023

Hasta el año 2022, la cultura había sido de los últimos sectores en adoptar nuevas formas de gestión no estatal en Cuba dentro de las nuevas posibilidades que ofrecen las reformas mencionadas. Las principales actividades autorizadas estaban relacionadas con el sector de la gastronomía y la industria ligera⁶, la construcción o la renta para el turismo, no así con servicios o rubros más especializados o profesionalizados. Se pueden encontrar en el listado⁷ – que se ha modificado desde el 2011 a la fecha – las actividades permitidas asociadas al sector cultural y al arte: afinador y reparador de instrumentos musicales, alquiler de trajes y otros medios relacionados con este vestuario, artesano, comprador-vendedor de discos musicales usados, comprador-vendedor de libros de uso, constructor-vendedor o montador de antenas de radio y televisión, fotógrafo, productor-vendedor de

⁶ En Cuba, la industria ligera se refiere a la producción de bienes de consumo final para la población y la exportación, abarcando sectores como textiles, confecciones, calzado, aseo y cosmética, artículos gráficos, muebles, plásticos, y productos higiénico-sanitarios. Se caracteriza por requerir menor inversión de capital y no depender de grandes insumos, enfocándose en satisfacer las necesidades domésticas y de la economía nacional, promoviendo sustitución de importaciones y encadenamientos productivos.

⁷ <https://eltaburete.wordpress.com/lista-de-actividades-que-se-aprueba-para-ejercer-por-cuenta-propia/>

artículos de alfarería, profesor de música y otras artes, restaurador de obras de arte, decoración y organización de cumpleaños, bodas y otras actividades festivas, figuras costumbristas, rotulista o grabador, operador de audio, operador y/o arrendador de equipamiento para la producción artística, agente de selección de elenco (casting) y auxiliar de producción artística. (Anexo 3)

Los artistas visuales y artesanos cuentan solo con una variante para existir como tal: estar incluidos en el catálogo de una empresa estatal de representación, tras su inscripción en el Registro del Creador de las Artes Plásticas, un listado de artistas visuales que permite tener prerrogativas y maneras de operar, dentro de los marcos del Fondo Cubano de Bienes Culturales. Para la música, la danza y el teatro, las opciones de existencia son las empresas de representación asociadas a su manifestación y relacionadas con las instituciones pertinentes: Consejo Nacional de las Artes Escénicas (CNAE) e Instituto Cubano de la Música (ICM). Para cineastas y realizadores audiovisuales no existió opción legal hasta el año 2019, cuando después de un análisis largo y complejo con los cineastas, fue aprobado el Decreto Ley 373, cuya ejecución quedó bajo la responsabilidad del Instituto Cubano de Arte e Industria Cinematográfica (ICAIC). El nombre completo es Decreto Ley 373 del Creador Audiovisual y Cinematográfico Independiente, que se resume principalmente a una relación del Estado cubano, a través del ICAIC, con los cineastas independientes. Esta normativa les ofrece una condición laboral legal a todos los creadores del arte cinematográfico como artistas independientes, representados ante la ley y con la protección de seguridad social correspondiente.

El Registro del Creador Audiovisual brinda a esos creadores la base legal una vez inscritos en él (Samada, 2023).

Estas filiaciones restringen la autonomía de los artistas, al subordinar su existencia a una relación ineludible con la figura estatal. Ello ha generado conflictos con quienes prefieren mantener su arte al margen de las instituciones culturales pues, en teoría, sin estas no pueden operar. Algunos han logrado, con esfuerzo y altruismo, mantenerse ejerciendo, pero, si desearan llevar su arte a un nivel más popular, encuentran trabas asociadas a los espacios de presentación que son de dominio estatal. Esta situación los ha hecho programar sus presentaciones en espacios privados que, con una legalidad asociada al trabajo por cuenta propia y, más recientemente, a la expansión del sector privado, les brindan sus escenarios. Los mayores ejemplos son los artistas musicales urbanos que hasta fechas recientes encontraban no pocos escollos para insertarse en el sistema institucional de la cultura.

Para productores y gestores, las posibilidades quedaban aún más restringidas: estar incluidos en la plantilla laboral de alguna agrupación incluida en el catálogo de las empresas de representación o desarrollar una carrera relevante que les permitiera una condición especial de representación como productor en dicha empresa.

Luego de la pandemia del Covid-19 y tras el proceso de reordenamiento económico que inició en 2021 en Cuba⁸, las nuevas formas de gestión no estatales (FGNE) vinculadas con la cultura han cambiado las formas de relación de los artistas y gestores con las instituciones culturales.

Según la Guía de negocios de Cuba, - restringiendo la búsqueda a las categorías *Educación y servicios públicos y sociales y Arte, deporte, recreación y entretenimiento*, y a las dos formas organizativas Mipyme privada y Proyecto de Desarrollo Local -, en todo el país existen las siguientes FGNE⁹ relacionadas con la cultura:

Nomenclador	Cantidad
Fabricación de productos de porcelana y cerámica	10
Otras actividades de esparcimiento y recreativas	66
Actividades artísticas, creativas y de entretenimiento	11
Reproducción de grabaciones	1
Educación cultural	4
Otras actividades de recreación cultural	13
Actividades musicales	1

⁸ Proceso de reformas que incluyó la unificación monetaria, eliminación de subsidios, reforma salarial y expansión del sector privado, con impactos como inflación, escasez y desigualdades económicas.

⁹ Formas de gestión no estatal.

Todo ello hace un total registrado de ciento seis FGNE culturales. Para un país de 9.7 millones de habitantes, según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), puede parecer significativo. Sin embargo, si comparamos estos datos con las más de 4,000 FGNE registradas en sectores como gastronomía, comercio minorista y otros servicios, resulta evidente que se ha privilegiado el desarrollo privado estos rubros por encima del cultural y de los servicios profesionales. Si tenemos en cuenta, además, que en Cuba hay más de diecisiete mil músicos¹⁰, tal cantidad de FGNE dedicadas al sector cultural continúa resultando insuficiente.

Significativamente, ninguna de las dos formas organizativas autorizadas tiene como órgano de relación al Ministerio de Cultura (MINCULT), sino al Ministerio de Economía y Planificación (MEP), para las Mipymes, y a los Gobiernos provinciales y municipales con sus respectivas direcciones de cultura, según sea el alcance, para los Proyectos de Desarrollo Local.

A nivel estructural, estas relaciones pueden caracterizarse por su funcionalidad. No obstante, si se tiene en cuenta que tanto la política cultural del país como las relaciones directas con los artistas se articulan desde la institución rectora de la cultura nacional —el MINCULT—, se observa un desfase entre las premisas establecidas para la cultura y sus formas de ejecución.

En este contexto, el problema de investigación identificado encuentra sus antecedentes en la limitada articulación entre los órganos de gobierno y sus

¹⁰ Dato ofrecido en entrevista por la presidenta del Instituto Cubano de la Música, en 2023.

mecanismos de gestión en el ámbito de la creación y la administración artística y cultural en Cuba. Esta desconexión incide en las oportunidades y resultados de los artistas, restringe la diversidad de la oferta cultural y dificulta la coherencia en la formulación y aplicación de la política cultural. El presente estudio se propone abordar esta problemática mediante la elaboración de una estrategia de trabajo conjunto que, en lugar de centrarse en la competencia o el conflicto, promueva la cooperación y el aprovechamiento de beneficios comunes. Si bien algunos estudios han señalado la necesidad de articular esfuerzos en esta dirección, no existe en el contexto cubano una propuesta integral que aborde esta problemática de manera que combine de forma sistemática diversas modalidades de gestión.

Para ello se propone como objetivo general: Elaborar una estrategia para la colaboración entre los sectores estatal y privado hacia la realización de proyectos artístico-culturales en Cuba.

Objetivos específicos:

- 1- Estudiar casos significativos de trabajos realizados entre ambos sectores, en conjunto y por separado, para evaluar su trascendencia y calidad.
- 2- Caracterizar la forma actual de diálogo entre ambos sectores con el fin de establecer sus fortalezas y debilidades.
- 3- Identificar pautas, procedimientos y mecanismos para contribuir a la implementación de una política pública cultural sobre la base de una estrategia de conjunto, afín al contexto actual del país.

Se utilizará una metodología cualitativa, y las técnicas de investigación incluyen la revisión y análisis de bibliografía y entrevistas a expertos. Asimismo, se analizará el contenido de manuales de gestión cultural y de políticas públicas, y estudios de casos de países con regímenes similares al cubano o con relaciones culturales estrechas con el gobierno de Cuba. La flexibilidad del diseño metodológico cualitativo permite ir reelaborando el marco teórico, a partir del análisis de los casos de éxito o fracaso en los últimos años del quehacer cultural cubano, y de las experiencias y opiniones de expertos.

El marco teórico desarrollado para la investigación tendrá como conceptos centrales: *gestión cultural* y *política pública*, como base conceptual de la estrategia que se propone.

La práctica profesional de la autora como gestora cultural durante quince años es un elemento fundamental en esta propuesta.

Esta investigación parte del axioma de que la estrategia que se pretende construir es factible. De ahí que la hipótesis sea que el diseño e implementación de una estrategia de gestión cultural articula la interacción entre el sector privado y el estatal en Cuba, garantizando su factibilidad, accesibilidad, crecimiento, operación y alcance, a partir del análisis de experiencias exitosas y fallidas.

El principal aporte de esta investigación se sitúa en el análisis de la gestión cultural en Cuba, particularmente en la relación entre el sector estatal y el no estatal. A diferencia de enfoques previos centrados en la política cultural desde una perspectiva predominantemente institucional, este estudio examina experiencias

concretas de gestión cultural, con el objetivo de identificar regularidades, tensiones y desafíos en el desarrollo de iniciativas con participación mixta.

En el plano teórico, la investigación contribuye al debate sobre las dinámicas entre actores públicos y no estatales en el marco normativo y económico vigente, al tiempo que propone un modelo estratégico susceptible de aplicación en el campo cultural cubano, atendiendo a sus condicionantes estructurales, restricciones institucionales y márgenes de oportunidad. La estrategia se formula en términos generales, por lo que su desarrollo futuro podría enriquecerse mediante estudios situados que incorporen especificidades territoriales para su implementación.

III. El mundo, la gestión y las políticas culturales.

No ha existido régimen político alguno que no tuviera una acción cultural por más que no la enunciara explícitamente.

Héctor Olmos, 2004

La gestión cultural es un campo de estudio reciente. Conceptualizar dicha terminología es una tarea que gestores e investigadores han llevado a cabo combinando la teoría con la práctica, como disciplina que se relaciona, tanto con cuestiones propias de la administración de recursos, como con estudios y políticas culturales, con un énfasis en las particularidades locales y nacionales en las que se practica.

Para algunos investigadores, la gestión cultural se centra en la proporción o generación de herramientas para cumplir tareas, relacionando al gestor cultural con un solucionador de problemas.

“La gestión cultural es un campo de estudio que proporciona herramientas para crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar las organizaciones, empresas e instituciones en el ámbito de las industrias culturales y creativas. La educación en este sector se creó para dar respuesta a un crecimiento cada vez mayor a la demanda de estos productos y servicios. Las personas profesionales de la gestión de industrias culturales y creativas son un enlace entre las artes y las profesiones creativas y las competencias

de administración, gestión, emprendimiento, políticas culturales, financiación, dirección, cooperación, etc.” (Instituto de Gestión Cultural y Artística, s.f)

La noción de enlace asume al gestor como facilitador o mediador entre el equipo creativo y el público, los clientes o sponsors. Existen gestores culturales con este perfil profesional: aquellos que se han especializado en cuestiones administrativas o logísticas. Habría que preguntarse si podrían llamarse gestores culturales como tal o si combinan términos o especialidades. Muchas profesiones utilizan técnicas similares, pero en la especialización, en el área de las ciencias sociales, está la incidencia real en los públicos y sociedades.

Según Bernárdez López (2023), la gestión cultural comparte técnicas y principios con otros ámbitos de administración, pero presenta particularidades que justifican su tratamiento diferenciado. Entre estas especificidades se encuentra la fuerte intervención del sector público en la cultura, con el fin de garantizar su accesibilidad a la población. Asimismo, la diversidad en el tamaño de las organizaciones culturales, influenciada por la desigual adopción de tecnologías en el sector, condiciona su capacidad de generar y gestionar recursos. Otro rasgo es la limitada influencia del gestor cultural sobre la creación del producto cultural, lo que supone un desafío singular en comparación con otros sectores. Debido a estos factores, la gestión cultural requiere un nivel de especialización elevado, que va más allá de la simple administración de recursos. Además, el alto grado de intervención pública en el sector plantea interrogantes sobre el papel de las políticas culturales, sus efectos en la calidad y distribución de los bienes culturales, su impacto en el acceso del

público y en las condiciones de trabajo de los integrantes de la cadena de producción artística y/o cultural.

Definir la gestión cultural como la especialidad que resuelve los problemas de la cultura sería generalizar y disminuir a la vez su quehacer. Puede establecerse un paralelismo entre el gestor y el productor, pues sus roles ciertamente están muy cerca en el proceso de creación de proyectos culturales, pero existe una línea delgada que los separa, en tanto uno desarrolla habilidades distintas del otro. Para el desarrollo de proyectos culturales es imprescindible la generación de equipos multidisciplinarios: el gestor, el creador, el productor, el comunicador, juegan un rol fundamental en la formulación y concreción del proyecto. Podríamos delimitar entonces que:

“La gestión cultural es el conjunto de acciones que potencializan, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad. Es un trabajo organizado, es decir, con sentido. Hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo de los procesos culturales.” (Guédez, V. y Menendez, C, 1994).

Ello implica que la gestión cultural no se queda solamente en hacer posible el hecho artístico o cultural sino que comienza mucho antes, desde la gestación misma. Por ello, está comprometida con la creación. En palabras de Buenaventura Rousseau Pupo (1999): la gestión cultural supone gestar por un lado y gestionar por el otro, implica establecer relaciones. Gestar significa conseguir lo que se necesita para,

luego, generar el proceso o proyecto propuesto, buscando construir procesos sociales.

La gestión cultural entiende de sociedades y cultura, de localidades y economías, de poblaciones y necesidades. Pero también entiende de sector privado. También tiene en cuenta las políticas culturales, que establecen las pautas que organizan y direccionan la generación de nuevos proyectos.

El contexto de creación para la gestión de la cultura requiere de protagonistas “capaces de establecer puntos de diálogo entre la creación artística y el consumo cultural, entre las dinámicas socioeconómicas y las dinámicas culturales, entre las exigencias políticas o empresariales y la coherencia del producto, capaces de adaptarse a circunstancias frágiles y cambiantes” (Bonet, Lluís, 1994).

Esta gestión en particular se desarrolla en un campo especialmente sensible. Gestionar la cultura implica relacionarse con un ámbito amplio, poderoso y frágil a la vez, que se encuentra en manos de gestores culturales con trayectorias y formaciones diversas. No han sido únicamente los artistas quienes han transformado el acontecer cultural a nivel nacional y universal: otros actores —mecenases, managers, productores, gestores y funcionarios públicos— han desempeñado también un papel relevante. En el caso cubano, estos últimos, generalmente sin formación específica en gestión cultural, tienden a regir sus acciones a partir de políticas establecidas, que se asumen como expresión de una voluntad estatal orientada a preservar y desarrollar la cultura en los territorios.

Según el Observatorio de la Cultura (2018), la gestión cultural se encuentra en un proceso de definición tanto epistemológica como conceptual, en el que convergen el conocimiento académico y la experiencia práctica de los gestores culturales. Este

diálogo entre teoría y práctica se manifiesta en el análisis, diseño e implementación de políticas culturales, donde las experiencias concretas contribuyen a la construcción y evolución del campo. En este sentido, se considera que las políticas culturales no se reducen necesariamente a reglas escritas, sino que remiten a voluntades, objetivos, pautas y recomendaciones. Estas ofrecen un marco de ordenamiento de los procesos culturales, definen los procedimientos que en materia de cultura siguen los Estados, sus organizaciones e instituciones, así como sus mecanismos de apoyo y financiamiento, y señalan las áreas de la cultura territorial que se priorizan. Las políticas culturales se vinculan, así, con dimensiones como la promoción, la diversidad, la accesibilidad, la representatividad, el patrimonio y la comunidad.

Toda reflexión sobre política cultural implica el ejercicio del poder y la toma de decisiones, ya sea por parte del Estado o de los actores sociales, con el propósito de orientar y definir el desarrollo de las relaciones sociales que conforman lo que denominamos cultura (Nivón Bolán, E, 2017).

Las políticas culturales constituyen un conjunto de orientaciones y decisiones que el Estado —con la participación de organizaciones de la sociedad civil y grupos comunitarios— diseña y ejecuta con la finalidad de facilitar la consecución de objetivos considerados necesarios o deseables en el ámbito de la cultura en general, o en relación con un sector cultural o disciplina específica. Una política cultural debe materializarse a partir de un amplio acuerdo entre los beneficiarios directos, la institucionalidad y los expertos involucrados, quienes participan activamente en su proceso de diseño y formulación (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio del Gobierno de Chile, s.f.).

En consecuencia, existe una relación estrecha e indisoluble entre gestión y políticas culturales, en cuyo vínculo se configuran procesos culturales con capacidad de dinamizar las sociedades. Se trata de un campo de acción complejo, atravesado por prácticas cotidianas, tensiones institucionales e inserciones difíciles en un ámbito que interpela profundamente al ser humano, tanto en la producción simbólica como en la recepción. En este sentido, la gestión y las políticas culturales se encuentran en permanente movimiento: requieren comprender las transformaciones sociales, los nuevos intereses y las formas emergentes de producción cultural.

Según Buenaventura Rousseau Pupo (2017), se trata de campos emergentes y dinámicos que contribuyen a la cohesión y al desarrollo social, al tiempo que generan riqueza y empleo mediante el uso de la cultura como herramienta de progreso e impulso social. En este marco, la gestión cultural desempeña un papel clave como instancia mediadora entre la cultura y la sociedad, asumiendo una función central en la creación de valor económico. La creciente interrelación entre cultura, economía y política ha llevado a que la cultura participe en la atención de problemáticas que anteriormente se consideraban propias de estos otros ámbitos.

3.1 Experiencias en Latinoamérica

Quienes conocen Cuba y cuentan con una perspectiva comparada suelen coincidir en que el país constituye un contexto singular. Como la isla más grande y poblada del Caribe, mantiene vínculos culturales evidentes con la región; sin embargo, su identidad se encuentra atravesada por una fuerte herencia española y por una

referencia constante a Estados Unidos, a pesar —y, en cierto sentido, también como resultado— de la compleja historia política que la ha vinculado con ese país. Al mismo tiempo, su régimen social la sitúa en mayor proximidad a experiencias de gobernanza latinoamericanas, europeas y asiáticas, cuyas dinámicas resultan más afines a las formas en que el Estado cubano estructura sus procesos de toma de decisiones.

En el contexto específico de América Latina y el Caribe, ciertas experiencias resultan particularmente pertinentes como referencia para el análisis del caso cubano, dadas las afinidades históricas, lingüísticas y culturales que comparten. La región se caracteriza, no obstante, por una marcada heterogeneidad: los países que la integran, con una población aproximada de cincuenta y ocho millones de personas, albergan cerca de quinientas cincuenta lenguas originarias. Estos datos evidencian la existencia de intercambios culturales ancestrales no solo con Europa, África y Asia, sino también de procesos de mestizaje intercontinental, a los que se suman, en tiempos más recientes, las influencias provenientes de Estados Unidos. Cabe recordar que, en países como México y Perú, las historias de guerras y conquistas entre culturas preceden ampliamente a octubre de 1492.

Esta diversidad permea las distintas dimensiones de la vida cotidiana y se expresa, de manera particular, en las estructuras y prácticas de las organizaciones gubernamentales, económicas, religiosas, políticas y culturales.

“En América Latina, a pesar de sus trazos históricos, económicos, políticos y culturales comunes, también se presenta una diversidad de circunstancias y singularidades. Es difícil afirmar que existen tendencias definidas para toda Latinoamérica; resulta mejor anotar algunas actuales en ciertos países

latinoamericanos en el campo de las políticas culturales, y no imaginar que en todos ellos puedan ser observadas.” (Observatorio de la Cultura, 2018)

Los países latinoamericanos continúan construyendo sus maneras de insertarse en el contexto internacional. Algunos han avanzado a pasos más veloces en el desarrollo económico, otros han logrado mejores resultados sociales o culturales. Algunos son más estables que otros. A algunos su historia colonial les ha pesado más. A otros sus diferencias culturales los han llevado a trazar estrategias distintas. Es un continente basto y rico en diferencias.

Según el Observatorio de la Cultura (2018), el diseño e implementación de las políticas culturales en América Latina se ha centrado en la participación ciudadana, el acceso a bienes y servicios culturales, y la diversificación de la oferta. En varios países ha ganado protagonismo el enfoque de derechos culturales, que garantiza el acceso equitativo a la cultura y su reconocimiento como un derecho fundamental, equiparable a otros como la educación o la salud.

En las circunstancias actuales de numerosos países, la cultura no suele ocupar un lugar prioritario dentro de las agendas gubernamentales. En contextos atravesados por conflictos armados, crisis sanitarias, hambre, elevados índices de analfabetismo y pobreza, los gobiernos tienden a no considerar la cultura como un elemento central para la resolución de problemas sociales. Aunque esta perspectiva puede resultar limitada, es frecuente que los decisores públicos se interroguen acerca de la utilidad inmediata de la cultura frente a situaciones de carácter urgente. Un texto consultado para esta investigación se titula, precisamente, *La gestión cultural... ¿Y eso cómo se come?*

No obstante, numerosos ejemplos han evidenciado el potencial transformador de la cultura en la gestión de conflictos y en la reconstrucción del tejido social. La experiencia de la Comuna 13 en Medellín, Colombia, o los intercambios culturales entre Cuba y Estados Unidos durante la última década —que contribuyeron al restablecimiento de relaciones diplomáticas— constituyen ilustraciones significativas. A pesar de ello, persiste la tendencia a considerar que es necesario resolver previamente cuestiones consideradas prioritarias antes de que los gobiernos puedan concentrarse en el diseño e implementación de políticas culturales a escala nacional.

En América Latina, donde persisten múltiples conflictos sociales, aunque sin la intensidad bélica de otras regiones, los gobiernos han comenzado a otorgar mayor relevancia a las políticas culturales. Las preocupaciones fundamentales en torno a la cultura, mencionadas anteriormente, reflejan la trayectoria histórica del continente y sus particularidades socioeconómicas. La forma en que cada país jerarquiza estas prioridades varía en función de sus modelos de gestión social y política. Si bien conceder un lugar central a la cultura en la agenda pública resulta positivo, también puede derivar en intentos de control o direccionamiento por parte del Estado. De ahí la importancia de garantizar la creatividad y la producción cultural, incluidas aquellas experiencias que se desarrollan al margen de la intervención gubernamental, mediante marcos de políticas culturales que resguarden y promuevan la libertad de expresión como principio fundamental.

En esta investigación se seleccionan dos países como referentes para el análisis del caso cubano, en función de criterios específicos para cada uno. En el caso de Argentina, la elección se fundamenta en la cercanía cultural: cubanos y argentinos

comparten ciertos rasgos de idiosincrasia, asociados a una fuerte egolatría cultural y a una marcada impronta europea en la conformación de sus territorios, vinculada en buena medida a un desarrollo prehispánico relativamente limitado. A ello se suma una relación histórica estrecha, reforzada a partir de la década de 1960 por los intercambios literarios y artísticos promovidos por La Casa de las Américas.

Por su parte, México ha sido históricamente el país con el que Cuba ha mantenido los vínculos culturales más sólidos y continuos (Rojas, 2023). Este intercambio ha alcanzado tal intensidad que ambos países comparten numerosos géneros artísticos en su creación y desarrollo. La reciente selección del bolero como expresión del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, presentada de manera conjunta por ambas naciones, puede considerarse un hito emblemático de esta relación cultural bilateral.

A. La gestión de las artes y cultura argentinas

En Argentina, la gestión cultural es un esfuerzo conjunto entre el Estado, ONGs y el sector privado. A nivel nacional, el Ministerio de Cultura lidera las políticas culturales, con énfasis en la protección del patrimonio y el apoyo a la producción artística. A nivel provincial y municipal, diversas secretarías implementan iniciativas locales, organizando festivales y eventos que fomentan el desarrollo cultural.

Instituciones como el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), el Instituto Nacional del Teatro (INT) y el Fondo Nacional de las Artes (FNA) desempeñan un papel clave en la promoción de las artes a través de subsidios, créditos y becas. El reciente desfinanciamiento de estos organismos ha generado

un modelo de gestión dual: el sector privado juega un rol más relevante en la producción y difusión artística.

La diversidad cultural se refleja en programas que buscan visibilizar expresiones tradicionales e innovadoras, integrando comunidades indígenas y migrantes en el panorama artístico.

B. El arte y cultura mexicanos

La gestión cultural en México se articula principalmente a través de la Secretaría de Cultura, organismo encargado de promover tanto la creación artística como la conservación del patrimonio. Instituciones como el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL), el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y la Dirección General de Culturas Populares desempeñan un papel central en la promoción de las artes y en la preservación de la diversidad cultural del país.

El Sistema de Apoyos a la Creación y Proyectos Culturales constituye uno de los principales mecanismos de financiamiento público, orientado al apoyo de creadores en diversas disciplinas artísticas. Asimismo, los procesos de descentralización han permitido que los 32 estados de la república mexicana adapten las políticas culturales a sus contextos específicos, favoreciendo la diversidad territorial y la participación local en la gestión cultural.

En Argentina y México, el sector privado ha adquirido una relevancia creciente, complementando —y en algunos casos supliendo— las limitaciones del financiamiento estatal. En el caso argentino, empresas y fundaciones han desarrollado modalidades de mecenazgo y patrocinio que sostienen festivales,

exposiciones y procesos de restauración patrimonial. Estas iniciativas no responden únicamente a intereses comerciales, sino que se inscriben también en discursos de responsabilidad social y compromiso con el desarrollo cultural.

En México, por su parte, el Estado ha implementado incentivos fiscales orientados a facilitar la participación privada en el campo cultural. Fundaciones como Fomento Cultural Banamex, Jumex y BBVA ilustran el papel que pueden desempeñar las instituciones privadas en el financiamiento de proyectos artísticos y en la preservación del patrimonio, contribuyendo a la conservación de espacios históricos, al acceso a la cultura y a la educación. No obstante, el apoyo cultural proveniente de fundaciones vinculadas a grandes corporaciones no ha estado exento de contradicciones, en la medida en que, en algunos casos, se asocia a estrategias de legitimación o “limpieza” reputacional. Aunque este fenómeno podría ser objeto de un análisis específico, para los fines de esta investigación resulta relevante constatar su existencia y su incidencia efectiva en el campo cultural.

Las alianzas público-privadas han posibilitado la realización de eventos gratuitos y la creación de plataformas para artistas emergentes en ambos países, ampliando el acceso a la cultura y diversificando los públicos. Este modelo ha favorecido la sostenibilidad de proyectos independientes y ha promovido la inclusión de comunidades históricamente marginadas de la oferta cultural. En conjunto, el compromiso del sector privado ha dinamizado la gestión cultural, generando nuevas formas de consumo artístico y fortaleciendo los vínculos entre tradición e innovación.

En este sentido, tanto en Argentina como en México la articulación entre actores estatales, privados y comunitarios ha sido un factor clave para la expansión y

sostenibilidad de la cultura en un contexto globalizado. Estas experiencias pueden servir como referentes para el caso cubano, en su búsqueda por fortalecer su infraestructura cultural y avanzar hacia modelos de gestión más inclusivos y sostenibles.

3.2 El referente asiático

Para comprender mejor las distintas formas en que los países gestionan sus sectores culturales, se han seleccionado como referentes los casos de China y Japón, dos potencias asiáticas que ofrecen enfoques contrastantes y relevantes para el análisis del contexto cubano.

China presenta similitudes con Cuba en cuanto a su estructura socioeconómica de orientación socialista, en la que el Estado desempeña un papel dominante en la gestión cultural. Esta configuración permite examinar las potencialidades y tensiones de los modelos centralizados, así como los efectos de la intervención estatal en la preservación del patrimonio y en la articulación de las expresiones artísticas con los proyectos políticos nacionales.

Japón, por su parte, constituye un ejemplo de organización institucional eficiente y descentralizada que, pese al significativo apoyo gubernamental, ha logrado integrar de manera exitosa la participación del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales en la promoción cultural. Este modelo resulta particularmente pertinente como referencia para pensar formas de gestión colaborativa, orientadas a preservar el patrimonio y a impulsar las industrias creativas, sin renunciar a la

capacidad reguladora del Estado. Asimismo, Japón se distingue por su habilidad para proyectar su cultura en el escenario global —aun considerando el sesgo colonialista que ha acompañado en ocasiones la implementación de estas políticas—, lo que ofrece aprendizajes relevantes para la proyección internacional de la cultura cubana.

La selección de China y Japón permite, así, contrastar dos modelos de gestión cultural sustentados en sistemas políticos y económicos diferentes, cuyas experiencias aportan elementos analíticos para reflexionar sobre la evolución del sistema cubano en un contexto de globalización y de creciente desarrollo de las industrias culturales y creativas.

A. Una mirada desde China

La gestión cultural en China constituye una expresión directa de su sistema político centralizado, en el que el gobierno controla la producción y distribución cultural a través del Ministerio de Cultura y Turismo. Este organismo impulsa tanto la preservación del patrimonio como el desarrollo de las industrias creativas, bajo un esquema de estricta supervisión estatal. En este marco, el turismo cultural se configura como un sector estratégico que no solo contribuye al fortalecimiento de la identidad nacional, sino que opera también como instrumento de diplomacia cultural y de desarrollo económico.

La Administración Nacional del Patrimonio Cultural desempeña un papel fundamental en la protección de sitios históricos y arqueológicos, en coordinación con organismos internacionales como la UNESCO. Sin embargo, esta gestión se

encuentra subordinada a la visión del Estado, lo que limita la autonomía y la incidencia de actores independientes en los procesos de toma de decisiones.

La educación artística se organiza igualmente bajo criterios de centralización y control, concentrándose en instituciones estatales como la Academia Central de Bellas Artes y la Academia de Cine de Beijing. Estas academias, alineadas con las directrices del Partido Comunista, cumplen una función clave en la reproducción del discurso cultural oficial.

Uno de los rasgos más distintivos del modelo chino es la censura, utilizada como mecanismo para asegurar que la producción artística y cultural no entre en contradicción con la ideología estatal. Si bien existen empresas privadas y mecenas que apoyan iniciativas culturales, su participación se encuentra condicionada por el cumplimiento de las normativas oficiales, lo que restringe los márgenes de diversidad y de autonomía creativa.

B. La perfección japonesa

Japón ha adoptado un modelo de gestión cultural de carácter más descentralizado, en el que el Estado, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales interactúan de manera articulada. La Agencia de Asuntos Culturales desempeña un rol central en la promoción de las artes y en la preservación del patrimonio, mientras que el Ministerio de Educación incorpora la formación artística desde los niveles iniciales del sistema educativo, contribuyendo a la consolidación de una sociedad que valora la cultura como dimensión constitutiva de la vida social.

El sector privado ocupa un lugar estratégico, tanto en la inversión en producción artística como en la financiación de eventos culturales. Empresas japonesas han sido actores clave en la expansión global del cine, el anime y el manga, industrias culturales que han logrado posicionar la producción simbólica japonesa en el mercado internacional y generar ingresos significativos para la economía nacional. Las organizaciones no gubernamentales y asociaciones privadas participan asimismo en la conservación del patrimonio cultural, promoviendo la restauración de sitios históricos y la preservación de tradiciones como la artesanía y el teatro Noh. Este enfoque colaborativo habilita una gestión cultural más flexible y plural, capaz de articular continuidad patrimonial e innovación creativa.

Los modelos de China y Japón permiten identificar dos lógicas contrastantes de gestión cultural. En el caso chino, se prioriza el control estatal como mecanismo de cohesión ideológica, orientado a asegurar que la producción cultural refuerce los valores del Partido Comunista. En Japón, en cambio, se impulsa un modelo más abierto y descentralizado, en el que el sector privado y las organizaciones no gubernamentales desempeñan un papel activo en la promoción cultural.

Para el caso cubano, ambos enfoques ofrecen elementos de reflexión relevantes. Un control estatal absoluto, como el chino, garantiza una direccionalidad política definida, pero tiende a restringir los márgenes de diversidad cultural y de proyección internacional. Por el contrario, una mayor participación del sector privado, como en el modelo japonés, podría favorecer la sostenibilidad del sector cultural sin necesariamente comprometer la soberanía cultural.

En este sentido, un modelo híbrido permitiría que el Estado mantuviera un rol rector en la preservación del patrimonio y de la identidad cultural, mientras que la apertura

a la inversión privada y a la cooperación con organizaciones no gubernamentales impulsaría procesos de innovación y expansión cultural en los mercados internacionales. Esta articulación podría fortalecer simultáneamente la economía cultural y la visibilidad global del arte cubano, contribuyendo a su desarrollo sostenible.

3.3 La visión europea

El continente europeo ha desempeñado un papel central en la conformación, institucionalización y proyección internacional de las artes y la cultura. Francia, Alemania y España, como tres de sus países más influyentes, han mantenido vínculos estrechos con Cuba, tanto en términos de intercambio cultural como de colaboración artística. Estas naciones, con trayectorias consolidadas en la gestión cultural, representan modelos diferenciados que ponen de relieve la importancia de una articulación estructurada entre el sector público, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales. El análisis de sus enfoques resulta pertinente no solo porque han logrado preservar su patrimonio, sino también porque han impulsado la innovación y la diversidad en sus industrias creativas. Esta revisión busca comprender cómo estos países diseñan e implementan sus políticas culturales, así como las oportunidades que ofrecen para el desarrollo de una estrategia cubana orientada a la promoción artística y la protección patrimonial en clave de sostenibilidad.

La selección de Francia, Alemania y España como referentes para el análisis comparado con Cuba responde a razones históricas y socioeconómicas estrechamente vinculadas con la realidad cubana. Cada uno de estos países mantiene una relación significativa con la Isla y aporta perspectivas distintas sobre la interacción entre lo público y lo privado en la promoción cultural.

España fue la potencia colonizadora de Cuba, dejando una impronta profunda en la identidad cultural, lingüística y religiosa del país. Las estructuras administrativas, jurídicas y políticas cubanas tienen sus raíces en la influencia española, siendo el idioma uno de los legados más persistentes. Analizar las formas en que España gestiona su patrimonio y sus políticas culturales permite identificar claves relevantes para el fortalecimiento de las estrategias culturales cubanas.

Francia ha sido uno de los referentes culturales más influyentes para Cuba, especialmente en lo relativo a la promulgación de leyes y a los modelos de gestión cultural, como ha señalado Fernando Rojas (2023), asesor del Ministerio de Cultura de Cuba. El impacto del derecho y de la cultura francesa se expresa en ámbitos como las artes, la educación y el sistema jurídico cubano. La extensa historia de intercambios culturales entre ambos países refuerza la pertinencia de considerar a Francia como un caso de referencia.

Alemania ofrece una perspectiva diferenciada, marcada por su experiencia reciente de regímenes autoritarios y por el posterior proceso de reunificación social y cultural. Este país ha debido desarrollar políticas culturales orientadas a integrar las diferencias entre el antiguo bloque oriental y occidental, lo que ofrece aprendizajes

relevantes para Cuba en términos de cohesión social y gestión cultural en contextos de transformación. Asimismo, la cultura alemana se distingue por su énfasis en la innovación y por el respaldo tanto estatal como privado al sector creativo, aspecto especialmente significativo para el análisis cubano.

A. Francia: un modelo centralizado e innovador en la gestión cultural

Francia ha consolidado un modelo de gestión cultural de carácter centralizado, en el que el Estado desempeña un rol preponderante en la planificación, regulación y financiación de las artes. Desde la creación del Ministerio de Cultura en 1959, el país ha promovido políticas que articulan la protección del patrimonio con el estímulo a la creación contemporánea. Este enfoque ha permitido que la cultura se configure simultáneamente como componente de la identidad nacional, motor de desarrollo económico y recurso de proyección internacional.

El modelo francés se sustenta en el principio de democratización cultural, que concibe el acceso a la cultura como un derecho ciudadano y una responsabilidad del Estado. La red de Direcciones Regionales de Asuntos Culturales (DRAC) posibilita la adaptación de las políticas nacionales a las especificidades territoriales, evitando una concentración excesiva de recursos en París y promoviendo la diversidad cultural regional. Esta estructura garantiza, además, el respaldo institucional a iniciativas de gran escala como el Festival de Aviñón o la Noche Blanca de París, facilitando su posicionamiento en circuitos culturales internacionales.

Un componente central del modelo francés es el sistema de incentivos al mecenazgo privado. La Ley de Mecenazgo de 2003 establece beneficios fiscales para empresas y fundaciones que invierten en proyectos culturales, lo que asegura fuentes complementarias de financiamiento y fortalece los vínculos entre cultura y sector empresarial. Este mecanismo ha contribuido a dotar de mayor estabilidad económica a numerosas iniciativas artísticas.

B. Alemania: un modelo descentralizado y de colaboración público-privada

El modelo alemán se caracteriza por un alto grado de descentralización y por la autonomía cultural de sus 16 estados federados, cada uno responsable de la gestión de sus instituciones y políticas culturales. Esta estructura favorece el desarrollo de identidades culturales regionales y la proliferación de iniciativas artísticas diversas, evitando la homogeneización cultural.

Uno de los pilares del sistema alemán es la cooperación entre el sector público y el privado. Festivales como la Berlinale o la Documenta ilustran cómo el financiamiento combinado de fondos estatales y patrocinadores privados permite alcanzar proyección internacional sin depender exclusivamente del presupuesto público. Asimismo, instituciones como el Goethe-Institut reciben apoyo gubernamental, pero operan con autonomía financiera, lo que facilita la promoción de la cultura alemana en el ámbito internacional.

El proceso de integración cultural entre la antigua Alemania Oriental y Occidental constituyó un desafío que requirió estrategias complejas de apoyo estatal y de participación ciudadana. Para el caso cubano, esta experiencia ofrece elementos

de reflexión sobre la gestión de diferencias culturales internas en escenarios de cambio estructural.

C. España: descentralización cultural y raíces históricas compartidas con Cuba

España ha desarrollado un modelo descentralizado en el marco de su estructura autonómica, en el que cada Comunidad Autónoma posee competencias en materia cultural. Regiones como Cataluña, el País Vasco o Andalucía implementan políticas culturales propias, lo que ha generado una oferta cultural amplia y heterogénea, con festivales y eventos de alcance internacional.

En paralelo, España ha impulsado políticas orientadas al fomento del mecenazgo privado. A partir de la Ley de Mecenazgo de 2002, se han establecido incentivos fiscales que han estimulado la inversión empresarial en proyectos culturales. Ejemplos de esta articulación público-privada son el Festival de San Sebastián y el apoyo de empresas a instituciones como el Museo del Prado o el Museo Reina Sofía.

La estrecha relación histórica y cultural entre España y Cuba convierte al modelo español en un referente especialmente pertinente. La experiencia española muestra que es posible combinar descentralización territorial, apoyo estatal y mecenazgo privado activo. Para Cuba, esto sugiere que una mayor autonomía cultural a nivel provincial, junto con incentivos adecuados a la inversión privada, podría contribuir al fortalecimiento del sector cultural sin comprometer la identidad nacional.

El análisis de los modelos culturales de Francia, Alemania y España revela que no existe un único enfoque en la gestión de la cultura. Cada país ha desarrollado estrategias adaptadas a su contexto histórico y político. Hay elementos comunes que pueden servir de referencia para Cuba:

1. El papel clave del Estado en la gestión cultural: Los tres países mantienen un fuerte respaldo estatal, lo que demuestra que la inversión pública es fundamental para la preservación del patrimonio y el desarrollo de las artes.
2. La importancia de la descentralización: La experiencia alemana y española sugiere que otorgar mayor autonomía a las regiones permite una gestión más eficiente y una mejor adaptación a las necesidades locales.
3. El mecenazgo y la inversión privada como complemento del apoyo estatal: Francia, Alemania y España han demostrado que el sector privado puede ser un aliado estratégico en la financiación de la cultura sin que ello implique una mercantilización excesiva de las expresiones artísticas. En Cuba, la creación de incentivos adecuados para la inversión privada podría abrir nuevas oportunidades de desarrollo para artistas e instituciones culturales.
4. La internacionalización de la cultura: Francia, España y Alemania han logrado proyectar su cultura a nivel global. Cuba podría fortalecer su presencia internacional mediante estrategias que fomenten el intercambio artístico y la promoción de su identidad cultural.

En definitiva, la gestión cultural en Cuba podría beneficiarse de una combinación de estos modelos, adaptándolos a su contexto. El fortalecimiento de la descentralización, la diversificación de las fuentes de financiamiento y la

internacionalización de la cultura pueden contribuir a que mantenga su vitalidad artística y su relevancia en el panorama cultural global.

IV. Luces en el camino

*Venga la esperanza, venga sola a mí
Lárguese la escarcha, vuele el colibrí
Hínchese la vela, ruja el motor
Que sin esperanza ¿dónde va el amor?*

Silvio Rodríguez, 1989

A pesar de que Cuba atraviesa una crisis económica y política, marcada por una intensa migración de población joven y en edad laboral, diversos proyectos culturales fundados hace más de una década continúan resistiendo las dificultades propias de emprender en la Cuba actual.

Entre 2011 y el período previo a la pandemia, en un contexto atravesado por el aumento de la productividad cultural y por el restablecimiento de las relaciones diplomáticas con Estados Unidos durante la administración de Barack Obama, el panorama ofrecía señales de mayor apertura y expectativas de transformación. En esos años emergieron iniciativas que contribuyeron a dinamizar el campo cultural cubano. Este trabajo presenta una selección de esos proyectos con el propósito de visibilizar experiencias de resistencia y reconocer que, aun en condiciones adversas, persisten espacios de posibilidad.

La investigación se inscribe en un compromiso con la cultura cubana orientado a documentar aquello que todavía es posible construir a partir del talento y del capital humano disponible, así como a explorar las condiciones que podrían propiciar el retorno —o al menos la vinculación— de creadores situados en la diáspora.

En el contexto cubano existen pequeñas y medianas empresas privadas cuya presencia ha adquirido una relevancia creciente; sin embargo, su limitada capacidad financiera restringe el surgimiento de potenciales patrocinadores o mecenas, actores fundamentales para la sostenibilidad de proyectos culturales. A ello se suma el elevado grado de centralización económica, que impide a las empresas estatales destinar recursos propios a iniciativas culturales, dado que sus ingresos son transferidos al presupuesto central. Esta configuración contrasta con los modelos de financiamiento cultural vigentes en otros países y constituye un obstáculo estructural para el desarrollo del sector en Cuba.

Otro factor que incide de manera significativa en la gestión cultural es la censura, profundamente arraigada en el entramado institucional y social. Esta genera un clima de autocontrol y temor entre los creadores al momento de expresar sus ideas, así como una reticencia por parte de numerosas instituciones —tanto culturales como gubernamentales— a respaldar proyectos que incorporen propuestas innovadoras. Con frecuencia, estas iniciativas, vinculadas a nuevas formas de producción artística o al uso de tecnologías emergentes, no son comprendidas por las instancias decisorias, lo que deriva en su marginación. La censura no responde únicamente a razones ideológicas, sino también a la falta de formación y actualización de quienes ejercen funciones de gestión cultural.

Este panorama se ve reforzado por la escasa profesionalización del campo de la gestión cultural y por déficits en el conocimiento y la valoración artística por parte de los responsables en las instituciones estatales. Incluso dentro del propio sector cultural persisten limitaciones en la capacidad de adaptación a los desafíos contemporáneos. En este contexto, han sido fundamentalmente los creadores, a

través de sus proyectos y de dinámicas de acción colectiva, quienes han impulsado transformaciones en el movimiento cultural cubano en los últimos años.

4.1 Fábrica de Arte Cubano, espacio multicultural

Fábrica de Arte Cubano (FAC) es un laboratorio de creación interdisciplinario que expone lo mejor del arte contemporáneo, con un marcado enfoque social y comunitario. Es una antigua fábrica de aceite trasformada en un espacio generalista que se abre al intercambio entre las manifestaciones artísticas que conviven en el mismo edificio.

FAC es impulsado por la necesidad de rescatar, apoyar y promocionar la obra de artistas de todas las ramas del arte: cine, música, danza, teatro, artes plásticas, fotografía, moda, diseño gráfico y arquitectura. A través de la integración arte/artista promueve el intercambio y acercamiento directo entre el público y el creador.

En el año 2019 Fábrica de Arte Cubano quedó seleccionada entre los 100 Mejores Lugares del Mundo, listado que publica la Revista Time. Y ha sido nominada en 6 ocasiones a los World Travel Awards, galardones que celebran la excelencia en la industria turística y de entretenimiento.

Su fundador, el renombrado músico cubano X Alfonso, explica:

“El objetivo de Fábrica desde que se hizo, aunque no te pueda decir que no conté con las instituciones porque no tenía otra forma, era no ser un peso para estas, y no lo es (...) Todo lo que ves en Fábrica, lo hicimos nosotros, con la unión de los privados que tienen sus negocios aquí y que fueron apoyando, con una parte de sus ganancias para el proyecto. (...) La cosa con

las instituciones fue después, a nivel cultural: Fábrica tenía el espacio y sabía que muchos teatros estaban en malas condiciones y ofrecimos el espacio para hacer los festivales y otros eventos culturales. Luego nos pasaron a la empresa que representa a Fábrica, el Centro Nacional de Música Popular, que es a través de la cual cobran sus salarios las agrupaciones que se presentan, y es la que recibe las ganancias por concepto de entrada al *venue*".

Fábrica de Arte Cubano es hoy el espacio físico más significativo de las artes cubanas. Es una referencia si se trata de arte y de vida cultural. Sin embargo, su director, según sus propias palabras, no conoce cuál es la política cultural del país y, por tanto, no sabe si el proyecto está alineado a ella.

4.2 Festival Havana World Music (HWM), festival de música

Eme Alfonso, compositora, músico y directora artística de HWM, define el evento como "un festival de músicas del mundo con una frecuencia anual, en el que prevalece la colaboración, la experiencia y el intercambio". Es un evento que surgió en el año 2014 y que tuvo en el 2023 su última edición. Lo significativo de HWM es que fue el primer festival al aire libre que trajo a agrupaciones de *world music* del país y el mundo, combinando el apoyo estatal de las instituciones culturales con el de empresas estatales, fondos extranjeros y embajadas. Comenta Eme:

"El Festival pertenece al MINCULT, así que tenemos una estrecha relación, mediante la que le pedimos los permisos necesarios y pertinentes para poder realizar el evento. Tenemos autonomía en la forma de gestionarlo artística y

culturalmente. Pero, dado que en Cuba no existen los eventos independientes, estamos sujetos a ellos hasta que cambie esta situación. Creo que hemos ganado experiencias con respecto a las instituciones, sabemos lo que funciona y lo que no y creo que un festival independiente es mucho más afín al desarrollo social. Si tuviéramos más festivales independientes habría más impacto económico, y sería un incentivo para otros festivales que lo pueden ver como un negocio porque, al final, los festivales son negocios. Creo que así se apoyaría muchísimo al país, siempre siguiendo las pautas que se tienen que seguir en Cuba.”

En el año 2024, Eme decidió detener el Festival. Las condiciones de Cuba, que enfrentaba una crisis económica aguda con la escasez de combustible y una crisis migratoria que ha impactado al sector cultural, hacían bastante complejo retomar las actividades del evento. Eme sabe lo que es política cultural. Ha participado en no pocos eventos teóricos a lo largo de su carrera como artista y gestora, pero desconoce la política cultural cubana.

“Yo creo que en Cuba no se han dado las bases a las que tenemos que estar sujetos para defender una política cultural. En cualquier país del mundo existe una ética política que se tiene que respetar y cumplir, por cuestiones de seguridad, para evitar conflictos políticos, teniendo en cuenta que los artistas son embajadores de la cultura y es muy importante estar en sintonía con esas políticas culturales. Pero Cuba nunca ha dejado claro cuáles son esas políticas que no solo tienen que ver con esa área del pensamiento sino con otras como la tradición: priorizar bandas cuyos géneros musicales estén desapareciendo o defender la salsa porque ya no es tan popular y apoyada.

La política cultural es beneficiosa en todas partes del mundo porque nos ayuda como guía para apoyar la cultura del país. Creo que en Cuba está al revés: más politizada que culturizada. Les interesa más el tema del conflicto político que el desarrollo cultural.”

4.3 Galería Taller Gorrría, espacio multicultural comunitario

Gorrría está ubicado en el corazón de La Habana Vieja, en uno de sus barrios más conocidos por su cultura e historia, también uno de los barrios más marginados, San Isidro. El Taller es un proyecto familiar, liderado por uno de los hijos del actor cubano más reconocido internacionalmente, Jorge Perugorrría. Adán ha hecho, a partir de su proyecto galería taller, todo un entramado de locales que tributan hoy al beneficio económico del barrio y que lo ponen en la mira de locales y foráneos.

“San Isidro hoy es conocido. Cuando vinimos para acá la gente no ubicaba el barrio, a pesar de estar en el Centro Histórico, al lado del puerto. Era un barrio que no tenía ningún tipo de desarrollo privado ni institucional. Estaba el Archivo Nacional, la Casa Natal de José Martí, pero no existía nada más. Eso hacía que no hubiera ese movimiento de personas que no son de la zona. Creo que este proyecto en sus ya casi 8 años ha sido impulsor de todo lo que ha pasado a nivel cultural en el barrio y de todos los nuevos lugares que se han abierto, que son fuentes de empleo. Ha revalorizado las viviendas de la localidad, aumentando su valor en un 100% comparado con 10 años

atrás¹¹. Tenemos nuestras estadísticas, y sabemos que era algo que no existía antes, pero no tenemos datos de disminución de criminalidad o aumento de flujo de personas que pudiera tener el gobierno. Sabemos que, al restaurante, que está encima de la galería, vienen más de 3000 personas todos los meses, de las cuales se retroalimenta un poco el proyecto. Hacemos dos eventos al mes en la calle. Tenemos talleres con los niños del barrio. Es algo que va *in crescendo*. Desde que empezamos hasta hoy hemos mantenido en algunos casos los mismos obstáculos por parte de las instituciones¹² – seguimos teniendo reuniones por las mismas cuestiones que hace 8 años -, pero hay cosas en las que hemos avanzado. Una suerte de 50% y 50%.” (Perugorría, 2023)

Este proyecto es una especie de piloto respecto a su forma de gestión. Es un proyecto de desarrollo local (PDL), una nueva forma de gestión privada. Nació como un espacio para la promoción del arte joven y contemporáneo, respondiendo a la necesidad de exhibir y visibilizar el arte cubano. Con el tiempo, evolucionó hacia una iniciativa sociocultural, alineada con la visión original de generar un impacto en la comunidad de San Isidro, un barrio que ha quedado al margen del desarrollo impulsado por la Oficina del Historiador de la Ciudad. La intención era convertir la zona en un distrito artístico, un corredor cultural que creciera a partir del arte y no mediante otros tipos de inversión privada.

¹¹Pudiera pensarse que este proyecto ha colaborado a la gentrificación del barrio, pero, curiosamente, San Isidro sigue poblado por su población originaria que, en esta escena, se vale del proyecto y los locales comerciales que ha traído a la zona, como fuentes de empleo

¹² Censura de artistas, negación de permisos, trabas a proyectos que no se consideran “políticamente correctos” o incluyen a artistas con pensamiento crítico respecto al régimen social.

Originalmente Gorrría estaba amparada por el propio Jorge Perugorrría en calidad de estudio de artista, hasta que mutaron a esta nueva forma de gestión. No ha significado que tengan una relación estrecha con las instituciones culturales, más allá de la Oficina del Historiador de la Ciudad, instancia que vela por el patrimonio tanto material como inmaterial de La Habana. Esa relación con la oficina ha estado ligada a la obtención de permisos para realizar acciones en y para la comunidad. La ausencia de relación con las instancias culturales ha significado una ausencia de guía respecto a la política cultural del país, así como una gestión totalmente independiente de la promoción de sus actividades. En palabras de Adán: “Estamos para darle espacio y visibilidad a aquellos proyectos que no tienen acceso a las instituciones”.

4.4 Clandestina, tienda de diseño

“Una marca de ropa urbana sustentable, diseñada totalmente en Cuba, producida parcial y casi totalmente en Cuba. Diseñamos y producimos nuestra propia ropa y accesorios, hechos de productos reciclados que vienen normalmente de descartes de la industria y de segunda mano. Somos recicladora, básicamente.” Así definen Leire Fernández, directora ejecutiva, e Idania del Río, diseñadora y directora creativa, su proyecto Clandestina.

Surgido al amparo del MINCULT, por la época en la que fue creada (2015), cuando no existía una ley de empresas, la tienda ha estado vinculada desde entonces a disímiles instituciones culturales e industriales para poder existir, y para poder

realizar la variedad de proyectos que han generado a lo largo de los años¹³. Hoy en día, luego de la ley de empresas, son una Mypime con permiso de comercialización. Clandestina no se ha guiado por ninguna política cultural externa. Ellas han tenido sus propias formas de hacer. Siempre han tenido una estrecha relación con las instituciones. “No hay como un esquema de trabajo así, organizado, en el que Clandestina participa con otros actores. Sí hay cosas muy estructuradas y estructurales como puede ser la Bienal de Diseño, que es con la Oficina Nacional de Diseño (ONDI), y en la que hacemos una contribución anualmente. Pero, digamos que es mucho más desde la proactividad de Clandestina que al revés. Esa proactividad no se guía por una política cultural del país que nosotras conozcamos. Lo que sí hacemos es tener nuestra propia agenda que tiene mucho que ver con el diseño.”

Los diseños de Clandestina han sido significativos por sus mensajes en doble sentido, con burlas o bromas relacionadas a la situación del país, lo cual en algunos casos ha traído incomodidades por parte de los organismos culturales. Ciertamente no han sido tan abruptos como para hacerles merecedores de una visible censura, aunque sí de comentarios negativos o frenos a sus vínculos con las instituciones culturales. Leire aborda la complejidad de los contenidos, destacando la tensión constante entre lo que se puede decir y lo que se debe omitir. Señala que este tema no está completamente aclarado ni por las autoridades culturales ni por los creativos. En su caso, resalta que los contenidos que produce están alineados con

¹³ Fondo Cubano de Bienes Culturales, Registro del Creador, Instituto Superior de DISEÑO, Oficina Nacional de Diseño, Oficina del historiador de la Ciudad, Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de Comercio Exterior, Empresa de conglomeradora de la industria textil.

su marca personal, la cual no debe imponerse a la del Ministerio de Cultura. Atribuye parte de estas tensiones al desconocimiento sobre las industrias creativas y a una ideología cubana que defiende una cultura centrada en la Revolución. Destaca que uno de los objetivos de su trabajo ha sido crear diseño con valor de uso, comercializable tanto local como internacionalmente. Aunque enfrentaron obstáculos operativos, logísticos y de censura, han logrado adaptarse y centrarse cada vez más en los valores del diseño, reconociendo las diferencias con la visión institucional (Fernández, 2023).

4.5 República Records, estudio de grabación

Probablemente los proyectos más discriminados por las autoridades culturales en Cuba han sido los estudios de grabación. Aun cuando para otros campos de acción han existido dificultades para operar, siempre han encontrado algún tipo de posicionamiento que les permita existir. Para los estudios de grabación musical ha sido casi una quimera.

Daniel Hernández y David Reyes, ingenieros de sonido, definen República Récords como “un estudio de grabación que fundamos para la música cubana instrumental, en un momento en el que los estudios particulares y más accesibles estaban asociados a las producciones urbanas y eran muy pequeños, quitando la posibilidad a los artistas de grabar ciertos instrumentos o formatos. Nosotros veníamos de un *background* musical y necesitábamos ese tipo de espacio. Digamos que lo creamos para nosotros y para otros artistas.”

La actividad de grabación de sonido ha sido un tema delicado en el contexto legal de la industria cultural en Cuba. Daniel Hernández (2023) comenta:

“Primero, los estudios de música estaban en un área gris de la ley que los hacía legales. Luego, pasaron a ser ilegales completamente, estando incluidos en una lista de actividades prohibidas. Posteriormente fueron retirados de ese listado, pero sin presentarse una opción de legalidad para ellos. Ahora se ha abierto la posibilidad de creación de Mypimes y fue la variante que pensamos utilizar. Pero, nos recomendaron que esperáramos porque el MINCULT iba a realizar una afiliación o enlace directo con los estudios independientes, a los que iba a representar de alguna manera, lo cual no les daba oportunidad de hacerse empresas asociadas al Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Esa recomendación sucedió hace casi dos años y la decisión del Ministerio no se ha tomado ni anunciado todavía. Simplemente, nos rendimos con el tema. Desistimos. De todas maneras, el estudio no ha parado de estar abierto. En el momento en el que se haga pública la decisión y veamos un camino real de legalizarnos, lo haremos. Mientras, existimos.”

Esa laguna legal a la que está sujeta República Records fue por muchos años la laguna en la cual estuvo sumergida parte de la producción cultural del país. No se entiende si es por cuestiones de preservación patrimonial, por querer mantener la producción discográfica solo al amparo de la institución como bien comercializable o por control de los materiales que se producen como suerte de censura, pero ha traído una imposibilidad de legalización para estos creadores.

David Reyes señala que, a diferencia de otros sectores, los estudios de grabación enfrentan una situación particular en cuanto a la falta de legalidad. Explica que, aunque la mayoría de los estudios no están legalmente establecidos, estos han existido y, debido al reconocimiento y profesionalismo de los músicos, no suelen ser perseguidos. Reyes destaca que los estudios de grabación continúan funcionando, pues son necesarios para la producción musical en Cuba. Menciona que la falta de reconocimiento hace difícil encontrar nuevas oportunidades de trabajo y que, aunque tienen clientes fieles, no pueden trabajar libremente con cualquiera que cuestione su situación legal (Reyes, 2023).

4.6 i4films, productora audiovisual

Reymel Delgado e Inti Herrera tenían una importante carrera en la producción audiovisual cuando decidieron fundar i4films. Esa demora estuvo sustentada en la imposibilidad de constituirse como Colectivo antes de 2019.

Ramón Samada, expresidente del Instituto Cubano de Arte e Industria Cinematográficos, explica que, desde 2019, tras un análisis extenso con cineastas, se aprobó y firmó el Decreto Ley 373, el cual fue ejecutado por el ICAIC. Este decreto establece una relación formal entre el Estado y los cineastas independientes, tiene como objetivo otorgarles una condición laboral legal como artistas, con la protección de la seguridad social. El Registro del Creador Audiovisual permite acceder a servicios y beneficios del decreto, proporcionando derechos y deberes a los creadores registrados. Permite la creación de productoras independientes, incluyendo la capacidad de contratar y ser contratados por

entidades cubanas o extranjeras; y puede apoyar financieramente la labor del cineasta independiente a través del Fondo de Fomento del Cine Cubano (Samada, 2023).

i4films es una empresa productora, en la que se crean y gestionan proyectos audiovisuales en sus diferentes fases. Han estado implicados en muchos de los más importantes proyectos cinematográficos y audiovisuales que se han realizado desde su fundación en el país. Han tenido una relación bastante estable con las instituciones debido a su nueva condición legal. No obstante, como todos los creadores han tenido que lidiar con imposiciones.

“Nosotros no tenemos ningún inconveniente en trabajar de la mano con las instituciones, siempre y cuando sea sobre la base del respeto y la igualdad a las diferencias y a los criterios creativos. Es decir, si la institución se nos acerca, o viceversa, en igualdad de condiciones, llegando a consenso hacia lo que sea mejor para el proyecto, entonces no tenemos problemas. A veces no nos sentimos cómodos cuando se nos impone, de alguna manera, la realización de materiales creativos que, por un criterio de una institución - que no se si responde a la política cultural -, va en detrimento de la calidad del proyecto. Pero, el que contrata tiene la última palabra.” (Herrera & Delgado, 2023)

Ellos, como casi todos los creadores entrevistados tienen un complejo entendimiento de la política cultural del país. Comentan que la política cultural debe basarse en principios fundamentales que deben ser implementados desde las instituciones para fomentar el desarrollo cultural del país. Resaltan la importancia de trabajar con las instituciones, ya que su existencia organiza una estructura que

favorece dicho desarrollo. Subrayan que estas instituciones deben tener una definición de su rol y trabajar de manera más directa con todos los actores involucrados en la política cultural.

4.7 Four Wives, empresa de producción de eventos culturales

Si un grupo de personas supo aprovechar bien la coyuntura y apertura económica del sector de la cultura y el turismo, fueron las fundadoras de Four Wives (FW), empresa de producción de eventos y de viajes que también ha abierto una rama de marketing digital. “Nos dedicamos a producir eventos masivos, eventos pequeños o cualquier otra tipología de eventos y a organizar viajes creados a la medida”, resume Lilian Triana, economista, productora y una de las fundadoras de la compañía. Four Wives se colocó en un nicho de mercado que estaba abierto en Cuba y que de manera aislada se iba cubriendo: la producción de eventos. El éxito de FW fue aunar a muchos de los más talentosos especialistas en el ramo y hacer equipos multidisciplinarios para producir eventos masivos culturales.

Esa masividad las hizo siempre tener una relación indispensable con las instituciones. No hay manera en Cuba de producir eventos masivos, sin ellas.

“En Cuba es muy complicado tener relación con las instituciones porque es muy complicada la legalidad para este tipo de sector. En el cultural justo ahora se está creando todo el marco legal para que las empresas independientes al Estado puedan tener personalidad jurídica, con lo cual, para ser legales hemos tenido que ser una unidad de producción de la empresa Musicuba, adscrita a la Empresa de Grabaciones y Ediciones

Musicales (EGREM), un colectivo de creación audiovisual adscrito al Registro del Creador Audiovisual del Instituto Cubano de Arte e Industria Cinematográficos. Recientemente fundamos dos Proyectos de Desarrollo Local porque es una de las formas de gestión no estatal que ha buscado el gobierno para desarrollar la parte socio-cultural de las comunidades, y una Mypime para la organización de eventos que, en el caso de ser culturales, deben estar asociados o a una institución cultural o a un PDL.”

En cuanto a producción de festivales, la relación con la institución se complejiza en tanto aquellas además de ser los organismos reguladores, intentan gestionarlos, algo para lo cual casi nunca están preparados ni capacitados, teniendo en cuenta que estos requieren más manos de las que trabajan de manera regular en las instituciones y, por esta razón, no cuentan con la capacidad suficiente, convirtiéndose en entes entorpecedores del accionar indispensable.

Muy de la mano con la política cultural, digamos que esa función reguladora no se encuentra en el centro de los organismos de la cultura. “El problema de las instituciones culturales en Cuba es que no tienen solo un papel regulador, sino que tienen parte en la acción: son órganos de control, son órganos incluso de fiscalización, son órganos reguladores con una política cultural escrita y no escrita, que es la que se aplica, y son órganos que necesitan llevar la gestión, manejarla de alguna manera. El problema es cómo funciona la institución cultural cubana.”

En materia de política cultural, aun cuando está necesariamente ligada a la gestión, son los eventos masivos aquellos que deberían, por su alcance, tener más claras esas vertientes, propuestas, regulaciones. Es realmente contradictorio que las productoras de festivales tan significativos como Havana World Music, Varadero

Josone, Festival de Gibara o Isla Verde, por citar ejemplos, manifiesten que no conocen la política cultural escrita, formal y oficial del país. “No hace falta. La que no está escrita es la más importante. Por tanto, no sé si mi proyecto se enlaza con aquella y si mi vínculo con las instituciones se expresa en ella.”

4.8 Estudio Figueroa Vives y El Apartamento, estudio y galería de artes visuales

Cuando los estudios de grabación han mantenido un limbo entre lo alegal y lo ilegal, las galerías de arte independientes han sufrido prohibiciones y censuras.

Algunas galerías se han debido inscribir como talleres de artistas visuales. Ese ha sido el caso del Estudio Figueroa Vives. Otras, se han fundado sobre la base de la autogestión y la independencia. Es el caso de El Apartamento, galería de arte del galerista Christian Gundin.

Cristina Figueroa (2023), curadora de arte e investigadora, explica que su estudio, un proyecto independiente y familiar fundado por sus padres, se convirtió en un espacio de arte a mediados de los años 90. En ese momento, decidieron separarse completamente de la institución y transformar su casa en un espacio de exhibición permanente. El proyecto fue evolucionando hacia iniciativas de mayor alcance público. Figueroa destaca que siempre han mantenido una estrecha relación con el mundo académico, colaborando con universidades y museos. Desde 2014, su trabajo se diversificó gracias a una alianza con la embajada de Noruega, lo que permitió realizar exposiciones abiertas al público y fortalecer su producción artística. Esta colaboración cambió su función dentro del panorama cultural cubano,

transformando su estudio y la embajada en espacios de exhibición y apoyo a la producción de arte.

La condición de fotógrafo de uno de los fundadores fue particularmente la puerta a la legalidad para el proyecto. Ese estatus les ha permitido vincularse con otras instancias.

“Desde el momento en el que tú decides hacer un proyecto dentro de Cuba, de alguna forma tienes que dialogar con las instituciones. Para nosotros, las instituciones las hacen las personas, y eso es fundamental. Dependiendo de qué persona esté al mando de qué institución, es la acción que va a generar esa institución, es incluso el diálogo que se puede tener con esa institución. Creo que lo más importante que debemos tener claro, si queremos seguir operando desde Cuba, es que las instituciones están y que cumplen una función, y debemos tratar de mantener el diálogo con ellas. No significa que recibamos algún tipo de financiamiento, primero porque las instituciones no lo tienen, y segundo porque no es nuestro perfil. Nuestro perfil es buscarnos la vida, pero no nos interesa romper el diálogo. De hecho, siempre nuestra voluntad ha sido incluir. Yo creo que lo más importante es hacer ver a las instituciones la necesidad de abrirse, de incluir y reconocer la existencia de los espacios independientes.”

Una cuestión importante es el poder de financiamiento de la institución. En un país con tantas carencias y con una gestión económica desmejorada, los presupuestos estatales se han acortado. No puede decirse que no existe ese presupuesto. Solo que la institución, a veces por falta de preparación o conocimiento, y otras veces partiendo de censuras a proyectos “no comprometidos”, decide utilizar esos fondos

en propuestas que quizá no son las que el público cubano espera, o, peor, no muestran los valores culturales cubanos tradicionales o contemporáneos.

Existen muy buenas propuestas en Cuba todavía. Para los artistas, encontrar espacios de presentación o apoyo monetario, es una tarea ardua. Por ello, cada vez recurren más a espacios y fondos independientes o extranjeros, lo cual es visto de manera negativa por las instituciones.

Es en esta situación que el conocimiento de la política cultural por parte de artistas e instituciones podría jugar su rol. Cristina destacaba que Cuba cuenta con algunas de las mejores políticas culturales y de protección de derechos para los artistas, y señala que los artistas son altamente valorados, teniendo la capacidad de realizar cosas que un cubano común no puede hacer. Esto, según Figueroa, se debe a la existencia del Registro del Creador y al sistema de derechos de autor, los cuales funcionan tanto a nivel nacional como internacional y son respetados globalmente. La curadora también reflexiona sobre la importancia de trabajar con seriedad en las políticas culturales, tanto en el ámbito institucional como en el arte independiente, señalando que, cuando se evita el oportunismo y la hipocresía, las políticas culturales tienden a alinearse y no confrontarse, incluso cuando se vinculan con discursos populares relacionados con la política, el feminismo o la inclusión.

Lo que pasa en Cuba en materia de gestión cultural pasa por ese velo y se convierte en una guerra de bandos. A ello se suman también cuestiones monetarias y comportamientos inmorales como el soborno, el lavado de dinero, los fondos extranjeros para desmantelar el gobierno cubano, la censura persé. En el entramado de la gestión cultural en Cuba pasa de todo: desde directivos corruptos hasta artistas mercenarios. Pero medir a todos por la misma vara sería totalmente

injusto y es algo que pasa frecuentemente hacia ambos lados. Esa polarización es la que ha llevado a extremos a la cultura nacional, la que ha dejado muchas veces solos a los que están en medio del fuego.

“Fundado en el año 2015, el proyecto El Apartamento se interesa por los quehaceres más incisivos y sólidos dentro del panorama de las artes visuales cubanas. De ahí, que haya rechazado la tentativa de circunscribirse a una generación o modo de hacer específicos. Su interés es fomentar la coexistencia de producciones distanciadas en sus presupuestos teóricos y metodologías de trabajo. Semejante postura le ha posibilitado aglutinar una nómina sustanciosa de creadores que transita desde los años 80 hasta figuras recién graduadas del Instituto Superior de Arte (ISA). En tanto propuesta autogestionada, pretende implementar dinámicas de trabajo alternativas a las de los espacios institucionales. Esa voluntad, unida a una labor sostenida con artistas “poco complacientes” en sus posturas creativas, y al fomento del debate entre los diferentes agentes del circuito artístico local y foráneo (artistas, curadores, galeristas, público), se aboca a la construcción gradual de un espacio de singularidad dentro del arte contemporáneo cubano.”

Si bien las galerías privadas sin amparo legal –que garantiza el Registro del Creador o los estudios de artistas consagrados – han sufrido la inestabilidad que la ilegalidad significa, El Apartamento ha logrado operar en un contexto alegal. Su estatus de galerista de muchos de los más importantes artistas contemporáneos cubanos, sus conexiones internacionales con galerías, ferias, bienales, su proactiva participación en discusiones con las instituciones, le han permitido a Christian existir en la

realidad cubana. Al tener una intención de autogestión, la desidia institucional no le ha afectado. “Creamos nuestro proyecto desde los principios de la autogestión y la independencia creativa hasta donde ambas cosas son viables en Cuba.”

Christian considera beneficioso el intercambio, aunque no necesario para su existencia. Él, que conoce la política cultural del país, reconoce que la colaboración siempre es una ganancia, soportada sobre todo en la divulgación, especialización, aplicación legal, normalización y praxis culturales.

Desde un apartamento del barrio El Vedado, convocando a un público esencialmente elitista, Gundin ha logrado realizar varias exposiciones, colectivas y personales. Algunos de los artistas expuestos tienen una compleja relación con la institución cultural en tanto presentan obras críticas que han estado marcadas por la censura. A la par, ha asistido con esos artistas a los más importantes eventos internacionales de artes visuales, desde la Bienal de Venecia hasta Art Basel. Cabe preguntarse si para Christian Gundin exponer en Cuba para un puñado de seguidores de las artes visuales en la isla, exponiéndose a represalias o censura, merece la pena. Si en una época sus exposiciones eran más frecuentes, últimamente su trabajo se ha centrado en el mercado internacional. Ello arroja la interrogante de si será esa reticencia de las instituciones culturales cubanas ante proyectos como este, una de las razones por las que el público está siendo vetado de disfrutarlos.

4.9 Magazine AM:PM, revista independiente

AM:PM ya no existe o, al menos, está en un incierto *stand by*. En 2024, Rafael González Escalona, director de la revista, y Diana Ferreiro, editora, fueron citados y acusados por la Seguridad del Estado cubano de estar trabajando para instituciones extranjeras que pretenden desestabilizar a Cuba. Luego de estas acusaciones, decidieron irse del país y AM:PM quedó detenida.

Para esta investigación se entrevistó a Darsi Fernández, abogada, gestora cultural, especialista en derechos de la cultura, delegada de SGAE en Cuba y miembro del consejo editorial de Magazine AM:PM. Darsi definió AM:PM como una revista digital de música cubana.

El proyecto fue concebido por un grupo de amigos melómanos con diferentes formaciones, quienes en 2018 notaron la falta de una revista que hablara de la música cubana contemporánea. A pesar de la rica tradición y el potencial internacional de la música cubana, así como de la existencia de periodismo cultural y musical en el país, no encontraron un espacio que abordara los nuevos medios en los que se producía y consumía la música cubana, ni que hablara en un lenguaje contemporáneo dirigido a los jóvenes. Ante esta necesidad, decidieron crear la revista.

El *engagement* que la revista tuvo, el cual no solo se puede calcular por las redes sociales, sino por la popularidad de los eventos que organizó con distintos fines, el más importante, recaudar fondos para su existencia, demuestra la necesidad de su fundación.

Las revistas independientes, como los estudios de grabación y las galerías de arte, están incluidas en esas actividades temidas, que no se legalizan y que son muchas

veces perseguidas. Entre 2015 y 2018, cuando las relaciones con Estados Unidos estaban restableciéndose y las conexiones de los cubanos con el mundo, debido al establecimiento del acceso a Internet en el país, hubo un boom de revistas digitales de todo tipo: culturales, amarillistas, deportivas, de moda, políticas. Parecía una respuesta lógica a la inserción del país en la vida internacional a través de estos medios. Todas esas revistas vivieron muchas veces censura. Muchas desaparecieron, por la incapacidad de mantenerse en todos los sentidos.

Por supuesto, no podían tener relación con las instituciones. Las que lograron algo, como AM:PM, lo debieron a relaciones preexistentes de algunos de sus miembros con alguna autoridad, pero no lograron grandes resultados. “Hemos tenido una relación que ha pasado por varios momentos. Relación directa, ninguna. No pertenecemos a ninguna institución cultural, ni ninguna institución nos da soporte de ninguna índole. No tenemos ningún amparo legal.”, explica Darsi.

La política cultural cubana pareciera ser lo que dicen “ellos”. Ese uso de pronombre a la hora de referirse a los funcionarios estatales es muy común en el país. Darsi comentaba que se habla mucho de la política cultural del país y ni siquiera los decisores la tienen clara.

“Entiendo que está desactualizada, poco práctica, que no se parece a la realidad que vive la cultura cubana y yo creo que simplemente se ha convertido en una especie de slogan, sin que nadie sepa exactamente en qué consiste, más allá de tener prohibidos algunos géneros musicales a los cuales creo que le están levantando un poco la veda ahora. Es decir, más allá de lo que son prohibiciones o cosas que consideran “políticamente incorrectas”, creo que nadie sabe a ciencia cierta cuál es la política cultural.

Como casi todo lo que nace solo teóricamente, sin mucho afán de luego ser cumplido, la política cultural son más bien unos deseos, y en este caso, unos lineamientos. Creo que muchos de los emprendimientos culturales que surgieron entre 2007 hasta la fecha, y que tuvieron que morir en el camino por falta de apoyo o comprensión, o simplemente porque las instituciones culturales le pusieron la soga al cuello, podían haber sido unos aliados maravillosos del cumplimiento de la política cultural. Lo que sí no tiene ningún sentido es que la política cultural solamente la ejecuta el Estado. No es así en ningún lugar del mundo. El Estado debe trazar unas líneas generales en las que está incluida su relación con otras formas de propiedad dentro de la cultura, con los públicos, etc. En eso se ha sido muy dogmático y yo creo que ese dogma parte de no entender la política cultural.”

En 2024, AM:PM se convirtió en uno más de esos aliados que, como menciona Darsi, murieron en el camino. Sigue estando Cuba en el mismo punto, sigue faltando una política cultural real, aplicable, conocida, sincera.

4.10 Estudios Ojalá, sello discográfico

El país tuvo un precedente en la ampliación de la gestión cultural, en los años 90. Se abrieron la mayoría de estudios de artistas plásticos consagrados y sellos discográficos asociados a músicos de reconocimiento significativo. Es el caso de los estudios Ojalá, conocidos como los estudios de Silvio Rodríguez. Según lo definiera Amín Blanco, productora y gerente de la oficina del artista, es “un proyecto que sobre todo se centra en el registro, divulgación y fomento de la obra de Silvio

Rodríguez y de todos los eventos que a su alrededor se produzcan: musicales, registro de la obra, conciertos, etcétera. Desde la oficina también se convocan premios y se gestiona la editorial, en la que se publican libros que tienen que ver con la cultura y, especialmente, la música.”

Ojalá tiene una forma de gestión mixta, con una necesaria relación con las instituciones culturales. Los eventos que produce se organizan de la mano del Instituto Cubano de la Música y las instancias estatales relacionadas. La gira interminable de Silvio Rodríguez por los barrios de Cuba, que cesara en la pandemia, fue una producción conjunta entre la oficina y el Ministerio de Cultura. Asimismo, los salarios que perciben los trabajadores proceden de empresas de la cultura. Sin embargo, la oficina tiene cierta independencia en la gestión. “Financiamos nuestros gastos e ingresos. Tenemos una suerte de relación administrativa con el MINCULT, pero independencia económica, porque tenemos la comercialización nacional de la obra de Silvio, de sus registros fonográficos. Tenemos contratos con instituciones como Casa de las Américas, ARTEX Promociones artísticas y literarias S.A, Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba, para distribuir la música. La obra de Silvio está totalmente registrada bajo el sello Ojalá, que es un sello independiente, no pertenece a otra disquera, ni a nadie más.”

Ojalá es una empresa mixta, con ataduras para unas cuestiones y libertades para otras. Tiene la ventaja de tener a su cabeza a uno de los más grandes artistas cubanos de todos los tiempos, un hombre además que no solo sabe de arte y cultura, sino que conoce de política y economía, y entiende las dificultades del país. Si bien es cierto que su condición de semi-independiente le permite gestionar

algunas acciones de forma más expedita, el hecho de no tener subvención del Estado le imposibilita otras. Hay trámites que en Cuba se dificultan para cualquier tipo de forma de gestión y para los cuales, el apoyo de las instituciones es crucial. Silvio ha sido vocero por años del deber ser y hacer en Cuba, apoya proyectos, financia, genera propuestas culturales nuevas, pero tiene una atadura administrativa que a veces es beneficiosa, pero otras una traba. Silvio conoce la política cultural del país y en lo que respecta a labor social, la aplica sobremanera. Algunas lecciones de la gestión cultural mixta de este sello discográfico pudieran replicarse en otros proyectos. Su déficit radica en que no existen artistas que para el Estado cubano sean confiables. Esa cuestión de censura artística provoca la dificultad para operar y hacer gestión cultural en el país.

4.11 May Reguera, estudio fotográfico

Con las nuevas maneras de comunicar y acceder a los públicos, muchos artistas han logrado posicionarse desde las redes sociales en el sector cultural. Aunque May Reguera estuvo por años intentado posicionarse como fotógrafa, tanto de manera independiente como con su estudio, fueron las redes sociales y sus colaboraciones con las revistas independientes las que la ayudaron a ganar el posicionamiento que tiene hoy.

La actriz, directora creativa y fotógrafa define su proyecto como “Estudio fotográfico y videográfico. Recientemente nos aliamos a otros emprendimientos como es MyMy Creativas que es un laboratorio creativo que ofrece creación y gestión de contenido en redes sociales. En el estudio brindamos servicio de fotografía social,

acompañamos la visualidad de artistas, ya sea en la creación de sus portadas de discos o videos clips.”

Para May fue muy complicado institucionalizarse, existir legalmente. A pesar de su condición actoral, graduada de la Escuela Nacional de Arte, su inexistente aval profesional como artista visual le hizo trabajar por cuenta propia por muchos años. Ello le imposibilitaba trabajar con instituciones de manera directa, pues con el amparo que tenía solo podía prestar servicios no artísticos a personas naturales. Cuando afianzó su relación con artistas e instituciones, se presentó al Registro del Creador. Casi a la vez, el Registro del Creador Audiovisual, que recientemente se había abierto, le sirvió como otra forma de legalidad.

Esa suerte de ostracismo inicial la hizo una creadora divorciada de la institucionalidad en todo sentido. May no ve en la relación con las instituciones culturales un beneficio, más allá de aquel relacionado con la importación de equipamiento que, en el contexto cubano, donde no existen comercios para la obtención de materia prima y todo tipo de especialidad relacionada con el arte, es muy complejo.

Como May existen más creadores que no sienten necesaria la presencia de la institución, que viven y crean al margen de ella. Creadores que deciden y muestran su obra en espacios muy variados, a veces muy populares, a veces poco. Creadores que están incidiendo en audiencias a las que la institucionalidad no llega.

4.12 Sarao, empresa de producciones técnicas y de eventos

Michel Pérez se define como artista y empresario. Hace 16 años, Michel lidera un proyecto técnico que ha desafiado lo complejo de los procesos de importación en Cuba.

“Sarao es una empresa de producciones técnicas. Es una unidad artística, con la que hacemos eventos de música electrónica, organizamos conciertos y espectáculos. Funcionamos como artistas, directores artísticos y organizadores de eventos. Proveemos todos los servicios técnicos: arrendamos equipamiento para cualquier tipo de evento, desde una expo feria hasta un concierto multitudinario para la cantidad de personas que seamos capaces de convocar. Con las nuevas formas de gestión no estatal creamos una empresa que se llama Grupo Sarao y que enmarca todo lo mencionado anteriormente y le añade gestión de locales, discotecas, organizadores de eventos, venta de alimentos y bebidas, prendas de vestir. Con esa empresa tenemos una discoteca que se llama El Jhonny, que funciona con un nombre independiente pero legalmente se subordina a esa estructura empresarial. Sarao dentro del MINCULT es una unidad artística y una empresa productora, fuera de este es una empresa encargada de gestionar todo tipo de actividad cultural y todo lo que enmarca el objeto social de esa empresa, que es bastante amplio.”

Michel ha sabido hacer las cosas bien, ha visto todos los caminos y, aunque han sido difíciles, ha apostado por ellos. Ha estado bien conectado siempre, haciendo algo que los empresarios que siguen operando en Cuba hacen: buscar todas las opciones y tenerlas a la mano. Que no conozca la política cultural del país, resulta

una alerta importante para los funcionarios. Michel entiende perfectamente lo que significa como concepto, incluso puede disertar acerca de su importancia y alcance. Michel apoya los vínculos institucionales, bilaterales y ha sido paciente para mantenerlos durante todos los años de su empresa. Su experiencia le ha dado el tino de entender por dónde va caminando la relación entre cultura y economía y como insertarse. Hoy tiene una de las empresas de la cultura que mejor funciona, con ganancias y aportes al acontecer artístico del país.

4.13 Fundación Ludwig de Cuba, fundación cultural

Algunas de las variantes que pudieran pensarse como más coherentes con el proyecto social que defiende el discurso oficial cubano, son las fundaciones, asociaciones y organizaciones, en tanto agrupan a la sociedad civil. Estas son las menos comunes en la gestión cultural de la isla y, por demás, las más complejas de lograr. Son pocas las que han podido fundarse y mantenerse y se necesita empuje para conseguirlo, un nombre y respaldo, unido a una vocación específica que avale su creación. Según comenta Helmo, la fundación es una entidad autónoma y no gubernamental, creada con fines no lucrativos y con patrimonio propio proveniente de donaciones. Su propósito es abordar los problemas relacionados con la cultura cubana contemporánea y sus relaciones con el resto del mundo, en todas sus manifestaciones, incluyendo el ámbito académico, donde se enfoca en la formación, la investigación y el desarrollo cultural. Según sus estatutos, la fundación se encarga de los espacios que las entidades gubernamentales no pueden cubrir, ocupando un lugar dentro del sector filantrópico no gubernamental, aunque su trabajo debe

alinearse con la política cultural del país y las leyes. Mantiene un vínculo esencial con las instituciones culturales, siendo el Ministerio de Cultura su principal interlocutor.

Helmo Hernández es el presidente de la Fundación Ludwig de Cuba. Ha sido una suerte de gurú para los artistas cubanos, un protector. Helmo es, además, presidente del Consejo Asesor del MINCULT, conoce la política cultural del país, o al menos, la manera en la que se concibe. Por sus opiniones específicas respecto a este tópico, tiene ideas muy claras sobre su aplicación y cómo transgredirlo.

“Yo no creo que haya una “cosa” que se llame política cultural, yo creo que hay y que debe haber muchas políticas culturales, que se transforman con el tiempo, que tributan a una línea central que es la directriz general de esa política cultural. No se puede hablar de una política cultural que se mantenga inalterable con el paso del tiempo. Primero hay que estar claro en que las políticas culturales se están generando constantemente, no solo en Cuba, sino internacionalmente. Por tanto, hay que crear un mecanismo para que la generación de nuevas políticas se base en diálogos inteligentes concertados e interlocuciones permanentes. No se trata de prohibir, no se trata de aprobar, se trata de tener diálogos permanentes que nos permitan actualizar por dónde van las políticas culturales, que respondan a las necesidades de la gente. No puede haber trazado de política cultural que no sea para el pueblo de Cuba. Por lo tanto, hay que estar actualizados de cuáles son las necesidades culturales de esa población. La primera prioridad de una política cultural debe ser el diagnóstico de esas necesidades y, para cada forma de gestión, las del sector que le toca.”

Helmo es probablemente de las personas que más conoce en Cuba sobre políticas culturales. Afortunadamente, puede emitir sus criterios. Solo que no siempre son aplicados. Helmo ha sido una especie de intermediario en discusiones muy complejas para la cultura cubana.

Como Helmo, todavía existen personas que han logrado mantener ese vínculo dual entre creadores e instituciones, personalidades que pudieran ser líderes de aquellas pero que no provienen de formación partidista o de la Escuela de Cuadros, como Fernando Pérez, Darsi Fernández o Jorge Perugorría, nombres gracias a los cuales siguen existiendo algunos proyectos, extramadamente valiosos para la vida cultural del país.

4.14 Normativas, regulaciones, aplicación y decisores

Las instituciones se configuran a partir de las personas que las integran. Son los funcionarios quienes les otorgan vida y sentido, quienes orientan sus prácticas y definen sus márgenes de acción. En muchas ocasiones, las normativas y regulaciones resultan menos determinantes que las formas concretas en que estas se interpretan, se negocian y se aplican en la práctica cotidiana.

Indira Fajardo, presidenta del Instituto Cubano de la Música; Lillitsy Hernández, expresidenta del Consejo de las Artes Escénicas y actual viceministra de Cultura; Fernando León Jacomino, viceministro de Cultura; Víctor Rodríguez, director del Centro Nacional de Música Popular (CNMP); Ramón Samada, expresidente del ICAIC; Tania Delgado, exvicepresidenta del ICAIC y actual directora del Festival

Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano; Ariel Montenegro, exdirector de Relaciones Internacionales del ICAIC; y Claudia González, directora de Creación Artística del ICAIC, fueron los funcionarios que accedieron a ser entrevistados para esta investigación. A ellos se sumaron Rafael González, expresidente de la Asociación Hermanos Saíz, y Luis Morlote, expresidente de la Unión de Escritores y Artistas de Cuba, ambas organizaciones de la sociedad civil estrechamente vinculadas al sistema institucional.

El procesamiento de sus respuestas en torno a cuestiones como la centralización o descentralización de la cultura, la existencia y aplicación de la política cultural, la relación con los artistas, la pertinencia de promover espacios culturales fuera del marco institucional o la viabilidad de nuevos proyectos, evidenció interpretaciones disímiles de estos presupuestos. A dos años de realizadas las entrevistas, Samada y su equipo ya no se encuentran al frente del ICAIC. Este relevo no solo generó inconformidades en el sector audiovisual, sino que también modificó los modos de comunicación entre la institución y los artistas que representa.

Víctor Rodríguez, del CNMP, señala que la gestión cultural se encuentra fragmentada, en la medida en que las direcciones municipales de cultura se hallan desatendidas, carecen de presupuestos, de autonomía y de dirigentes con formación especializada. Resulta inviable que una institución cultural pretenda controlar la totalidad de los procesos culturales. Más aún en un país como Cuba, que accedió de forma relativamente reciente a Internet y cuyos cuadros directivos, en muchos casos, desconocen los canales internacionales de difusión y los nuevos lenguajes expresivos asociados a las redes sociales.

En este contexto, artistas e instituciones comienzan a comprender la gestión cultural desde una perspectiva más cosmopolita y con proyección global. Sin embargo, si para las autoridades —con mayor acceso a experiencias internacionales— este proceso resulta complejo, lo es aún más para los trabajadores institucionales, que se ven obligados a adaptarse a lógicas de gestión radicalmente distintas.

En la Cuba de 2025, los artistas, que deben estar formalmente representados por una institución cultural para ejercer su trabajo, continúan necesitando documentos físicos y manuscritos para operar. Paradójicamente, los espacios privados suelen garantizar mejores condiciones de pago, aun cuando no cuentan con la infraestructura de los espacios estatales, que carecen de recursos financieros para retribuir adecuadamente a los creadores. Estas contradicciones son reconocidas por los propios funcionarios, muchos de los cuales manifiestan voluntad de cambio, aunque dependen de permisos, aprobaciones y decisiones jerárquicas. El temor, la inercia institucional y el exceso de cautela continúan obstaculizando transformaciones necesarias.

Existen numerosas ideas y proyectos, pero los tiempos administrativos son lentos y los artistas y gestores no están dispuestos a esperar indefinidamente. Un ejemplo es el proyecto impulsado por el ICAIC para la recuperación de 26 salas de cine en estado de deterioro. La propuesta, presentada al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, plantea una gestión mixta entre la institución y los creadores independientes, con el objetivo de convertir estos espacios en centros culturales multifuncionales, manteniendo el énfasis en el cine. El ICAIC conservaría la propiedad de las instalaciones, mientras que la inversión y la gestión serían

compartidas con los artistas y terceros, y los beneficios se distribuirían en función de la participación de cada parte (Samada, 2023).

Dos años después de ser anunciada, esta iniciativa continúa en fase de elaboración. En esta demora se expresa la ineficiencia estructural del sistema institucional cubano: el peso del miedo, la especulación, la inercia, la censura preventiva, el desconocimiento y la falta de preparación. La institución cultural suele situarse más cerca del control político que de la creación artística, prohibiendo más de lo que habilita. La libertad constituye un principio fundamental para el desarrollo cultural, pero en Cuba la libertad creativa se encuentra atravesada por múltiples limitaciones, tanto reales como supuestas.

La propia política cultural presenta vacíos en su formulación, conocimiento y aplicación. Sus procesos de actualización se dilatan en consultas interminables que no logran acompasar el ritmo cambiante de la cultura, entendida como fenómeno dinámico. Samada sostiene que estos documentos deberían revisarse periódicamente, ya que lo relevante hoy puede perder vigencia mañana. Una política excesivamente rígida tiende a ser rechazada tanto por artistas como por instituciones, que la perciben como anacrónica. Conceptualizar la política cultural únicamente como un conjunto de normas constituye, en sí mismo, una limitación: debe ser flexible, abierta y en permanente revisión.

A pesar de todo, numerosos funcionarios expresan disposición a escuchar, a colaborar y a apoyar proyectos, incluso en condiciones adversas. Son ellos en quienes artistas y gestores depositan aún cierta confianza. Gracias a estas alianzas

frágiles, continúan emergiendo iniciativas culturales que, aunque enfrentan múltiples obstáculos, resultan imprescindibles para imaginar y construir una estrategia de gestión cultural mixta en Cuba.

V. Gestión cultural en Cuba: una propuesta para la eficiencia

La descentralización de la gestión cultural en Cuba no es pertinente, es imprescindible. No puede centralizarse más nada en Cuba. No se puede hacer gestión cultural centralizada. Es un absurdo, se llega a un callejón sin salida.

Helmo Hernández, 2023

Como hemos visto, existen diversas formas de gestionar la cultura de una nación a nivel internacional: modelos estatales, privados y mixtos. En el contexto cubano, estas formas de gestión se ramifican, ya que no existe un sector completamente privado, aunque se avanza en esa dirección; además, la gestión mixta presenta múltiples variantes.

Considerando el complejo contexto económico y social que atraviesa Cuba, agravado por la continua pérdida de personal calificado y joven, pretender transformar por completo el sistema de gestión cultural sería una utopía. Sin embargo, tomando como referencia ejemplos internacionales y nacionales —y contando con la permanencia de muchos de los proyectos estudiados— esta propuesta se aventura a sugerir acciones para mejorar las relaciones entre los diversos sectores, y con ello, apostar por el arte y la cultura cubanos. Objetivo crucial en un momento en el que el éxodo ha incluido, como nunca antes, a numerosos artistas representativos de las últimas décadas.

A partir de la experiencia obtenida en esta investigación, se propone el siguiente listado de recomendaciones:

1. Acelerar el proceso de descentralización de la cultura cubana, ofreciendo opciones para la creación de Mypimes culturales que tengan a los institutos, consejos o centros pertinentes como contraparte orgánica, no así al Ministerio de Economía y Planificación o a los Gobiernos Municipales o Provinciales.
2. Eliminar las oficinas de representación de artistas y sus procesos burocráticos, sustrayendo con ello los porcentajes de retención por concepto de representación a los artistas.
3. Crear un Registro del Creador para todos los artistas sin importar la disciplina, entendiendo que cada uno debe estar adscrito al instituto o consejo pertinente.
4. Evaluar la pertinencia de cada evento organizado por las instituciones mediante un análisis costo-beneficio.
5. Delegar, por medio de licitaciones, la producción de los eventos que organizan las instituciones a compañías con capacidad para realizarlos.
6. Otorgar, por medio de licitaciones, espacios culturales deteriorados o en desuso a artistas y gestores para su aprovechamiento, mediante intercambios contractuales que establezcan su alcance social y económico.
7. Generar, desde el MINCULT, un programa de becas para artistas, haciendo énfasis en proyectos de rescate y promoción de expresiones tradicionales.
8. Propiciar beneficios fiscales a Mypimes con voluntad de apoyo al arte y otras formas de mecenazgo, lanzando campañas que las atraigan e incluyendo a las escuelas de arte.

9. Generar espacios de debate orgánicos, de libre expresión y bilaterales con gestores y creadores.
10. Promover el financiamiento de proyectos culturales en áreas de desarrollo económico más sólidas, como la gastronomía o las industrias creativas.
11. Presentar proyectos culturales auténticos y de valor a las cadenas hoteleras, desde una política organizada de intercambio con el Ministerio de Turismo.
12. Eliminar listas de artistas censurados.
13. Legalizar proyectos no permitidos.
14. Fundar una conferencia anual de gestión cultural que ponga a dialogar a gestores e instituciones.
15. Financiar talleres de formación con especialistas en gestión cultural nacionales e internacionales, enfatizando la participación de funcionarios y trabajadores de las instituciones correspondientes.
16. Dar espacio de autogestión a proyectos subvencionados.
17. Promover los intercambios culturales en las escuelas de arte.
18. Impulsar y promover la participación de artistas y gestores cubanos en las ferias internacionales de arte y turismo a las que acceden las instituciones del Estado.
19. Ofrecer apoyo para la importación y exportación de bienes y materias primas de la cadena de producción artística y/o cultural.
20. Propiciar la libre creación de fundaciones, organizaciones sin fines de lucro y asociaciones.
21. Apoyar la participación de artistas cubanos en festivales y exhibiciones internacionales.

22. Generar de la mano de gestores estrategias para la visibilidad de prácticas tradicionales en eventos y proyectos populares.
23. Establecer apoyos financieros para proyectos de rescate y promoción de expresiones tradicionales.
24. Generar campañas de comunicación que promuevan el debate sobre política cultural, utilizando los canales contemporáneos para lograr mayor alcance, impacto y participación.
25. Incentivar la creación de alianzas con universidades y centros de investigación internacionales que desarrollen programas de intercambio, investigación y residencia artística con creadores cubanos.
26. Establecer un Observatorio Nacional de Gestión Cultural que documente, analice y publique regularmente datos sobre el estado del sector cultural, sirviendo de herramienta para el diseño de políticas públicas.
27. Implementar plataformas digitales de acceso libre que mapeen proyectos culturales cubanos (institucionales, alternativos y comunitarios), facilitando la visibilidad y el acceso a financiamiento y colaboraciones.
28. Establecer incentivos para los cubanos en el exterior que deseen invertir o participar en proyectos culturales en Cuba, a través de mecanismos transparentes y efectivos de colaboración transnacional.

VI. Conclusiones

Esta investigación se sitúa en un posicionamiento afirmativo, sustentado en la convicción de que la gestión cultural en Cuba es perfectible y en la confianza en las personas que, desde distintos espacios, sostienen y promueven el arte cubano dentro y fuera de la Isla. Se parte de la idea de que existen capacidades, saberes y voluntades suficientes para transformar las condiciones actuales del sector cultural.

El escenario es exigente: hay un amplio terreno por construir y múltiples obstáculos que remover. Nos encontramos, además, en un momento crítico, en el que resulta imprescindible actuar antes de que la precarización estructural y las dinámicas de desigualdad terminen por erosionar las expectativas de los creadores y gestores culturales.

La cultura posee un potencial transformador innegable. La cultura cubana ha mantenido históricamente al país en el centro de la atención internacional, y el arte se ha consolidado, junto con la medicina, como uno de los principales capitales simbólicos de la nación. Los artistas han incidido en procesos políticos, han tendido puentes diplomáticos y han contribuido a redefinir imaginarios colectivos.

En este sentido, Cuba necesita de su cultura como recurso estratégico y como espacio de construcción social. Su preservación y desarrollo requieren de un esfuerzo compartido, que trascienda divisiones institucionales y sectoriales. La fragmentación y la falta de articulación constituyen riesgos reales en un contexto de crisis prolongada.

Esta propuesta aspira a incidir en ese horizonte, confiando en que encontrará interlocutores dispuestos a asumirla como parte de un proceso colectivo de transformación, aun cuando los pájaros tengan que seguir tirándole a la escopeta.

VII. Fuentes documentales

1. Alonso, G., Bonet, L., Garzón, A., & Schargorodsky, H. (2010). Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. París, Francia: UNESCO. Recuperado de <https://oibc.oei.es/uploads/attachments/451/C3.pdf>
2. Alonso, P. (2020). Políticas culturales en la Argentina: un recorrido por sus principales planes (1983-2019). En Cuadernos del INAP (Año 1, 2020). Recuperado de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/183/150>
3. Báez, M. (s.f.). La gestión cultural. [Universidad Simón Bolívar, Barranquilla y Cúcuta, Colombia].
4. Barso, F. M. (2018). Music Production and Cultural Entrepreneurship in Today's Havana: Elephants in the Room [Tesis doctoral, Queen's University, Canadá].
5. Bernárdez López, J. (2023). La profesión de la Gestión Cultural: Definiciones y retos. Recuperado de https://www.oibc.oei.es/uploads/attachments/77/La_profesi%C3%B3n_de_la_Gesti%C3%B3n_Cultural_Definiciones_y_retos_-_Jorge__Bernardez.pdf
6. Bonet, L. (1994). Contexto, criterios y necesidades de formación del gestor cultural. En *Formación en Gestión Cultural: Memorias del Encuentro Internacional Sobre Gestión Cultural*. Santa Fe de Bogotá: Colcultura - SECAB.

7. Canclini, N. G. (2001). Por qué legislar sobre industrias culturales. Nueva Sociedad, 175, 61-69.
8. Centro de Investigación en Cultura y Gestión Local. (s.f.). Gestión cultural en América Latina. Recuperado de <http://www.cycglocal.org/gestion-cultural-en-america-latina/>
9. De la Fuente, A. (2012, febrero). Entre paquetes y antologías: la cultura cubana es una sola. Espacio Laical, 164.
10. Fernández, D. (2017). Nuevos modelos de gestión cultural en Cuba. Temas. Recuperado de <https://rebelion.org/nuevos-modelos-de-gestion-cultural-en-cuba/>
11. García, L. M. (2012, febrero). Outsiders. Espacio Laical, 164.
12. Grimsson, A., & Bidaseca, K. A. (Eds.). (2013). Hegemonía cultural y políticas de la diferencia. CLACSO.
13. Guédez Victor, & Menendez C. (1994). En *Formación en Gestión Cultural: Memorias del Encuentro Internacional Sobre Gestión Cultural*. Santa Fe de Bogotá: Colcultura -SECAB.
14. Harvey, E. R. (1977). La política cultural en Argentina. En UNESCO, Políticas Culturales: estudios y documentos. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134159>
15. Instituto de Gestión de la Cultura y las Artes (IGECA). (s.f.). ¿Qué es la gestión cultural? Recuperado de <https://igeca.net/el-instituto/que-es-la-gestion-cultural>
16. Licona, W. (1997). La gestión cultural... ¿Y eso cómo se come? Bogotá. Recuperado de

https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/1145/Licona-que_es_la_gc.pdf

17. Londoño-Cardozo, J. (s.f.). Economía creativa y economía colaborativa: similitudes y diferencias. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76968/Ponencia%20Armenia%20Definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Medina, R. (2019, 23 de diciembre). All you need is... ¿industrias culturales? AM:PM. Recuperado de <https://magazineampm.com/all-you-need-is-industrias-culturales/>
19. Ministerio de Cultura de la Nación (Argentina). (2020). Cuaderno de Información Cultural N° 8. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_8_2020.pdf
20. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Gobierno de Chile (s.f.). Políticas Culturales. Recuperado de <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/#:~:text=Las%20Pol%C3%ADticas%20Culturales%20son%20un,l a%20cultura%20en%20general%20o>
21. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2011, 10 de septiembre). Entren en vigor facilidades para trabajo por cuenta propia en Cuba [Gaceta Oficial]. Cuba Debate. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/09/10/entran-en-vigor-facilidades-para-trabajo-por-cuenta-propia-en-cuba-gaceta-oficial/>
22. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2021). Anexo No. 1 [PDF]. Recuperado de <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2021/02/Anexo-No-1.pdf>

23. Negocios Cuba. (s.f.). Directorio de empresas. Recuperado de <https://www.negocioscuba.cu/directorio-de-empresas?grupo=Proyectos%20de%20Desarrollo%20Local&grupo=MIPYM E%20privada&categories=Arte%2C%20deporte%2C%20recreaci%C3%B3n%20y%20entretenimiento&categories=Educaci%C3%B3n%20y%20servicios%20p%C3%ABlicos%20y%20sociales&page=14>
24. Nivón Bolán, E. (2017). *La cultura y la política en la cultura política*. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-06362017000100101&script=sci_arttext
25. Observatorio de la Cultura. (2018). La gestión cultural desde Latinoamérica: Análisis y experiencias en políticas culturales. Recuperado de <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/838/La%20GC%20desde%20LA2.pdf>
26. Observatorio de la Cultura. (s.f.). Política cultural de la Ciudad de México. Recuperado de <https://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/politica-cultural-de-la-ciudad-de-mexico>
27. Olmos, H. A. (2004). Cultura: el sentido del desarrollo. En CONACULTA (Ed.), *Cultura y desarrollo*.
28. Paredes, M. (2013). Explorando la noción de economía creativa. Cuadernos del Centro de Investigación en Economía Creativa (CIEC). México: Centro de Diseño, Cine y Televisión.
29. Rodríguez Barba, F. (2008). Universidad Autónoma Metropolitana. Casa del Tiempo, IV Época, No. 9, julio 2008. Recuperado de

https://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/09_iv_jul_2008/casa_del_tiempo_eIV_num09_16_20.pdf

30. Rodríguez, K. (2014). ¿Qué implica una política cultural? Recuperado de <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/956/Rodr%c3%adguez-Qu%c3%a9%20implica%20una%20pol%c3%adtica%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
31. Rousseau Pupo, B. (2017). La gestión cultural: laboratorio social para el desarrollo del Caribe. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
32. Rousseau Pupo, B. (1999). Instrumentos teóricos y metodológicos para la gestión cultural. Atlántico: Fondo Mixto para la Promoción de la Cultura y las Artes del Atlántico.
33. Rousseau Pupo, B. (2012). Una mirada contemporánea de la cultura: aperturas y nuevas visiones. Pensamiento Americano, 5(9), 211-222.
34. Secretaría de Cultura. (2020). La Secretaría de Cultura presenta su programa sectorial 2020-2024. Recuperado de <https://www.gob.mx/cultura/prensa/la-secretaria-de-cultura-presenta-su-programa-sectorial-2020-2024?idiom=es>
35. El Taburete. (s.f.). Lista de actividades que se aprueba para ejercer por cuenta propia. Recuperado de <https://eltaburete.wordpress.com/lista-de-actividades-que-se-aprueba-para-ejercer-por-cuenta-propia/>
36. Tribuna de La Habana. (2023, 20 de mayo). Actualiza Oficina Nacional de Estadísticas e Información indicadores demográficos. Recuperado de <https://www.tribuna.cu/cuba/2023-05-20/actualiza-oficina-nacional-de-estadisticas-e-informacion-indicadores-demograficos>

37. Trujillo, M. G. S., Ruiz, H. D. M., & Vargas, M. D. L. G. (2018). La dimensión económica de la economía creativa. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 5(9). Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/download/2971/2992?inline=1>
38. UNESCO-CLACSO. (s.f.). *Gestion cultural*. Recuperado de <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/16838/1/Gestion-cultural.pdf>
39. Universidad de Guanajuato. (2022). *Análisis de la política cultural mexicana por parte del Estado y de las distintas entidades federativas*. Recuperado de <https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-1-analisis-de-la-politica-cultural-mexicana-por-parte-del-estado-y-de-las-distintas-entidades-federativas/>

VIII. Anexos

1. Modelo de entrevista a funcionarios

- a. Nombre / formación / responsabilidad
- b. Descripción de funciones de la institución
- c. ¿Considera pertinente la descentralización de la gestión cultural?
¿Por qué?
- d. ¿Existe un programa para promover espacios culturales gestionados desde fuera de la institución?
- e. ¿Cómo se comunica la política cultural del país? ¿Es conocida por artistas y gestores más allá de los funcionarios institucionales?
- f. ¿Qué mecanismo tiene la institución para hacer cumplir la política cultural?
- g. ¿Cómo miden su impacto?
- h. ¿Cuentan con política de vinculación con entes no gubernamentales?
- i. ¿Cómo evalúa la institución proyectos de gestión mixta, como Fábrica de Arte Cubano? ¿Consideran que ha tenido un impacto positivo en el público cubano? ¿Ha sido portador y promotor de la política cultural establecida? ¿Por qué no se han extendido experiencias similares? ¿Existen mecanismos para que los gestores culturales puedan presentar proyectos similares y llevarlos a cabo de conjunto con la institución?

2. Modelo de entrevista a gestores

- a. Nombre / profesión
- b. Descripción del proyecto
- c. Tipo de relación con las instituciones en el caso que corresponda
- d. ¿Conoce la política cultural del país? ¿Sabe si su proyecto se relaciona con ella? ¿Sabe cómo se expresa esta política cultural en la relación de su proyecto con las instituciones, en el caso que corresponda?
- e. ¿Considera que se podría trabajar de la mano con las instituciones culturales en su proyecto?
- f. ¿Qué vínculos con la institución le serían beneficiosos a su proyecto?
- g. ¿Encuentra algún obstáculo en la política cultural estatal que se contraponga a su proyecto?
- h. ¿Cómo miden su impacto?

3. Tabla de actividades aprobadas para realizar por cuenta propia vinculadas al sector cultural

Actividad	Obligatoriedad / Prohibiciones	Aprobaciones / Excepciones
Afinador y reparador de instrumentos musicales	Tiene que cumplir con lo dictaminado en la Resolución No. 34 del 9 de Febrero del 2001 del Ministerio de Cultura.	
Alquiler de trajes y otros medios relacionados con este vestuario		
Artesano	Debe cumplir según las materias primas que utiliza para la confección de sus producciones con las medidas higiénico-sanitarias, medioambientales, la aprobación de la Ley de Minas; del Ministerio de la Agricultura y la Ley Forestal, etc.	Excepto los artistas registrados en el Registro Nacional del Creador de las Artes Plásticas y miembros de la Asociación Cubana de Artistas y Artesanos.
Comprador vendedor de discos musicales usados	Esta prohibida la venta de cintas grabadas y discos compactos., dicha facultad es solo de la red de establecimientos autorizados.	
Comprador vendedor de libros de uso		
Constructor vendedor o montador de antenas de radio y televisión		
Fotógrafo	Incluye toma de fotos en cintas de vídeo.	
Productor vendedor de artículos de alfarería		
Profesor de música y otras artes	Tiene que cumplir con lo dictaminado en la Resolución No.34 del 9 de Febrero del 2001 del Ministerio de Cultura, donde se establece que tiene que poseer el título en la especialidad que imparte, contar con no menos de cinco años de experiencia, y excepcionalmente podrá autorizarse a personas que	

	demuestren sus conocimientos y aptitud docente.	
Restaurador de obras de arte	En el caso de esta actividad, se debe tener experiencia profesional en trabajos de restauración, poseer conocimientos técnicos específicos sobre el establecimiento de diagnósticos y técnicas para la intervención de las obras y estas condiciones deben estar avaladas por el Centro de Conservación, Restauración y Museología del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura y cumplir con las reglas establecidas en la Resolución No. 34 del 9 de Febrero del 2001 del Ministerio de Cultura.	
Decoración y organización de cumpleaños, bodas y otras actividades festivas		
Figuras costumbristas		Actividad que autoriza la Oficina del Historiador de la Ciudad.
Rotulista o grabador		
Operador de audio		Asociado al Registro del Creador Audiovisual
Operador y/o arrendador de equipamiento para la producción artística		Asociado al Registro del Creador Audiovisual
Agente de selección de elenco (casting)		Asociado al Registro del Creador Audiovisual
Auxiliar de producción artística		Asociado al Registro del Creador Audiovisual