

Experiencia de buenas prácticas



La gobernanza cultural. Un reto para la gestión cultural en el municipio Florencia, Cuba

Cultural governance. A challenge for cultural management in the municipality of Florencia, Cuba

Governança cultural. Um desafio para a gestão cultural no município de Florencia, Cuba

Nelson Amey Aragón Martínez¹  0009-0004-7189-9954  nelsonameyarangomartinez@gmail.com

Alicia de la Caridad Martínez Tena²  0000-0003-2119-2286  alicia@uo.edu.cu

Elpidio Expósito García²  0000-0001-9311-5701  elpidio@uo.edu.cu

¹ Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba de Ciego de Ávila. Cuba.

² Universidad de Oriente. Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños Dr. José A. Portuondo. Cuba.

Recibido: 1/07/2025

Aceptado: 17/08/2026

RESUMEN

El artículo analiza el concepto de gobernanza cultural en el marco de la gestión de procesos socioculturales y del programa de desarrollo cultural en el municipio Florencia, ubicado en la provincia de Ciego de Ávila, en la región central de Cuba. Se empleó una metodología mixta y de complementariedad para un estudio de caso centrado en la comunidad de Los Ramones Viejos y su práctica de cuentería campesina. Se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas, entre ellas, el análisis de fuentes documentales, la observación participante y entrevistas semiestructuradas a 15 informantes clave, lo que permitió obtener resultados significativos. Se introduce un marco analítico

para el estudio de la gobernanza desde una visión sociocultural y se elaboran propuestas encaminadas al perfeccionamiento de la labor de los actores locales en la atención al desarrollo cultural del territorio. Se corrobora que, en las condiciones actuales, la gobernanza cultural se enfrenta a retos y desafíos para la implementación de los programas culturales y la gestión de las instituciones locales, evidenciando la necesidad de capacitación y perfeccionamiento de las políticas territoriales, así como, la urgencia de visibilizar y salvaguardar la cuentería campesina de Los Ramones Viejos, cuya supervivencia se encuentra en riesgo.

Palabras clave: gobernanza cultural; gestión de procesos socioculturales; programas de desarrollo cultural; políticas territoriales; patrimonio inmaterial.

ABSTRACT

This article analyzes the concept of cultural governance within the framework of sociocultural process management and the cultural development program in the municipality of Florencia, located in the province of Ciego de Ávila, in central Cuba. A mixed-methods approach was used for a case study focused on the community of Los Ramones Viejos and its traditional storytelling practices. Quantitative and qualitative techniques were applied, including the analysis of documentary sources, participant observation, and semi-structured interviews with 15 key informants, yielding significant results. An analytical framework for studying governance from a sociocultural perspective is introduced, and proposals are developed to improve the work of local actors in promoting the cultural development of the territory. It is confirmed that, under current conditions, cultural governance faces challenges in the implementation of cultural programs and the management of local institutions, highlighting the need for training and improvement of territorial policies, as well as the urgent need to make visible and safeguard the traditional storytelling of Los Ramones Viejos, whose survival is at risk.

Keywords: cultural governance; management of sociocultural processes; cultural development programs; territorial policies; intangible heritage.

RESUMO

Este artigo analisa o conceito de governança cultural no âmbito da gestão de processos socioculturais e do programa de desenvolvimento cultural no município de Florencia, localizado na província de Ciego de Ávila, na região central de Cuba. Uma abordagem de métodos mistos foi utilizada para um estudo de caso focado na comunidade de Los Ramones Viejos e suas práticas tradicionais de contação de histórias. Técnicas quantitativas e qualitativas foram aplicadas, incluindo a análise de fontes documentais, observação participante e entrevistas semiestruturadas com 15 informantes-chave, produzindo resultados significativos. Um quadro analítico para o estudo da governança a partir de uma perspectiva sociocultural é apresentado, e propostas são desenvolvidas para aprimorar o trabalho dos atores locais na promoção do desenvolvimento cultural do território. Confirma-se que, nas condições atuais, a governança cultural enfrenta desafios na implementação de programas culturais e na gestão de instituições locais, destacando a necessidade de capacitação e aprimoramento das políticas territoriais, bem como a urgência de dar visibilidade e salvaguardar a contação de histórias tradicional de Los Ramones Viejos, cuja sobrevivência está em risco.

Palavras-chave: governança cultural; gestão de processos socioculturais; programas de desenvolvimento cultural; políticas territoriais; patrimônio imaterial.

INTRODUCCIÓN

Para los autores de esta investigación, el concepto de gobernanza cultural se refiere a las estructuras y procesos diseñados (o que hace falta diseñar) para asegurar la responsabilidad, transparencia, respuesta, equidad, inclusión, estabilidad, rendición de cuentas y participación amplia entre los actores del campo cultural (municipio, instituciones, gobierno, emprendedores culturales, entre otros). Por lo tanto, se relaciona directamente con la respuesta ágil y efectiva por parte de los organismos de gobierno local para volver eficiente la gestión del sector público. La creación de marcos legales para la promoción de espacios de colaboración entre el Estado, la sociedad civil y el mercado es imprescindible para lograr un desarrollo económico, social e institucional de carácter estable.

La gobernanza alude a "los sistemas y procesos con que se busca asegurar la dirección, efectividad, supervisión y responsabilidad globales" de una organización (Carty et al., 2017, p. 6). Tiene que ver,

básicamente, con la manera en que se toman, llevan a cabo y revisan las decisiones dentro de una organización. También se refiere a los procesos y estructuras a través de los cuales se toman decisiones sobre la vida cultural de un contexto (macro/micro), e incluye la producción, distribución y consumo de bienes y servicios culturales. Este concepto implica la participación activa de diferentes actores -como gobiernos, organizaciones no gubernamentales, comunidades y ciudadanos- en la planificación y gestión de políticas culturales. Su objetivo es fomentar un entorno en el que la diversidad cultural pueda florecer y ser accesible para todos, asegurando así la preservación del patrimonio cultural y la promoción de la creatividad.

Entre los elementos distintivos de la gobernanza cultural se encuentran la transparencia en los procesos de toma de decisiones (participación real), la inclusión de diversas voces y perspectivas, y la colaboración interinstitucional. Además, destaca la sostenibilidad de las iniciativas culturales, alineándolas con el desarrollo social y económico de las comunidades. La gobernanza cultural también se preocupa por la equidad en el acceso a los servicios y recursos culturales, lo que implica un esfuerzo por reducir las desigualdades existentes y garantizar que todas las personas puedan participar y beneficiarse de la vida cultural.

La gobernanza cultural actúa como una herramienta fundamental dentro del sistema de la cultura; proporciona el marco legal y administrativo necesarios para la interacción y colaboración entre diversos actores culturales, incluidos los gobiernos, instituciones, artistas y la sociedad civil. A través de la gobernanza, se pueden desarrollar políticas y estrategias que no solo fomenten la creación y difusión de productos culturales, sino que también promuevan la inclusión y la diversidad. Esto se traduce en un sistema cultural más dinámico y accesible, en el que se privilegien las voces y expresiones de diferentes comunidades. Asimismo, la gobernanza cultural permite la articulación de intereses y recursos, facilitando así la implementación de iniciativas que promuevan el desarrollo cultural sostenible en las localidades donde el sistema de la cultura -casas de cultura, galerías, bibliotecas, cines, teatros, librerías- articula mecanismos de diálogo y cooperación. En este sentido, la gobernanza cultural no solo mejora la calidad de vida de las personas al fomentar el acceso a la cultura, sino que también fortalece la identidad cultural y el sentido de pertenencia en las comunidades.

La importancia de la gobernanza cultural en los procesos de gestión cultural radica en su capacidad para integrar diversas voces y perspectivas en la formulación de políticas y prácticas culturales. Este enfoque inclusivo permite que las comunidades y grupos marginalizados tengan una representación

adecuada, enriqueciendo así el paisaje cultural. A través de una gobernanza efectiva, se pueden crear plataformas que faciliten la colaboración entre artistas, instituciones culturales y la sociedad civil, lo que resulta en una gestión cultural más efectiva y equitativa. Esto no solo optimiza el uso de recursos, sino que también fortalece la identidad cultural y el sentido de pertenencia entre los ciudadanos.

Aplicar el concepto de gobernanza en el municipio Florencia implica comprender su marco legal e institucional. El artículo "La gobernanza del patrimonio cultural: una visión desde el orden legal cubano", de González Ruiz (2023), ofrece una base conceptual sólida para este análisis. La investigación examina en profundidad el ordenamiento jurídico cubano y los mecanismos de protección del patrimonio, estableciendo una conexión directa entre la gobernanza y el desarrollo local (González Ruiz, 2023). Para Florencia, un territorio con una fuerte identidad campesina y la producción de tabaco, este marco es fundamental para proponer modelos de gestión que protejan sus tradiciones de manera participativa.

Por su parte, el artículo "Valoración del proceso de desarrollo local en el municipio Florencia, Ciego de Ávila, Cuba", de Castillo Arzola et al. (2021) es una fuente indispensable porque diagnostica los problemas que la gobernanza cultural busca resolver. El estudio revela que, si bien existe una participación de los actores locales, a menudo es "formal" y carece de poder de decisión real. Asimismo, identifica barreras como la "escasa gestión gubernamental" y un bajo impacto en la satisfacción ciudadana. Por ello, un sistema de gobernanza cultural efectivo en Florencia debe partir de este diagnóstico para fortalecer la toma de decisiones desde la base.

Para complementar este análisis, la obra de Polanco Noy y Caballero Rivacoba (2020), "La gestión de la cultura en el desarrollo local. Aproximaciones desde el fortalecimiento de capacidades", traza una clara hoja de ruta. Los autores constatan un hecho recurrente en la planificación municipal cubana: la ausencia parcial o total de la cultura como recurso estratégico para el desarrollo. Su propuesta, basada en estudios de caso en tres municipios cubanos, se centra en la necesidad de fortalecer las capacidades de los actores locales para integrar la dimensión cultural en el desarrollo, un paso esencial para transitar de una gestión centralizada a una gobernanza corresponsable en el territorio (Polanco Noy & Caballero Rivacoba, 2020).

El análisis se enriquece con una perspectiva desde la política institucional. Los artículos "Revisitar a la gestión cultural desde los programas de desarrollo cultural. Una reflexión necesaria" de Martínez

Tena et al. (2023) y "Los programas de desarrollo cultural comunitario y las políticas culturales públicas. Aciertos y desencuentros en Cuba" de Carrasco Pérez et al. (2024) evalúan críticamente la herramienta de gestión cultural más importante a nivel local: el Programa de Desarrollo Cultural. En estos trabajos se analizan las "rupturas" y "tensiones" que han generado disfuncionalidades en su aplicación territorial, y se plantean los nuevos retos que debe afrontar la gestión cultural ante la diversidad de prácticas y agentes locales. Estas fuentes permiten vincular el objetivo del artículo con la necesidad de replantear los instrumentos de las políticas culturales existentes en Florencia.

En cuanto a la gestión cultural y su relevancia en los estudios de las oralidades, es esencial reconocer que la oralidad constituye una forma invaluable de transmisión de conocimientos, tradiciones y valores dentro de las comunidades. La gestión cultural permite preservar y promover estas prácticas orales, asegurando que no se pierdan en un mundo cada vez más digitalizado. Al fomentar la documentación, interpretación y difusión de las narrativas orales, se crean espacios donde las historias y voces de las comunidades pueden ser valoradas y transmitidas a futuras generaciones. Esto contribuye a una mejor comprensión de la diversidad cultural y a la construcción de una memoria colectiva rica y multifacética (Martínez Tena & Expósito García, 2026).

En el municipio de Florencia, Cuba, la gobernanza cultural enfrenta dificultades estructurales y operativas que limitan la efectividad de la gestión de los procesos socioculturales, particularmente en lo referente a la salvaguarda del patrimonio inmaterial asociado a la cuentería campesina. A pesar de que la comunidad de Los Ramones Viejos constituye una de las reservas más importantes de tradición oral en el país, se observa una progresiva pérdida de espacios de socialización, una ruptura en la transmisión intergeneracional y una ausencia de reconocimiento formal por parte de las instituciones culturales. Esta situación problemática evidencia una brecha entre el discurso normativo de la política cultural cubana y su implementación efectiva en el nivel local.

La literatura sobre gobernanza cultural (Carty et al., 2017; Chávez Rodríguez, 2023) ha destacado la importancia de estructuras participativas, transparentes e inclusivas para la toma de decisiones en el sector cultural. En Cuba, estudios como los de Martínez Tena et al. (2023) y Martínez Tena y Expósito García (2026) han abordado la gobernanza del patrimonio cultural desde una perspectiva legal y sociocultural. Sin embargo, existe un vacío en la investigación sobre cómo estos principios se aplican a manifestaciones específicas como la cuentería campesina en contextos rurales de alta vulnerabilidad.

El objetivo de esta investigación es analizar el concepto de gobernanza cultural en el contexto de la gestión de procesos socioculturales y de los programas de desarrollo cultural del municipio Florencia, identificando las limitaciones y desafíos que enfrenta para la atención a la cuentería en la comunidad de Los Ramones Viejos. La importancia del estudio radica en aportar un marco analítico que permita visibilizar una expresión patrimonial en riesgo, así como proponer acciones para su inclusión efectiva en las políticas territoriales. El alcance se circunscribe al municipio Florencia, con énfasis en la comunidad Los Ramones Viejos, y sus resultados pueden ser extrapolables a otros contextos rurales con manifestaciones análogas de tradición oral.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de complementariedad entre perspectivas cualitativas y cuantitativas, lo que permitió triangular datos y enriquecer el análisis de la realidad estudiada. Los criterios de selección de los métodos se basaron en la necesidad de abordar tanto las dimensiones objetivas (documentos normativos, indicadores demográficos) como las subjetivas (percepciones, experiencias y testimonios de actores locales). La unidad de análisis estuvo constituida por el sistema de gestión cultural del municipio Florencia y, de manera específica, de la comunidad Los Ramones Viejos, por ser el principal reservorio de cuentería campesina en la región.

Se emplearon las siguientes técnicas:

1. Análisis de fuentes documentales: se realizó una revisión sistemática de documentos en niveles macro (nacional) y micro (municipal), entre ellos: la Estrategia de desarrollo territorial del municipio, el Programa de desarrollo cultural de la nación y del municipio, el Programa del Consejo Nacional de Casas de Cultura (CNCC), el Sistema de Acciones de Patrimonio, el Informe del 9no congreso de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (Uneac) y el Informe de Balance de la Uneac en Ciego de Ávila de 2023. El objetivo fue identificar el tratamiento explícito o implícito de la gobernanza cultural, la atención a la cuentería campesina y sus hacedores, así como los mecanismos de control y evaluación.
2. Observación participante: se llevó a cabo entre los meses de septiembre de 2022 y febrero de 2023 en la comunidad de Los Ramones Viejos, con una frecuencia de dos visitas mensuales. Se observaron las dinámicas comunitarias, los espacios de socialización donde se practica la cuentería y la programación cultural ofertada por las instituciones locales.

3. Entrevistas semiestructuradas: Se aplicaron a 15 informantes clave seleccionados intencionalmente a partir de los siguientes criterios de inclusión: a) ser portador activo de la tradición oral en la comunidad de Los Ramones Viejos; b) ser gestor cultural con responsabilidad directa en la planificación y ejecución de políticas culturales en el municipio Florencia; c) ser investigador o funcionario con conocimiento especializado en cultura campesina o estadísticas territoriales. Se excluyeron aquellos informantes que no cumplieran con estos perfiles o que no residieran en el territorio. La muestra quedó conformada por: 8 cuenteros y portadores de tradición oral de Los Ramones Viejos, 4 gestores culturales del municipio Florencia, 2 investigadores especializados en cultura campesina (adscritos a la Cátedra de Cuentaría Campesina y Tradicional) y 1 funcionario de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (Onei) de Florencia. Las entrevistas se orientaron a indagar sobre percepciones de la atención institucional, obstáculos para la transmisión de la cuentería y propuestas de mejora desde la gobernanza.

La metodología empleada aseguró la saturación teórica de los datos y la credibilidad mediante la triangulación de fuentes y técnicas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gobernanza cultural tiene ante sí importantes desafíos que se objetivan en la labor del sistema de Casas de Cultura en la instrumentación de la política cultural a través de la Estrategia de desarrollo territorial, los Programas de desarrollo de la cultura y las acciones comunitarias. La búsqueda de datos e informaciones en documentos de política y testimonios ha posibilitado no solo caracterizar la gobernanza cultural referida a los procesos y estructuras a través de los cuales se toman decisiones sobre la vida cultural de los habitantes de Los Ramones Viejos, sino también identificar obstáculos y proyecciones.

Los Ramones Viejos: caracterización sociocultural y su relación con la cuentería campesina

El análisis documental y de campo permitió identificar varios hallazgos relevantes en relación con la gobernanza cultural en Florencia. A continuación, se exponen los principales resultados, organizados temáticamente, y se discuten a la luz de la literatura especializada.

La comunidad de Los Ramones Viejos, situada en los límites de las provincias de Ciego de Ávila y Sancti Spíritus, presentó una población de 103 habitantes, con marcado envejecimiento (21 personas

mayores de 65 años) y predominio masculino (84 hombres frente a 19 mujeres). El 36% de las viviendas tenía techo de guano y el 18% piso de tierra; solo cuatro viviendas disponían de servicio sanitario. La categoría de asentamiento "disperso" implicó la ausencia de registros oficiales detallados en la Onei, lo que tradujo una invisibilidad estadística. La principal fuente de empleo fue la agricultura de autoconsumo, con servicios mínimos (tienda, bodega, sala de video, escuela) que no cubrían las necesidades de toda la población.

Estos datos coinciden con lo señalado por la literatura sobre la relación entre condiciones de aislamiento y preservación del patrimonio inmaterial (Unesco, 2022). Precisamente, el aislamiento de Los Ramones Viejos ha favorecido la conservación de la oralidad, pues el impacto de los medios masivos y la globalización no ha logrado desarticular completamente las redes sociales tradicionales. Sin embargo, se evidenció una contradicción: mientras la comunidad atesora enormes potencialidades culturales -reconocida por la Cátedra de Cuentaría Campesina y Tradicional como la mayor reserva de cuentería campesina del país- el estado de sus infraestructuras y servicios es deplorable.

El impacto de los medios y de la globalización no ha podido desarticular sus sistemas de redes, los cuales mantienen en gran medida rasgos de una dinámica social que contribuyó enormemente a la formación de un patrimonio cultural propio, basado fundamentalmente en los espacios de socialización y en la cuentería no solo como una práctica cultural, sino, sobre todo, como un elemento transversal a todos los procesos sociales de esta comunidad, lo que la convierte en un elemento de identidad.

La cuentería campesina en esta comunidad pertenece solo a un grupo de familias concentrado en un área conocida como Finca San Manuel. Existe una diferenciación notable en cuanto a las prácticas socioculturales y el uso del tiempo entre los pobladores del Hoyo de los Martínez y el resto de las familias. En el pasado, esta división estuvo condicionada por un componente étnico, donde los prejuicios raciales mantenían la separación. Es muy notable desde el punto de vista económico, puesto que las tierras cultivables y los estilos de vida han podido determinar las fuentes de riqueza.

En la zona de mejor posición económica se adolece de las tradiciones, al decir de los propios pobladores: "los blancos con dineros son sordos para la música y patones", es decir, no saben bailar y se les dice sordos para la música porque, además, no cantan punto guajiro. En total oposición, la regularidad es que los del Hoyo son buenos cantores y poetas, con aptitudes para el baile. Aun en la

actualidad, la cuentería es la práctica cultural por excelencia que tiene un elevado componente de transmisión intrafamiliar por generaciones; ello explica en alguna medida por qué perdura como proceso de resistencia cultural ante la falta de oportunidades. La cuentería llena los vacíos existenciales y es un recurso desde la memoria que los mantiene activos. Desde el punto de vista de la tradición oral, es en estos espacios donde ocurre la resignificación de los contenidos, se les otorgan significados a los sucesos y pasan a formar parte del patrimonio de la comunidad.

Como sentencia el historiador e investigador Carlos Padrón Montoya, de la Uneac: "La cuentería campesina y tradicional es una expresión del patrimonio inmaterial donde se atesora la sapiencia y el conocimiento adquirido por nuestro pueblo, reservorio de creencias, costumbres, prácticas cotidianas y modos de vida, a su vez reflejo de las relaciones establecidas en determinados espacios geográficos y contextos históricos. La pérdida paulatina de los espacios de socialización de la cuentería, la desruralización, la ausencia de la conservación de la cuentería en los programas culturales y la ruptura en la transmisión familiar son temas que hoy preocupan a investigadores, cultores y gestores culturales".

Como se recoge en los testimonios: "existen diversos factores sociales y culturales que devienen en esa pérdida; de un lado no se ha transmitido esa práctica de generación en generación, no ha existido una política cultural que lo estimule, como suele suceder con otra práctica en el país, por ejemplo, se estimula al que escribe cuentos, pero a estos narradores orales campesinos nadie los estimula; el envejecimiento de los cuenteros y su pérdida de memoria; las migraciones hacia ambientes urbanos, entre otros factores" (García Pérez, Investigador); "Dentro de los factores que pueden estar incidiendo en la pérdida paulatina están: la falta de transmisión de esta práctica de una generación a otra, las migraciones, las diversas formas de consumo cultural de los más jóvenes; dejar esta práctica a la espontaneidad, es decir, no se brinda una atención intencionada a la conservación de la cuentería y a la oralidad" (Blanco Zamora, Gestor cultural). "Una de las causas, a mi entender, han sido los cambios sociopolíticos, las migraciones, el contexto económico y no pocas influencias foráneas, que han prevalecido y prevalecen a través de las nuevas tecnologías, donde se incluyen también, sin dudas, la dejación del 'tronco familiar', como deudor de tradiciones ancestrales que han lastrado esa sedimentación de las sapiencias guajiras y del patrimonio que ha conllevado también a la desruralización, lo que ha contribuido a la vez la desatención de las instituciones creadas para que ese fenómeno no ocurra, o para que al menos, no se haya desarrollado un cambio tan drástico" (Vega Falcón, Premio Nacional de Cultura Comunitaria).

Implementación de la política cultural con respecto a la cuentería campesina

La cuentería campesina ha sido analizada en este documento en relación con aquellos condicionamientos que han hecho que esta práctica cultural, de profundo arraigo en la cultura local, regional y nacional, se encuentre en el estado actual. Es decir, el éxodo de las familias campesinas hacia la ciudad, la disminución gradual de los espacios de socialización primarios, las rupturas producidas en la cadena de transmisión y en el convenio que representa el pacto ficcional, y los efectos de una globalización como un nuevo modelo de colonización de los pueblos y sus culturas han condicionado el estado actual de la cuentería campesina en Los Ramones Viejos.

Ahora bien, todo lo expuesto es resultado, además, de la omisión y de una postura pasiva, sobre todo de las instituciones culturales a las cuales les corresponde, como encargo, la salvaguarda de esta expresión del patrimonio inmaterial. Desde el Programa de desarrollo cultural del Ministerio de Cultura (Mincult) se expresan insuficiencias concretas para la protección del patrimonio:

- Falta de una estrategia integral para el tratamiento del patrimonio cultural en las diferentes instituciones que lo atesoran y lo deben conservar y promover.
- Insuficiente grado de cumplimiento del Programa para la Atención a la Memoria Histórica, conducido por el presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.
- Falta de sensibilidad, percepción de riesgos y reconocimiento social de los valores patrimoniales materiales e inmateriales y la necesidad de su protección.
- Déficit de financiamiento para enfrentar las tareas de preservación y conservación del patrimonio en sus diferentes variantes (Mincult, 2018).

Como se puede apreciar, existe un reconocimiento explícito por parte del Mincult de las insuficiencias que presenta para adelantar las acciones que permitan la identificación y correcta gestión del patrimonio cultural. Por otra parte, la cuentería campesina no aparece de forma explícita en los documentos rectores de la política y tiende a diluirse en otros conceptos generales como identidad, patrimonio o memoria cultural, lo que representa, desde el punto de vista metodológico, un vacío que tiene repercusiones en el accionar o nivel de prioridad.

Algo similar sucede con las indicaciones metodológicas del Consejo Nacional de Casas de Cultura: "La atención Patrimonio-Cultural Inmaterial se dirige a la elaboración de estrategias y medidas para su salvaguardia en cada comunidad, un proceso que comprende las medidas encaminadas a garantizar su viabilidad, comprendidas la identificación, documentación, investigación, preservación,

promoción, valorización, transmisión -básicamente a través de la enseñanza formal y no formal- y revitalización de este patrimonio en sus distintos aspectos" (Consejo Nacional de Casas de Cultura, 2022). En las indicaciones metodológicas del CNCC se expresa de manera clara el encargo de esta institución como un sistema a través de sus casas de cultura y centros provinciales.

Cuando se hace una revisión exhaustiva de los documentos desde donde se deben implementar las acciones concretas en el nivel micro social -como la Estrategia de Desarrollo Local del Municipio de Florencia, el Programa de Desarrollo Cultural y los Objetivos de trabajo de la Casa de Cultura-, se aprecia que no se contempla la cuentería campesina como elemento distintivo y, por tanto, no existe nivel de prioridad en su atención. Esto se hace más que evidente en otros documentos, como el diagnóstico sociocultural de Los Ramones Viejos y la programación cultural que se implementa en este territorio.

"Aunque forma parte del discurso del quehacer cultural dentro del Centro Provincial de Casas de Cultura y su red de instituciones homólogas en los municipios, son insuficientes los espacios dentro de la programación de eventos culturales y científicos. Muchos de ellos por el insuficiente presupuesto en los territorios. Otros, porque la atención que se les brinda se limita al levantamiento de los practicantes, invitarlos a la jornada de la cultura en su territorio de residencia; pero estas acciones no impiden que al fallecer el orador o cuentero la práctica desaparezca" (Rodríguez Pérez, investigador, comunicación personal, 2022).

Lo anteriormente planteado conduce a la conclusión de que existen importantes vacíos desde la política cultural como instrumento para lograr el cambio o la transformación que, en este caso, llevaría a un mayor reconocimiento de la cuentería como expresión de la vida cotidiana de la comunidad de Los Ramones Viejos. Además, no se evidencian acciones gubernamentales para el tratamiento a los cultores y portadores de esta tradición.

"En un período en el que desde las instituciones del sistema de la cultura hasta la comunidad se apuesta tanto por la preservación y salvaguarda de las tradiciones, es necesario repensar la atención que se le brinda a esta manifestación, que, si hoy no es la más mencionada, promocionada o mejor vista, no cabe dudas, es una de las más vigentes no solo en nuestros campos, sino que ha traspasado fronteras" (Castillo Mojena, investigador, comunicación personal, 2022).

"Ahora, en mi opinión, la política cultural cubana no se le está dando tratamiento al, no diría rescate, no solamente al rescate, sino a incentivar en una medida u otra que es posible hacerlo a través de

acciones concretas de animación, localizar y conservar esa tradición y que sería una pérdida para la cultura cubana. Inclusive creo que no existen por ahí trabajos encaminados al rescate, por lo que creo que es una ausencia significativa" (Carlos Suárez, creador, comunicación personal, 2022).

Limitaciones de la gobernanza cultural para la atención a la cuentería

Del análisis de los documentos normativos y las entrevistas se desprendieron las siguientes limitaciones, que constituyen obstáculos concretos para una gobernanza cultural efectiva:

- Falta de reconocimiento formal: la cuentería campesina no aparece explícitamente en los documentos rectores de la política cultural (Programa de desarrollo cultural del Mincult, indicaciones metodológicas del CNCC, Estrategia de desarrollo local de Florencia, Programa de Desarrollo Cultural municipal, ni en los objetivos de trabajo de la Casa de Cultura). En su lugar, se diluye en conceptos genéricos como "identidad", "patrimonio" o "memoria cultural", lo que, desde el punto de vista metodológico, genera vacíos de priorización. Este hallazgo confirma lo advertido por Chávez Rodríguez (2023) sobre la necesidad de que la gobernanza traduzca las categorías amplias en acciones específicas para cada manifestación cultural.
- Escasa participación ciudadana: los cuenteros no son convocados sistemáticamente a espacios de planificación cultural en Florencia. La gobernanza local funciona predominantemente de manera vertical, sin mecanismos de consulta ni cogestión con los portadores de tradición oral. Un entrevistado señaló: "nos invitan a la jornada de la cultura, pero no nos preguntan qué necesitamos para mantener viva la cuentería" (Rodríguez Pérez, investigador, comunicación personal, 2022).
- Limitaciones de recursos financieros y materiales: no existen partidas presupuestarias específicas para talleres, festivales, formación de nuevos cuenteros o documentación de las narrativas orales. La mayoría de las iniciativas dependen de la voluntad individual de algunos gestores o investigadores, como se recoge en el testimonio del Dr. C. Ramón Luis Herrera Rojas.
- Carencia de espacios adecuados: la comunidad carece de infraestructuras culturales propias (casa de cultura, local comunitario). Las actividades se realizan en condiciones precarias (viviendas particulares, al aire libre), lo que desincentiva la participación de jóvenes y limita la transmisión intergeneracional.
- Ausencia de programas de formación y capacitación: no se detectan acciones sistemáticas de la Casa de Cultura de Florencia o del Centro Provincial de Casas de Cultura para formar relevos

generacionales en la práctica de la cuentería. La transmisión queda libre a la espontaneidad del tronco familiar, factor que, ante el envejecimiento de los cuenteros y la migración de los jóvenes, conduce a un riesgo inminente de desaparición.

- Globalización y homogeneización cultural: aunque el Programa de desarrollo cultural del Mincult (2018) reconoce "la falta de una estrategia integral para el tratamiento del patrimonio cultural", "el déficit de financiamiento" y "la falta de sensibilidad y reconocimiento social", no se derivan de allí acciones concretas en la Estrategia de desarrollo territorial de Florencia para contrarrestar los efectos de la globalización sobre la cuentería. Los entrevistados coinciden en que las nuevas tecnologías y el consumo cultural hegemónico alejan a los jóvenes de las prácticas orales tradicionales.

Soluciones potenciales derivadas del análisis

Los hallazgos apuntan a la necesidad de introducir modificaciones en la gobernanza cultural local que permitan: (a) incluir a la cuentería campesina como una categoría explícita en los instrumentos de planificación (Estrategia de desarrollo territorial, Programa de desarrollo cultural, plan de trabajo de la Casa de Cultura); (b) diseñar un programa de formación de facilitadores comunitarios para la transmisión de la oralidad; (c) asignar recursos financieros recurrentes para festivales, encuentros y documentación audiovisual de los cuenteros; (d) crear un espacio físico o itinerante para la práctica de la cuentería en Los Ramones Viejos; (e) establecer mecanismos de consulta periódica a los portadores de tradición oral como parte del diseño de políticas.

Estas propuestas se alinean con lo planteado por Martínez Tena et al. (2023) acerca de la necesidad de una gobernanza del patrimonio cultural que articule el orden legal con las dinámicas comunitarias, y con los lineamientos de la Unesco (2022) sobre la flexibilidad de la gobernanza para adaptarse a contextos de aislamiento y vulnerabilidad.

La gobernanza cultural en el municipio Florencia demuestra limitaciones significativas para integrar las diversas voces y perspectivas comunitarias en la formulación de políticas y prácticas culturales. Si bien el marco normativo nacional reconoce la importancia del patrimonio inmaterial, en el nivel local no se traduce en acciones concretas que aseguren la visibilidad, el apoyo institucional y la transmisión de la cuentería campesina en Los Ramones Viejos. El principal hallazgo es la ausencia de reconocimiento explícito de esta manifestación en los instrumentos de planificación, lo que deriva en falta de recursos, espacios y programas de formación.

El alcance de esta investigación se limita al municipio Florencia y a la comunidad específica de Los Ramones Viejos, por lo que sus resultados no son directamente generalizables a otros contextos, aunque ofrecen un marco analítico transferible. Entre las limitaciones metodológicas se encuentra la dificultad para acceder a registros estadísticos oficiales debido a la categoría de asentamiento disperso, lo que requirió una reconstrucción artesanal de datos demográficos.

La trascendencia de este estudio radica en haber evidenciado que la gobernanza cultural efectiva no puede reducirse a declaraciones programáticas, sino que debe operar con categorías específicas, financiamiento adecuado y participación vinculante de los portadores de patrimonio. Se recomienda que futuras investigaciones aborden la implementación de las propuestas aquí esbozadas, así como la evaluación de experiencias de gobernanza participativa en otras comunidades rurales con tradición oral en riesgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrasco Pérez, M., Martínez Casanova, M., Madruga Torres, D., & González Fuentes, H. (2024). Los programas de desarrollo cultural comunitario y las políticas culturales públicas. Aciertos y desencuentros en Cuba. *Santiago*, (165).
<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/28800>
- Carty, H., Bryan, D., & Murch, A. (2017). *Achieving Good Governance: A challenge of our time*. Clore Leadership. <https://www.cloreleadership.org/resource/achieving-good-governance-challenge-our-time>
- Castillo Arzola, N., Martínez Leiva, N. E., & Santana Cruz, J. V. (2021). Valoración del proceso de desarrollo local en el municipio Florencia, Ciego de Ávila, Cuba. *Universidad & Ciencia*, 10(3), 41-54. <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/1759>
- Chávez Rodríguez, E. J. (2023). Gobernanza cultural: El modelo de gestión del buen gobierno sandinista para democratizar la diversidad artística y cultural. *Raíces: Revista de Ciencias Sociales y Políticas*, 7(13), 28-45. <https://doi.org/10.5377/raices.v7i13.16951>
- Consejo Nacional de Casas de Cultura. (2022). *Indicaciones metodológicas para el trabajo de las Casas de Cultura*. Ministerio de Cultura.

González Ruiz, R. J. (2023). La gobernanza del patrimonio cultural: Una visión desde el orden legal cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(3), e617.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/617>

Martínez Tena, A. de la C., & Expósito García, E. (2026). La gestión cultural: Prácticas y experiencias desde el contexto cubano. *Santiago*, (168).

<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/29195>

Martínez Tena, A. de la C., Expósito García, E., Ferrer Balart, A., & Aragón Martínez, N. A. (2023). Revisitar a la gestión cultural desde los programas de desarrollo cultural. Una reflexión necesaria. *Santiago*, (Número Especial), 332-348.

<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/14182>

Mincult. (2018). *Programa de desarrollo cultural de la nación*. Ministerio de Cultura.

Polanco Noy, A., & Caballero Rivacoba, M. T. (2020). La gestión de la cultura en el desarrollo local.: Aproximaciones desde el fortalecimiento de capacidades. *Cuadernos del Claeh*, 39(111), 135-151. <https://doi.org/10.29192/claeh.39.1.7>

Unesco. (2022). *Re|pensar las políticas para la creatividad: Plantear la cultura como un bien público global*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://doi.org/10.58337/ZWFF4891>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Nelson Amey Aragón Martínez: análisis, interpretación y curación de los datos.

Alicia de la Caridad Martínez Tena: concepción y elaboración de la estructura para la investigación.

Elpidio Expósito García: revisión del artículo y edición final.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional