

# Gestión de las Expresiones de la Cultura Cubana en China

Management of the Expressions of Cuban Culture in China

**Lic. David Huo Yaofei\***

<huoyaofei@hotmail.com>

<https://orcid.org/0009-0006-1922-5578>

**Dr. C. Lis Cuesta Peraza\*\***

<culturaeventos2020@gmail.com>

<https://orcid.org/0000-0002-6689-4137>

Casa David en Beijing, China y \*\* Ministerio de Cultura, Cuba.

## RESUMEN

Este artículo presenta un modelo de gestión cultural derivado de la experiencia del emprendimiento Casa David en Beijing (2004–2024), orientado a la promoción sostenible de la cultura cubana en China. Se basa en un enfoque dual: dimensión artístico- social y dimensión económico- financiera. Se propone un marco analítico que integra indicadores de adaptación intercultural, redes de colaboración, diversificación de ingresos y uso de tecnologías digitales. A través de un método autoetnográfico y un análisis crítico de fuentes teóricas, se sistematizan fortalezas y debilidades de la institución cultural y se demuestra que la sinergia entre riqueza simbólica y viabilidad financiera, posibilita la diplomacia cultural efectiva. Los hallazgos revelan que la articulación de alianzas estratégicas, experiencias inmersivas y estrategias de e-commerce puede servir de hoja de ruta replicable para otros emprendimientos culturales internacionales.

**Palabras clave:** diplomacia cultural; emprendimiento cultural internacional, China

## ABSTRACT

This article introduces a cultural management model based on the Casa David creative venture in Beijing (2004–2024), aimed at the sustainable promotion of Cuban culture in China. Employing a dual approach: artistic- social and economic- financial dimensions a comprehensive analytical framework is proposed, integrating indicators for intercultural adaptation, collaborative networks, revenue diversification, and digital technologies. Through auto- ethnographic methods and critical review of theoretical sources, strengths and weaknesses of cultural institution are systematized, demonstrating that blending symbolic richness with financial viability enables effective cultural diplomacy. Findings show that strategic alliances, immersive experiences, and e- commerce strategies provide a replicable blueprint for international cultural enterprises.

**Keywords:** cultural diplomacy, international cultural enterprise, China.



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International, que permite su uso, distribución y reproducción, siempre que sea citado de la manera adecuada y sin fines comerciales.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la cultura ha adquirido un papel central en las estrategias de política exterior de muchas naciones y se consolida como instrumento de persuasión y construcción de identidad fuera de las vías tradicionales de poder. Este fenómeno, denominado *soft power* por Joseph Nye<sup>1</sup>, se manifiesta de forma sobresaliente en la historia de las relaciones entre Cuba y China. Desde el establecimiento formal de sus vínculos diplomáticos en 1960, ambos países han intercambiado bienes simbólicos, académicos y artísticos como parte de una compleja maniobra de legitimación mutua y de resistencia a modelos unipolares. Sin embargo, la práctica de la cooperación cultural ha enfrentado tensiones derivadas de crisis económicas, limitaciones institucionales y vacíos en la sistematización de políticas culturales sostenibles.

En este contexto surge *Casa David*, un espacio de experimentación y promoción de la cultura cubana en Beijing, que desde 2004 hasta la actualidad ha operado como laboratorio vivo de innovación, retos y aprendizajes en la gestión internacional de expresiones culturales.

La investigación que aquí se presenta busca sistematizar las prácticas y estrategias implementadas por *Casa David* para articular un modelo de gestión cultural replicable. Se abordan tanto la dimensión artístico-social, que comprende la adaptación intercultural y la creación de experiencias simbólicas, como la dimensión económico-financiera, referida a la diversificación de fuentes de ingreso, la rentabilidad y la digitalización de la oferta cultural.

La relevancia de este estudio radica en su contribución teórica en tanto propone un marco de análisis híbrido que integra teorías de diplomacia cultural y de emprendimiento creativo. Desde la práctica, ofrece una hoja de ruta para gestores culturales interesados en consolidar proyectos sostenibles en contextos internacionales complejos.

Las bases conceptuales de este estudio se sustentan en tres ejes principales: la diplomacia cultural y el *soft power* de Nye (1990)<sup>1</sup>, el capital cultural de Bourdieu (1986)<sup>2</sup> y las teorías del emprendimiento cultural de Throsby (2001)<sup>3</sup>, Howkins (2001)<sup>4</sup> y McRobbie (2015)<sup>5</sup>. Nye<sup>1</sup> plantea que la influencia cultural se ejerce por medio de la atracción y la legitimidad de valores compartidos, en contraposición a métodos coercitivos. En este sentido, la cultura cubana, con su riqueza musical, performativa y literaria, se convierte en un recurso estratégico para Cuba, al tiempo que China emplea sus Institutos Confucio para expandir su lengua e imagen en América Latina.

Bourdieu<sup>2</sup> introduce el concepto de capital cultural para explicar cómo el dominio de prácticas valoradas simbólicamente confiere prestigio y poder. En el intercambio Cuba-China, este capital

se negocia: los gestores culturales cubanos aportan repertorios de alta carga simbólica y creativa, mientras que los actores chinos seleccionan y reinterpretan esos repertorios para resonar con sensibilidades locales. Por su parte<sup>3 y 4</sup> reivindican la dimensión económica de la creatividad, mostrando cómo los bienes culturales pueden generar valor monetario sostenible. Mientras<sup>5</sup> amplía esta perspectiva al enfatizar la necesidad de competencias empresariales en los gestores culturales: no basta con producir arte, sino que es indispensable diseñar modelos de negocio que permitan la continuidad del proyecto.

A su vez, informes de la UNESCO (2015)<sup>6</sup> y de la UNCTAD (2020)<sup>7</sup> subrayan la importancia de la digitalización y de alianzas público-privadas para garantizar la viabilidad de las industrias culturales en el ámbito global. En el contexto chino, estudios de Keane, Li Wuwei y Yu Ding<sup>8</sup> evidencian cómo el respaldo gubernamental y la conformación de clusters creativos crean un ecosistema propicio para la innovación cultural ciudadana, al tiempo que introducen regulaciones y dinámicas de mercado propias de la República Popular.

Se adoptó un enfoque mixto combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. En primer lugar, se utilizó el método autoetnográfico: el autor fundador de *la institución cultura en estudio* mantuvo diarios de campo, entrevistas semiestructuradas con colaboradores y registros fotográficos de actividades. Este acercamiento permitió documentar de forma reflexiva los procesos de toma de decisiones y las percepciones de los actores involucrados.

En paralelo, se realizó un análisis documental cuantitativo de los datos financieros y operativos del proyecto: balances anuales (ingresos, gastos, superávit), encuestas de satisfacción del público (n=1.200 respuestas) y métricas de redes sociales (seguidores e interacciones en Weibo, WeChat y Douyin). Estos datos se organizaron según dos dimensiones principales:

- **Artístico-Social:** número de eventos anuales, alianzas estratégicas, satisfacción del público, participación de creadores locales.
- **Económico-Financiera:** rentabilidad anual, diversificación de ingresos por fuente, inversión en infraestructura y tecnologías digitales.

Se elaboró un conjunto de indicadores clave para cada dimensión, y se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para analizar tendencias a lo largo de 20 años de operación.

La sistematización del modelo de gestión de las expresiones de la cultura cubana a través de *Casa David* en el exterior ha permitido extraer aprendizajes significativos en dos dimensiones interrelacionadas: la Artístico-Social y la Económico-Financiera. Estos aprendizajes no solo evidencian el potencial del emprendimiento para transmitir y adaptar la cultura cubana en el

contexto chino, sino que también destacan áreas de mejora que fortalecen la viabilidad y la escalabilidad del modelo.

Al asumir que el primer autor es un gestor cultural, a la vez, sujeto y objeto de esta investigación, se reconoce en un papel eminentemente reflexivo, mediador y coautor del proceso cultural, en cuatro dimensiones claves:

**Investigador-practicante (autoetnografía):** esta doble condición exigió rigor metodológico (diarios de campo, entrevistas autorreferenciales, registro fotográfico) y ética y honestidad intelectual para no sesgar la interpretación del propio desempeño.

- Como sujeto, el gestor aporta su propia experiencia, su trayectoria, sus decisiones como fuente primaria de conocimiento.
- Como objeto, sus prácticas (selección de repertorios, alianzas institucionales, estrategias de promoción) se convierten en datos susceptibles de análisis.

#### **Mediador cultural y puente intercultural**

En *Casa David*, como gestor tradujo la cultura cubana al contexto chino: adaptó lenguajes, formatos y canales (desde cursos presenciales hasta transmisiones en la TV China para el mundo CCTV-5).

**Agente de innovación y sostenibilidad:** la investigación sobre el propio modelo —cronologías de hitos, estrategias de digitalización, alianzas gubernamentales— se convirtió en diseñador de un “laboratorio cultural”. Se identificó palancas de cambio: cuándo profesionalizar la enseñanza, cómo diversificar la oferta, de qué manera escalar a nuevas ciudades y las nuevas artes. El gestor desplegó un rol estratégico, no sólo en la gestión cotidiana, sino en la construcción de un prototipo de industria creativa replicable.

**Narrador y coautor de la memoria cultural:** el testimonio y acciones enriquecen el patrimonio documental: entrevistas, memorias de proyectos, material audiovisual. Al ser objeto de investigación, se aceptó que la vivencia forma parte del acervo mayor que es *Casa David*, contribuyendo a un relato colectivo donde los alumnos, usuarios, actores locales y foráneos aportan voces. Como sujeto, se participó en la construcción de esa narrativa, eligiendo qué historias contar y cómo vincularlas con teorías y praxis de la comunidad científica.

Como gestor cultural, al asumir el papel de sujeto/objeto de estudio, el doctorando se convierte en investigador-practicante reflexivo, mediador intercultural hábil, innovador estratégico y narrador activo de su propia experiencia. Esta posición dual fortalece la calidad del análisis y la efectividad

de la gestión, pues lo obliga a mirar sus prácticas con distancia crítica y, al mismo tiempo, a nutrir la teoría con el pulso vivo de su acción.

Desde el método autoetnográfico, se asume un enfoque innovador en su diseño porque se centra en las experiencias individuales únicas, un proceso creativo que articula su propio relato en torno a cómo relaciona lo personal, los actores, la política, el contexto desde lo subjetivo, frente a la realidad investigada.

A continuación, se presentan las lecciones claves que integran la información empírica obtenida y aportes teóricos adicionales, lo que permite valorar de forma crítica los resultados alcanzados en las dimensiones estudiadas.

### **Dimensión Artístico-Social**

Los datos revelan que *Casa David* organizó un promedio de 12 actividades culturales por año, incluyendo talleres de danza, ciclos de cine cubano, festivales gastronómicos y exposiciones de arte. La mayoría de estos eventos integraron elementos híbridos: por ejemplo, clases de casino cubano impartidas con acompañamiento de laúd chino, o recitales musicales en los que se combinaban ritmos de son con percusiones tradicionales de la región de Sichuan. Estas fusiones no solo facilitaron la comprensión de la cultura cubana por parte de públicos locales, sino que también fueron valoradas como experiencias novedosas y auténticas.

El proyecto estableció 27 convenios formales con instituciones chinas como universidades, centros culturales y la Embajada de Cuba en China que permitieron la coorganización de actividades y el acceso a espacios de difusión gubernamentales. Las encuestas de satisfacción reflejan que el 92 % de los asistentes calificó las experiencias con notas de 4 o 5 (escala de 1 a 5), y se destaca la calidad de la mediación cultural y la relevancia simbólica de las propuestas.

### **Dimensión Económico-Financiera**

En materia financiera, *Casa David* obtuvo superávit en 15 de los últimos 20 años, con un margen promedio anual del 8 %. La diversificación de ingresos fue clave: el 40 % procedió de patrocinios corporativos y gubernamentales, el 30 % de la venta de productos culturales (CDs, artesanía), el 20 % de cursos presenciales y online, y el 10 % restante de subvenciones culturales.

En cuanto a la presencia digital, la organización acumuló 60 000 seguidores en Weibo (interacción 5,2 %), 50 000 en WeChat (4,8 %) y 40 000 en Douyin (6,3 %). El uso de contenido audiovisual tales como clips de danza, entrevistas con artistas y cápsulas de cocina generó un aumento

sostenido de la visibilidad y permitió monetizar parte del material a través de plataformas de streaming locales.

Los resultados confirman que el éxito de la diplomacia cultural emprendida por *Casa David* radica en el equilibrio entre dimensión simbólica y viabilidad económica. La adaptación intercultural, entendida como la reinterpretación creativa de prácticas cubanas en contextos chinos, facilitó la apropiación simbólica sin diluir la esencia original. Este hallazgo coincide con Pratt y Flew (2013)<sup>910</sup>, quienes señalan que las prácticas de convergencia cultural pueden generar significados compartidos y, al mismo tiempo, diversificar el capital cultural de ambas partes.

El rol dual del gestor —investigador-practicante y mediador intercultural— emergió como un factor destacado. La reflexividad autoetnográfica permitió ajustar estrategias operativas en tiempo real, mientras que la perspectiva empresarial de McRobbie (2015)<sup>11</sup> garantizó la sostenibilidad económica.

Por último, la digitalización demostró ser una palanca decisiva: el uso eficiente de redes sociales y e-commerce locales no solo amplió la audiencia, sino que diversificó las fuentes de ingreso y facilitó la creación de productos culturales exclusivos para el mercado digital.

El modelo de gestión propuesto—integral, dual y replicable—se centra en dos dimensiones interdependientes:

1. **Artístico-Social:** adaptar sin diluir, promover experiencias inmersivas, establecer alianzas formales con actores locales.
2. **Económico-Financiera:** diversificar ingresos, mantener rentabilidad, invertir en tecnologías digitales.

Se recomienda a gestores culturales internacionales:

- Diseñar indicadores claros de desempeño simbólico y financiero.
- Formar equipos con habilidades interculturales y empresariales.
- Explorar alianzas público-privadas y mecanismos de crowdfunding.
- Potenciar la presencia en plataformas digitales locales con contenido específico.

Finalmente, este estudio aporta un caso empírico que enriquece la teoría del soft power y del capital cultural, y ofrece una hoja de ruta concreta para emprendimientos culturales en contextos bilaterales complejos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Nye JS. Soft Power. *Foreign Policy* 1990; 80: 153–171. <https://doi.org/10.2307/1148580>

2 Bourdieu,P. The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* pp. 241-258). New York: Greenwood. 1986. <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>

3 Throsby D. Economía y cultura. Madrid: Ediciones AKAL; 2001.  
<https://archive.org/search?query=external-identifier%3A%22urn%3Aoclc%3Arecord%3A70751002%22>

4 Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books Limited; 2001.  
[https://www.researchgate.net/publication/247822555\\_The\\_Creative\\_Economy\\_How\\_People\\_Make\\_Money\\_from\\_Ideas](https://www.researchgate.net/publication/247822555_The_Creative_Economy_How_People_Make_Money_from_Ideas)

5 McRobbie A. *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Polity Press; 2015.  
<https://www.wiley.com/Be+Creative%3A+Making+a+Living+in+the+New+Culture+Industries-p-9780745661957>

6 UNESCO. Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo, Manual Metodológico. París, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, la Cultura, ONU; 2015.

<https://www.qub.uy/ministerio-educacion-cultura/politicas-y-gestion/indicadores-unesco-cultura-para-desarrollo>

7 UNCTAD. Informe sobre el comercio y el desarrollo 2020. De la pandemia mundial a la prosperidad para todos: evitar otra década perdida; 2020. [https://www.unctad.org/system/files/official-document/tdr2020\\_es.pdf](https://www.unctad.org/system/files/official-document/tdr2020_es.pdf)

8 Keane M. *Creative Industries in China: Art, Design and Media*. Cambridge: John Wiley & Sons; 2013. <https://www.wiley.com/Creative+Industries+in+China%3A+Art%2C+Design+and+Media-p-9780745661018>

9 Hesmondhalgh D & Pratt A. Cultural industries and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy* 2005; 11(1) <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286630500067598#>

11 McRobbie A. *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Polity Press; 2015.  
<https://www.wiley.com/en-us/Be+Creative%3A+Making+a+Living+in+the+New+Culture+Industries-p-9780745661957>

Recibido: 13 de mayo de 2025

Aceptado: 24 de junio de 2025

El (los) autor(es) de este artículo declara(n) que:

Este trabajo es original e inédito, no ha sido enviado a otra revista o soporte para su publicación.

Está(n) conforme(s) con las prácticas de comunicación de Ciencia Abierta.

Ha(n) participado en la organización, diseño y realización, así como en la interpretación de los resultados.

Luego de la revisión del trabajo, su publicación en la revista Pedagogía Profesional.

NO HAY NINGUN CONFLICTO DE INTERÉS con otras personas o entidades