



---

# ACERCAMIENTO AL DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR DEL TEATRO PARA ADULTOS Y FAMILIAR EN CUBA

COLECTIVO DE AUTORAS

---

# **ACERCAMIENTO AL DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR DEL TEATRO PARA ADULTOS Y FAMILIAR EN CUBA**

BETSY ANAYA CRUZ · CLAUDIA AMANDA BETANCOURT TORRES  
MIRELL PÉREZ GONZÁLEZ · CLAUDIA JÁUREGUI IZQUIERDO

**Edición:** Luis Yuseff

**Diseño y diagramación:** Frank Alejandro Cuesta

**Fotografías de cubierta e interiores:** Proyecto Juntarte

© Varias autoras, 2023

© Sobre la presente edición:

JUNTARTE, 2023

EDICIONES LA LUZ, 2023

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea, pero su contenido es responsabilidad exclusiva del colectivo autoral y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



Este texto contó con el apoyo de



# CONTENIDO

## **SOBRE EL PROYECTO Y LA INVESTIGACIÓN /5**

Transformaciones en el contexto país favorables para el desarrollo del proyecto Juntarte /9

Funcionamiento de la actividad del teatro en Cuba en las últimas tres décadas /10

## **DISEÑO METODOLÓGICO /15**

Revisión documental y preparación temática del equipo de investigación /19

Selección de la muestra e instrumentos aplicados /20

## **DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR DEL TEATRO EN CUBA /23**

Elementos teóricos sobre el enfoque de cadena de valor /25

Utilidad del enfoque para el proyecto Juntarte /26

Aplicación del enfoque de cadena de valor en el proyecto Juntarte /27

¿Qué producto considerar? /27

¿Qué considerar demanda en el teatro en Cuba? /27

¿Cuáles serían las propuestas de valor del teatro en Cuba? /27

¿Cuáles son los eslabones de la cadena en estudio? /28

Mapa de la cadena: eslabones y participantes /29

Servicios de apoyo y aprovisionamiento material /31

Actores reguladores /32

Principales procesos /33

Flujo de valor financiero y gobernanza /33

Entorno de la cadena de valor del teatro en Cuba /34

Oportunidades que brinda el entorno para la cadena de valor del teatro /34

Amenazas del entorno para la cadena de valor del teatro /34

Puntos críticos o cuellos de botella. Causas y posibles soluciones /35

Potencialidades del teatro familiar cubano /38

## **PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA CADENA DE VALOR DEL TEATRO EN CUBA /39**

## **BIBLIOGRAFÍA /43**

## **ANEXOS /47**

Anexo 1. Equipo multidisciplinario a cargo de la investigación /49

Anexo 2. Programa taller Juntarte /50

Anexo 3. Guía de entrevista a expertos/as /53

Anexo 4. Listado de expertos/as e informantes clave consultados/as /54

Anexo 5. Guía de video entrevistas grupales /56

Anexo 6. Cuestionario a participantes de la cadena /56

Anexo 7. Guía de observación participante /59



SOBRE EL  
**PROYECTO Y LA**  
**INVESTIGACIÓN**



Jóvenes creadores de todas las regiones del país  
participantes de los talleres Fabbrica Europa,  
en La Madriguera, sede de la AHS en La Habana.

**“Juntarte:** *la cadena creativa que hace la escena inclusiva”*, es un proyecto de colaboración internacional innovador, inclusivo y sostenible que se desarrolla en el campo de las artes escénicas en Cuba. El propósito fundamental del proyecto es contribuir a potenciar el rol de la cultura y la creatividad como catalizadores de desarrollo sostenible, integral e inclusivo del país. Está dirigido a las juventudes de las organizaciones de la sociedad civil cubana de las artes escénicas, potenciando la participación de mujeres y personas de la comunidad LGBTQ+.

Es cofinanciado por la Unión Europea y codirigido por la Asociación Hermanos Saíz (AHS) y la ONG italiana Cooperación al Desarrollo de Países Emergentes (COSPE); con el acompañamiento del Centro Oscar Arnulfo Romero (OAR), la Fundación Italiana Fabbrica Europa para las artes contemporáneas y el Ministerio de Cultura de Cuba (MINCULT) y sus instituciones.

La línea estratégica del proyecto se basa en la cadena de valor de las artes escénicas reconociendo que fortalecer de una forma integrada este sector en Cuba, puede contribuir al desarrollo integral, inclusivo y sostenible de la sociedad. La intención es favorecer el acceso del público a productos de calidad con mensajes en torno al consumo responsable de manera creativa, reflexiva, planteando retos sociales y fomentando una conciencia crítica.

Esta publicación muestra los resultados del inicio en nuestro país, del estudio con enfoque de Cadena de Valor en las artes escénicas, específicamente en el teatro para adultos y familiar. La investigación se realizó en el período de 2020 a 2022, por el Proyecto Juntarte. Fue la primera experiencia investigativa con este enfoque en el ámbito escénico nacional y se recomienda continuar profundizando en estudios de este tipo.

La investigación toma como herramienta el enfoque de cadena de valor, que implica el desafío de involucrar activamente a todos los actores claves a



Presentación en el  
Centro Cultural Bertolt Brecht.

lo largo de la cadena, que comprendan el enfoque y la importancia del trabajo conjunto para lograr una propuesta artística de mayor calidad orientada a los públicos. El proyecto se plantea generar tres cambios fundamentales.

El primer cambio se refiere a que los planes de las artes escénicas promuevan articulaciones de los actores estatales y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) involucradas en el sector.

Para ello se planificó la elaboración de un estudio multidisciplinario e integral de la cadena de valor de las artes escénicas (en específico el teatro), para identificar los cuellos de botella y potencialidades existentes y apoyar a los actores claves a lo largo de la cadena con el objetivo de fortalecer los procesos y sus vínculos, y lograr propuestas artísticas con las características que persigue el proyecto.

Junto a la investigación multidisciplinaria de la cadena, se planificó elaborar un directorio de actores involucrados, con el fin de facilitar los contactos, el conocimiento mutuo y la consecuente coordinación y articulación entre ellos.

El segundo cambio se refiere a incrementar la calidad de los productos artísticos socioculturales que brindan las OSC en el sector de las artes escénicas, ampliando su variedad y calidad con enfoque innovador, inclusivo y sostenible.

El tercer cambio está relacionado con la diversificación de la tipología de servicios que ofrece la industria cultural intencionando que los jóvenes artistas se beneficien del servicio de difusión, producción y comunicación social de esta industria.

La investigación que se presenta, responde al primer cambio propuesto y tiene el propósito de plasmar los avances del grupo de investigación en cuanto al diagnóstico con enfoque de cadena. Se reconoce que los hallazgos aquí mostrados deben ser enriquecidos en el futuro, toda vez que el proceso investigativo ha estado permeado por las dificultades y limitaciones que ha significado la pandemia del Covid-19 para el mundo.

Este documento se divide en las siguientes secciones: contexto país en el que se desarrolla; funcionamiento de la actividad del teatro en Cuba en las últimas tres décadas; la propuesta metodológica en la que se sustenta este estudio investigativo; resultado del diagnóstico de la cadena de valor del teatro en Cuba y las acciones de mejora propuestas por el equipo de investigación.



Mesa de trabajo del grupo de investigación con la coordinación del proyecto.

## TRANSFORMACIONES EN EL CONTEXTO PAÍS FAVORABLES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO JUNTARTE

El proyecto Juntarte se diseña en consonancia con los principales cambios que vienen aconteciendo en el país en la última década.

En primer lugar, desde el año 2011, Cuba se encuentra inmersa en un proceso de transformaciones denominado Actualización del modelo económico y social cubano, cuyo documento programático son los Lineamientos para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en 2011, y actualizados en el VII<sup>1</sup> y VIII Congresos (2016 y 2021, respectivamente).

El propósito fundamental del proceso de actualización es alcanzar el desarrollo económico manteniendo las conquistas sociales bajo la premisa de la eficiencia en la asignación y uso de recursos. Toda vez que se reconoce que el Estado debe mantener el control sobre los medios de producción fundamentales y concentrarse en actividades clave, este proceso incorpora como una de las acciones necesarias, ampliar el espacio del sector no estatal en la economía cubana. Juntarte se propone potenciar los vínculos entre el sector estatal y el no estatal, partiendo de las posibles carencias en el primero que pueden ser solventadas por el segundo, sobre todo en términos de prestación de servicios clave. También formalizar un vínculo que ocurre en la práctica y articularlos de forma más beneficiosa para los participantes de la cadena.

Los lineamientos (en su versión inicial y sus dos actualizaciones) tienen una estructura por capítulos, que se corresponden con diferentes sectores de la economía y en general, expresan metas a alcanzar. El Capítulo VI, se dedica a la Política Social, y dentro de este hay lineamientos dedicados a la cultura. Juntarte, en su esencia, se alinea con el cumplimiento de:

**L- 163.** *Continuar fomentando la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural, la creación artística y literaria y la capacidad para apreciar el arte. Promover la lectura, enriquecer la vida cultural de la población y potenciar el trabajo comunitario como vías para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales.*

La Conceptualización del modelo económico y social cubano, aprobada en 2016 y actualizada en 2021, plantea por su parte la visión de país a la que

se aspira. En esa visión, se refuerza la coexistencia de los sectores estatal y no estatal, en la construcción de un país socialista, próspero y sostenible. Se incorporan elementos como la mejora en las condiciones de vida materiales y espirituales de la población cubana; el progreso no solo económico, sino también social y cultural; la participación ciudadana; la preservación del medio ambiente; y la posibilidad del pueblo de participar de manera creadora en los procesos culturales e históricos, de una parte y de otra, de estar capacitado para disfrutar de lo mejor del arte.

El Plan de Desarrollo Económico y Social a 2030 se alinea con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que consisten en 17 metas a alcanzar por los países, entre las que se encuentran la educación de calidad, la equidad de género, la reducción de desigualdades, entre otros. Juntarte apuesta por la promoción de un arte inclusivo, que eduque a sus públicos en la aceptación y convivencia con una sociedad diversa y heterogénea. El arte es también una forma de educación para la sociedad. Se pretende formar valores a través de la puesta en escena de obras dirigidas a sensibilizar a los artistas y al público sobre temáticas de equidad de género e inclusión, por la no violencia, y la sostenibilidad ambiental.

La nueva estrategia para el enfrentamiento a la Covid-19 y la recuperación económica, enfatiza en la necesidad de lograr una mayor articulación entre el sector estatal y el no estatal. En el pasado 2021, después de años de haberse anunciado,<sup>2</sup> se aprobó la existencia de micro, pequeñas y medianas empresas en Cuba. Aunque el camino es largo aún para crear y/o perfeccionar los mecanismos de apoyo a estas empresas, su existencia constituye una oportunidad para el proyecto. Existen espacios no satisfechos hoy por el sector estatal en la actividad de la cultura, que pueden ser suplidos por esta nueva forma de propiedad emergente en la economía cubana.

El Anteproyecto de Código de las Familias, hecho público en 2021, establece también un marco propicio para la implementación de Juntarte. El código garantiza derechos para todas las personas; reconoce diversos tipos de familia (incluidas las homoparentales), protege a las personas en situación de violencia intrafamiliar (en especial a las mujeres), reconoce los diversos tipos de violencia; entre otros. La sociedad cubana aún conserva rasgos de una cultura patriarcal que impide que toda la población comprenda la necesidad y utilidad del código. El proyecto puede constituir un mecanismo importante para la comprensión y aceptación de los derechos que el código garantiza, a través del fomento de una cultura de inclusión.

<sup>1</sup> En el Séptimo Congreso del PCC se aprueban otros dos documentos importantes: la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano y las Bases del Plan Nacional a 2030.

<sup>2</sup> Estaba concebido en los lineamientos desde 2011 y en la nueva Constitución de la República aprobada en 2019 se refrenda como una de las formas de propiedad posibles en la economía cubana, la privada.

Otro elemento importante del contexto que constituye una oportunidad para el proyecto, es el proceso de descentralización de funciones y presupuestos desde el gobierno central a los gobiernos provinciales y municipales. En el último año, se ha fomentado además la aprobación de proyectos locales que contribuyan al desarrollo territorial. Todo ello ofrece un marco propicio para el trabajo a nivel de base y territorios, ya que Juntarte tiene un alcance nacional que precisa interacción constante con los gobiernos y otras instituciones locales.

## **FUNCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DEL TEATRO EN CUBA EN LAS ÚLTIMAS TRES DÉCADAS**

Caracteriza al teatro cubano la esencia caribeña, nuestra cubanía y lo criollo traducido en la creatividad de la puesta en escena. En los modos representacionales que traduce al Caribe y su diversidad, se advierten tonos y ritmos peculiares, color, integración de expresiones artísticas y escénicas, el barroquismo y lo carnavalesco en unos, la sobriedad en otros, los elementos mezclados de la cultura africana e hispánica. La danza, la música, los ritos cotidianos, los mitos, el culto subyacente a nuestras deidades, el elemento mágico “real maravilloso”, tiene que ver con la dimensión que posee el objeto en sí mismo gracias a su esencia latinoamericana. Lo nacional, la valorización de nuestra idiosincrasia está en el choteo, en la pasión, la extroversión, lo paródico, las maneras de vestir, de mirar, actuar, la gesticulación, el movimiento, la expresividad corporal. El gusto por lo exuberante, lo satírico, el sarcasmo, el humor negro, también son recursos que intervienen en los tejidos dramáticos y el arte de la interpretación actoral. Estas características nos permiten comparar el modelo de teatro cubano de hoy con relación a otros países.

La tendencia realista está signada, en su gran mayoría, por la dramaturgia textual, sus nuevos y viejos diálogos con la escena, pero, la mirada renovadora a los entornos la encontramos en la reescritura o los mitos readaptados que son producidos por autores que se incorporan con nuevas propuestas. Esta dramaturgia revisita clásicos, interactúa con grandes textos del teatro universal, para recrear versiones actualizadas. Tratan el tema de la familia, el conflicto padre/hijos, hombre/sociedad. También, aparecen recontextualizaciones de obras extranjeras contemporáneas (alemanas, polacas, etcétera) que de igual forma son ancladas en la realidad cubana. Entonces, hay tensión entre el clásico universal y la obra de nueva creación; entre el teatro dramático y posdramático, comienzan a aparecer otras obras con historias personales y deriva una tendencia hacia lo documental. La temática obrera, la juventud, la familia, ahora tienen otra proyección, aparece la figura del trabajador relacionado con nuevos sectores sociales en un nuevo entorno. Se emite la documentación de la realidad social y el diálogo diferente con la historia, se defiende el respeto por la diversidad. Se tratan problemáticas raciales, de sexo, marginalidad, violencia y diversidad de género, y se habla con las particularidades del discurso postmoderno. Así se identifica el contexto teatral cubano actual con la adaptación de las fórmulas del teatro más moderno y contemporáneo que se produce en el mundo. En la tendencia experimental y la búsqueda de nuevas

posibilidades, el arte del *performance* cruza los escenarios. Está en él la teatralidad del ritual y la alegoría escénica, los contrastes, lo exótico, la poesía del cuerpo, el cuerpo desnudo y el cuerpo cubierto, y no falta la interacción con las nuevas tecnologías, la mezcla de géneros diversos, la danza, las artes visuales, la transmedialidad. En el tejido teatral cubano hay un sector más conservador, una zona más tradicional, sin ánimos de asumir riesgos. Algunos acuden a los clásicos o al teatro más populista, sin producir miradas innovadoras. Están las experiencias de proyectos teatrales que se han extendido, y otros que se han dedicado totalmente al trabajo comunitario, así como de teatro callejero y otras.<sup>3</sup>

Grupos que se sitúan a la Vanguardia con resultados más significativos:

Con el propósito de hacer teatro de arte, trabajar temas cotidianos y trascendentes en la búsqueda de nuevas posibilidades escénicas, laboran grupos que demuestran expresiones modélicas. Los principales autores y directores, con sus líneas temáticas y modelos estéticos que marcan esos referentes, se desarrollan en los proyectos culturales que han realizado aportes significativos y hacen una relevante labor artístico-pedagógica. Grupos como Teatro Buendía, Teatro El Público, Argos Teatro, Teatro de la Luna y El Ciervo Encantado, en La Habana; también el Estudio Teatral Macubá, en Santiago de Cuba, que intencionan sus obras para el público adulto; o Teatro de las Estaciones en Matanzas, Títeres Retablos y La Salamandra de La Habana, en el teatro de figuras, producen puestas en escena atractivas que tienen respuesta afirmativa del público y de la crítica especializada.

De trayectoria reciente existen nuevas agrupaciones que han surgido en los años 2000 para ampliar los alcances poéticos. Ludi Teatro, La Isla secreta, Impulso Teatro, La Perla, La Franja Teatral, Teatro del Cuartel en La Habana; de las diferentes provincias del país Teatro del Viento, El Portazo, Teatro La Rosa, Teatro La Montaña, Mitos Teatro, Teatro Tuyo con la reactualización del arte del Clown, indagan y se conectan con el nuevo decir dramático. El rescate de tradiciones populares titiriteras destaca en Los Cuenteros de Mayabeque o en el Guiñol de Guantánamo, y el teatro para espacios abiertos flexibles, de calle y familiar, tiene en el Mirón Cubano de Matanzas, Teatro Andante de Granma, Morón Teatro de Ciego de Ávila y Teatro de los Elementos en Cienfuegos, expositores dignos que convoca públicos fuera del edificio teatral convencional.<sup>4</sup>

La política de Proyectos en las Artes Escénicas cubanas comenzó a establecerse desde la década de los noventa, trajo consigo la desaparición de

colectivos que habían perdido su razón de ser, actores y directores comenzaron a tener la posibilidad de elegirse según intereses artísticos delineados, lo que permitió una retroalimentación entre artistas y colectivos ya consagrados y de experiencia con los más jóvenes talentos. Fue riesgoso mantener repertorios por la movilidad de los elencos, pero los actores precisaban ampliar sus horizontes expresivos, así como la programación de las propuestas teatrales en espacios no convencionales fue un reclamo en ascenso. La flexibilidad administrativa fue otro punto importante en esta nueva estructura, comprometer a los artistas a controlar sus recursos materiales y financieros, a elevar la calidad sin perder la subvención del Estado. En la esencia de la política de proyectos está la diversidad de opciones y propiciar el desarrollo de las más diversas expresiones, aun cuando existe un sistema centralizado. Fue un momento que marcó definiciones estéticas y artísticas. (Brugal, Y. E. 1991)

Este proceso de transformación estructural en el teatro cubano puede describirse de la siguiente manera:

La experimentación estética en diálogo con las estructuras macro sociales y el propio deslinde de una agrupación madre para formar un nuevo núcleo organizativo más pequeño, con dinámicas diferentes en los modos de asumir el tiempo creativo, la relación con el espectador y la conformación de un repertorio, se alzaron como estrategias que años más tarde, usarían otras agrupaciones y que nuevamente se desmarcan de los modelos de gestión establecidos.” (Diéguez La O, D. 2017: 40)

Los noventa, fue un período de crisis en todos los ámbitos de la sociedad cubana ocasionando un desplome espiritual casi general; sin embargo, en la escena teatral fue un período de lucidez y brillo, de reivindicaciones y potenciación de jóvenes talentos herederos de los grandes maestros. Una generación de excelentes directores jóvenes tomó el relevo de los maestros que de una forma u otra se formaron con estos, como son los casos de Víctor Valera, Carlos Díaz, Carlos Celdrán, Antonia Fernández, Nelda Castillo, Julio César Ramírez, Rosario Cárdenas y otros que forman parte hoy de la vanguardia teatral cubana.

La entrada del período especial modificó en gran medida a la aplicación de los cambios que se habían propuesto en el sistema de cultura. En medio de situaciones económicas tan difíciles, los territorios y las instituciones nacionales se vieron afectados materialmente, las instituciones materiales se deterioraron, el presupuesto dedicado al sistema de instituciones se redujo considerablemente y la necesidad de asumir tres formas de funcionamiento en el sector: el sistema presupuestario, el financiamiento mixto y el autofinanciamiento;

<sup>3</sup> Información brindada por la vicepresidencia de Desarrollo Artístico del CNAE, 2020.

<sup>4</sup> Información brindada por la vicepresidencia del CNAE, 2020.

favoreció un nivel de independencia y sobrevivencia en las instituciones nacionales. En medio de estas condiciones adversas para la cultura, comienzan a desarrollarse los procesos para el diseño de los programas de desarrollo cultural, primero de forma experimental en algunos territorios e instituciones, luego de manera general en todo el país. Este proceso culminó con la aprobación, en 1995, del Programa Nacional de Cultura y Desarrollo, donde se plasma una síntesis de la historia cultural de la nación cubana, los principios fundamentales de la política cultural cubana.<sup>5</sup>

Experiencias como la de Teatro Escambray, Flora Lauten con Teatro Buendía, Víctor Varela con Teatro del Obstáculo y otras mencionadas, marcaron pautas en los modelos de gestión teatral cubana. Citando a la teatóloga y también gestora de la escena cubana Dianelis Diéguez la O:

instalaron en el imaginario escénico cubano la posibilidad de practicar metodologías de organización más flexibles aun cuando mantuvieran la noción de grupo, establecieron estructuras menos jerárquicas y más atravesadas por la inclusión de disciplinas artísticas e investigativas en el funcionamiento del colectivo que por la pura especialización escénica, además extendieron la representación a espacios fuera del edificio teatral como búsqueda de nuevos recursos estéticos pero también como realidad productiva. El nuevo milenio llegaba con algunas respuestas ejercitadas en la exploración de zonas más flexibles y plurales en el modo de hacer y gestar procesos creativos que tuvieran como base el teatro.” (Diéguez, la O. D 2017: 42)

El Seminario de Dramaturgia y Teatología de la Facultad de Arte Teatral de la Universidad de las Artes (ISA) ha sido una cantera importante en la formación de los jóvenes creadores que se han posicionado hoy en la escena cubana. Jóvenes teatristas que se encuentran trabajando con sus nacientes proyectos o con otros ya establecidos. Pues, en muchos casos, estos jóvenes para hacer visibles sus obras han tenido que ingeniárselas vinculándose a proyectos teatrales reconocidos en la escena profesional teatral cubana y con una vasta experiencia para presentar sus propuestas en las principales salas o sedes teatrales, frecuentadas por público.

Ha sido difícil asumir proyectos teatrales en diversidad de poéticas y plataformas escénicas, que abogan por la constancia de procesos de experimentación

creadora e investigación artística. Lograr una programación, mecanismos de formación, gestión y confrontación, que posibiliten la presencia activa de los jóvenes en y para la escena mediante el diálogo ha sido un reto, en una relación articulada con las instituciones a favor de dinamizar y posicionar sus propuestas. Las teatólogas Yohayna Hernández y Dianelis Diéguez, como parte del núcleo gestor de un joven movimiento escénico que desde el 2006 ha venido trabajando y hoy es reconocido como Laboratorio Escénico de Experimentación Social (LEES), han logrado presentar en la escena profesional cubana textos y puestas en escena de los jóvenes teatristas cubanos, defendiendo la investigación multidisciplinaria en el hecho escénico.

Con un sistema de distribución y consumo cultural altamente institucionalizado y centralizado, los artistas cubanos han encontrado poco margen para el emprendimiento individual y colectivo. En la producción escénica, se articulan distintas disciplinas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión, que demanda de recursos humanos, económicos y materiales, un modelo de organización, una planificación y una metodología de trabajo particular, llevadas a cabo por un equipo de trabajo cuyo objetivo final será la materialización de un proyecto, cuya complejidad estará íntimamente ligada a la naturaleza y características del proyecto, a los recursos que insuma, los factores que comprometa (plazos, costos, calidad) y los objetivos que se intenten alcanzar. (Schraier, 2008)

Las transformaciones que se derivan del proceso de actualización de la economía cubana, planteadas a partir de los Lineamientos de la política económica y social, en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2011, impactan directamente en la gestión de las artes. Este proceso va generando continuamente nuevos escenarios y oportunidades que implican, para los modelos de gestión cultural, el desafío de aprender, adaptarse y mutar a formas alternativas. (Fernández Maceira, D. 2016)

Pedro Franco, teatrista matancero, fundó en 2011 el grupo El Portazo que llevó a la azotea y al patio de la sede de la Asociación Hermanos Saíz (AHS) en Matanzas, diferentes puestas en escena, que alternaban con conciertos de música alternativa. Financiado inicialmente desde la AHS, El Portazo recibió en 2013 el aval de profesionalización por parte del Consejo Nacional de las Artes Escénicas (CNAE). Ante la inexistencia de presupuesto estatal para sustentar su trabajo artístico, la institución, a nivel provincial, decidió asumir solo la representación del grupo y aprobar que este pudiera trabajar bajo la fórmula denominada “extensión cultural”. Esto último significa mayor autonomía en la gestión de sus presentaciones, posibilidades de comercialización bajo la sombra de la “representación” institucional, así como mayor libertad para la redistribución de las utilidades resultante de la venta de los espectáculos,

<sup>5</sup> Véase *Política Cultural de la Revolución Cubana* en la web del MINCULT.

una vez que es abonado el importe por gastos de representación y los impuestos por ingresos personales. (Gómez, Triana, J. 2014)

Si bien existen vías para comercializar espectáculos de manera legal en Cuba y, al amparo de la Resolución 70 de 2013, del Ministerio de Cultura, incluso un grupo subvencionado puede comercializar su obra, esto no presupone de hecho la existencia de un mercado interno para las artes escénicas. ¿Qué espectáculos se ofertan? y ¿quiénes son los que los demandan?, serían entonces las preguntas fundamentales. Cómo se benefician los creadores de las utilidades que se generan de esas estrategias de comercialización y en qué medida esas utilidades pueden revertirse en la producción de las nuevas obras y en condiciones logísticas imprescindibles para la reproducción del sector podrían ser otras interrogantes. Lo anterior nos lleva de vuelta a la política cultural, no ya como expresión de principios bien establecidos e irrenunciables, sino como herramienta para lograr la concreción de esos principios en todos los niveles. (Gómez, Triana, J. 2014:5)

Son estos solo algunos ejemplos válidos que apuntan a la situación actual del teatro cubano en cuanto su gestión y funcionamiento. No existe una norma o regulación legal para la producción teatral. Su comportamiento es el resultado del cumplimiento de la Política Cultural de la Revolución y la creación del MINCULT, los Institutos y Consejos.

Un conjunto de disposiciones legales acreditan la gestión institucional del CNAE de los últimos años. El 12 de mayo de 2012 entra en vigor la Resolución No. 17 de la Presidencia del CNAE, sobre la aprobación de proyectos artísticos. Cada uno de los proyectos subsidiados (protegidos salarialmente), o los representados, que integran los catálogos artísticos del sistema de instituciones subordinadas a la gestión metodológica del CNAE, debe someterse al proceso conocido como “Discusión de Proyecto”. Es la “Discusión de Proyecto”, el indicador que registra y analiza los resultados de la agrupación durante el año en curso y avala o no las proyecciones del año venidero, clarificando las pretensiones, alcance y justificación cualitativa de lo proyectado.<sup>6</sup>

Sin duda alguna, el movimiento artístico profesional es poderoso y visible en las programaciones de las salas teatrales y otros espacios de presentación. Solo en la capital, existen más de 80 grupos de teatro. Los reportes estadísticos de estrenos, reposiciones, giras y premios, son cuantiosos, como también las ero-

gaciones presupuestales afines a la financiación de producciones artísticas o los salarios de los colectivos subvencionados por el sistema de instituciones de las artes escénicas.<sup>7</sup>

La Resolución 70/2019 sobre el procedimiento para la creación, modificación y extinción de los proyectos artísticos que se desarrollan en las diferentes manifestaciones de las artes escénicas expone que las fuentes de financiamiento a emplearse para el Proyecto Artístico provienen del CNAE, los órganos del Poder Popular y la Institución que lo represente y por el MINCULT a proyectos culturales sin fines comerciales, así como el establecimiento de formas asociativas con embajadas sin ánimo de lucro reconocidas por la Ley y de las formas de gestión no estatal establecidas en el país.<sup>8</sup>

Todo lo que necesita el creador con respecto a recursos materiales e inmateriales, no está al alcance de la institución. Existen distintas problemáticas en el medio escénico y teatral cubanos como son el déficit de diálogo en igualdad de condiciones simbólicas, enunciativas y de presentaciones (recursos materiales al margen) con las dinámicas gestoras en la producción escénica contemporánea en importantes circuitos del mundo y hasta a nivel nacional. Muchos creadores le atribuyen poco rigor a superar la contradicción entre la creación artística y las deficiencias institucionales, para responder materialmente a las demandas productivas, financiación de derechos autorales, a una insuficiente selección de temas, textos dramáticos, etcétera. Las limitaciones objetivas en el terreno de la tecnología condicionan también la actividad creativa. Para los oficios de personal técnico como sonidistas, productores, luminotécnicos, tramoya, etcétera, son insuficientes las capacitaciones o cursos de superación. Son insuficientes también los estímulos a la creación promovidos y gestionados por las instituciones del país, entre los cuales se destacan los eventos, los premios y las becas de creación (en menor medida). Además, la relación de nuestras instituciones con la gestión de otras entidades extranjeras (sedes diplomáticas, fundaciones, empresas y ONGs) no está lograda a partir de las necesidades y condiciones actuales de los creadores. Estas otras entidades ofrecen oportunidades más atractivas y de mayor remuneración.<sup>9</sup>

Las producciones teatrales se realizan a partir de las necesidades creativas de los líderes artísticos de las agrupaciones y las necesidades de desarrollo cultural de la institución. Es una combinación que debiera coexistir en armonía y con alto grado de responsabilidad lo que siempre no sucede. No existe una

<sup>6</sup> Véase el Protocolo de resoluciones del CNAE, 2020.

<sup>7</sup> Información brindada por la vicepresidencia de Desarrollo Artístico del CNAE, 2020.

<sup>8</sup> Véase en el Protocolo de resoluciones del CNAE, 2020.

<sup>9</sup> Información recogida por las entrevistas realizadas a directores de teatro, integrantes de los grupos de teatro, especialistas y autoridades del sistema institucional del CNAE.

demanda como resultado de un estudio de públicos, este es un instrumento de investigación que poco se ha tenido en cuenta para la proyección y el desarrollo cultural en el ámbito escénico contemporáneo. Para contribuir con la necesaria formación de públicos, se han utilizado en los últimos años espacios como “Expuestas” organizado por el CNAE y la Casa Editorial Tablas Alarcos, un encuentro del público con los creadores al finalizar la función para dialogar sobre el proceso de creación. En este mismo sentido, el CNAE ha incentivado el incremento de la crítica no laudatoria, en la prensa plana, la televisión, las redes sociales y en el Portal Cubaescena de dicha institución.<sup>10</sup>

El CNAE aún se encuentra inmerso en la revisión, reordenamiento y replanteo del marco legal que protege a su sistema de instituciones en la estimulación y acompañamiento del desarrollo de las unidades artísticas profesionales de las artes escénicas, a partir de la jerarquización de resultados, de conquistas y en la visibilización de la creación. Significativo y actuante sobre la realidad escénica cubana, es la presencia de varias generaciones de dramaturgos, directores y actores, de poéticas, estéticas, modos de producción teatrales. Se requieren entonces acciones concretas en las políticas, que tengan como finalidad viabilizar las necesidades prácticas derivadas de esos procesos creativos y su vinculación con los demás sectores de la sociedad.

<sup>10</sup> Información brindada por la vicepresidencia de Desarrollo Artístico del CNAE.

# DISEÑO METODOLÓGICO



**La metodología** en la que se sustenta este estudio es la **Investigación Acción Participativa (IAP)**, modalidad que combina acción y educación para la transformación social. Esta propuesta metodológica asumida por el grupo de investigación y por este estudio se respalda en el proceso de involucrar a expertos/as y, al mismo tiempo en los diversos actores involucrados, que se han convertido en sujetos/as de la investigación.

La IAP emerge con fuerza en la década del sesenta del siglo xx, cuando investigadores sociales del Tercer Mundo, ante la grave situación de las sociedades, la excesiva especialización, desacierto de la vida académica, las prácticas sectarias y verticales de un gran sector de la izquierda revolucionaria; pensaron que eran imperiosas las transformaciones en la sociedad haciendo uso de los conocimientos científicos.

Los contextos fundamentales donde se han desarrollado la IAP han sido el de la Educación Popular (EP), de una parte, y el del desarrollo rural, de la otra y no es casualidad, coinciden en que develan las asimetrías entre educadores y educandos, investigadores e investigados, entre el saber científico y el conocimiento popular generando procesos de autoinvestigación y empoderamiento.

Como otras metodologías cualitativas, no tiene un cuerpo y modelo teórico único, se va adaptando de acuerdo a los objetivos de la investigación y a las condiciones particulares de cada situación. Recordemos que la IAP, a la vez que hace hincapié en una rigurosa búsqueda de conocimientos, es un proceso abierto de vida y de trabajo, una vivencia, una progresiva evolución hacia una transformación total y estructural de la sociedad y de la cultura con objetivos sucesivos y parcialmente coincidentes (Rahman y Fals, 1989: 213).

El sociólogo y educador popular Oscar Jara describió la IAP como la búsqueda de los métodos y las técnicas participativas que permitan involucrar a la población como sujeto de la investigación. En este sentido añade que se ha pasado hacia una concepción de la investigación participativa como acción metodológica, ideológica y política, basada en el materialismo histórico y dia-

léctico, cuyo sentido estratégico se orienta hacia la acción transformadora del pueblo sobre su realidad.

En este tipo de investigaciones, el investigador y los/las participantes deben colaborar en los procesos de diseño de la investigación, recopilación de la información y por tanto en la interpretación y valoración de los resultados para la toma de decisiones. Por su parte el investigador es un participante comprometido que al mismo tiempo que conduce al grupo con imparcialidad, aprende del proceso de investigación. Entre la investigación y la acción existe una interacción permanente, la acción es fuente de conocimiento y la investigación constituye en sí una acción transformadora. Se crea entre los participantes una situación de interacción activa, de diálogo y negociación.

Por otra parte, se puede resumir que las etapas de planificación y gestión con enfoque de cadena son la preparación, diagnóstico, planificación e implementación. En este sentido la propuesta se enmarca en la segunda etapa: **el diagnóstico**. La intención es proveer una fotografía de la Cadena de Valor (CV) del teatro cubano, sus principales cuellos de botella, fortalezas, además de ofrecer una herramienta dinámica que impacte en la toma de decisiones y en las definiciones de las políticas culturales de este sector.

La principal contribución de esta investigación radica en la posibilidad de construir de manera integral y participativa un enfoque, que no está ajeno de la realidad, no se aplica de manera esquemática y toma como referente las particularidades y características esenciales del teatro para adultos y familiar en Cuba.

En esta contribución reside una de las rutas de sostenibilidad que propone Juntarte, conlleva no solo al rediseño de los planes de desarrollo de la cultura a nivel territorial, también intenciona mejorar los mecanismos de elaboración de esos planes y de la gestión artístico-cultural local como un todo.

La posibilidad de realizar una investigación del teatro cubano desde la perspectiva de género e inclusión, además desde la necesidad de actualizar informaciones e investigaciones que aborden esta temática ha sido clave para la elaboración de un directorio de las personas involucradas en este proceso, de los actores claves identificados por cada eslabón, sus datos, rol, función y contactos.

Por otra parte, es importante resaltar que este estudio se enmarca dentro del Resultado 1 del proyecto Juntarte, cuyo referente es: *Los actores estatales y no estatales involucrados en la cadena de valor de las artes escénicas se articulan y establecen vínculos en la dinamización de la economía creativa e inclusiva de este sector cultural*. En tanto esta investigación tomando como referente este resultado propone los siguientes objetivos:

**Objetivo general:** Realizar un diagnóstico multidisciplinario de la cadena de valor del teatro en Cuba.



Talleres  
del proceso de  
investigación.

#### Objetivos específicos:

- 1- Fundamentar la pertinencia del enfoque de cadena de valor para el teatro.
- 2- Caracterizar la cadena de valor del teatro.
- 3- Identificar cuellos de botella y potencialidades de la cadena de valor del teatro.
- 4- Proponer acciones de mejora para la cadena de valor del teatro.
- 5- Elaborar un Directorio inclusivo de los actores implicados en la cadena a nivel nacional.

Para el desarrollo del estudio se utilizaron la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa. El enfoque mixto utilizado en el presente trabajo, implica la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de los resultados que se obtengan y lograr un mayor entendimiento del fenómeno en cuestión: un diagnóstico del funcionamiento de la cadena de valor del teatro cubano. La utilización de este enfoque brinda una riqueza y profundidad de análisis sobre el problema formulado, así como la posibilidad de obtener resultados más amplios y completos, más dinámicos, comparables y la optimización de significados.

Mediante el método inductivo-empírico el estudio va de lo particular a lo general recopilando los caracteres comunes y los distintos que se identifiquen en

el análisis de las realidades, condicionantes y prácticas de los participantes en la muestra seleccionada. Es además una investigación de tipo analítico-descriptiva. Tiene un enfoque macrosocial que se caracteriza por tener en cuenta las experiencias más representativas y generales del funcionamiento de la cadena de valor del teatro cubano.

La metodología cuantitativa fue útil en la recolección de datos para el análisis estadístico y permitió la recogida y generalización de los resultados encontrados en los participantes que formaron parte de la muestra. La encuesta o cuestionario fue útil para dar cuenta de aspectos fundamentales en la investigación como la caracterización sociodemográfica de los encuestados, sobre las fortalezas o potencialidades y los cuellos de botella o debilidades de la cadena.



Cómo hacer el diagnóstico de la CV para la investigación con un enfoque participativo, fue un asunto pensado tomando como referentes las teorías y prácticas de la EP donde la intención es que se expresen las experiencias, visiones y concepciones de las y los participantes como puesta en común de los acumulados en sus trayectorias personales, como punto de partida para la construcción del conocimiento. La EP avala la experiencia de vida como saber, ya que este no es algo que solo se “adquiere” en instituciones formales. Partir de la práctica es situarse en la realidad objetiva y contextual en la que viven las personas. Y también situarse en sus emociones, vivencias y sentimientos.

La EP incentiva el uso de los recursos pedagógicos para ayudar en la incorporación de contenidos y del propio método. Instrumentos que ayuden en el proceso de traducción, reconstrucción y creación colectiva del conocimiento de la realidad. Nunca pueden ser vistos como recetas mágicas que, por sí solas, van alcanzar ese objetivo. (Centro de Educação Popular do Instituto Sedes Sapientiae, CEPIS, s/f, p. 5)

Si se comprenden y comparten esos principios, brota de manera natural el entendido de las técnicas como herramientas vitales para fraguar esa identidad colectiva, para develar condiciones de dominación, para ponerse de acuerdo en cómo encauzar propósitos afines, para evaluar constantemente los procesos y mejorarlos. Comprender cuál es el momento adecuado para cada técnica va de la mano de la experiencia coordinando, trabajando con la gente. Hay que tener suficiente flexibilidad para alterar lo planificado si el grupo no está listo, pero suficiente conciencia para no sacrificar las intencionalidades del proceso educativo, aunque haya que crear otra manera diferente de lograrlas.

En un proceso de EP se precisa de diversos recursos metodológicos —lúdicos, musicales, teatrales, plásticos, literarios— para involucrar los sentimientos y el cuerpo. En esa construcción cotidiana de poder popular se necesita entender que las técnicas participativas no aseguran *per se* la participación sustantiva; la viabilizan, pero no la contienen. De esta manera, contamos en el grupo de investigación con investigadoras de experiencia en este tipo de prácticas como la Lic. Yohana Lezcano, del Centro Martin Luther King; la Dra. C. Betsy Anaya, del Centro de Estudios de la Economía Cubana; la Ms. Mirell Pérez, del Instituto de Filosofía, quienes han conformado y revisado el diseño de nuestros talleres, así también como su participación en la moderación de los mismos. En este proceso de construcción participaron todas las personas del equipo de investigación de los talleres y miembros de la coordinación del proyecto Juntarte.

El diseño como guion de la actividad fue crucial para representarnos por adelantado con el mayor grado de detalle posible, las acciones, los momentos, los tiempos y las maneras de proceder que se van a dar en el proceso de aprendizaje grupal. Constó de las siguientes partes: los objetivos, el punto de partida y de nexos con el encuentro anterior, el desarrollo de los contenidos temáticos y dinámicos, la evaluación de la sesión, y el cierre, que debe propiciar que el grupo quede en un clima positivo para la próxima sesión. (Romero, Alejandro y Delgado, 2009)

No se dejó de contemplar las ideas síntesis que engarzaban un momento del proceso de aprendizaje con el otro. Se logró emplear alternativas cuando un tipo de ejercicio no funcionaba en el grupo o subgrupos de trabajo, o cuando hubo que variar un poco el rumbo de lo planificado. La evaluación constante fue importante para ajustar el diseño a lo largo del proceso para responder de manera más efectiva a los objetivos perseguidos.

## REVISIÓN DOCUMENTAL Y PREPARACIÓN TEMÁTICA DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Como antecedentes de esta investigación es necesario mencionar la creación de un grupo de investigación multidisciplinario para la organización del trabajo y las diversas acciones que se llevarían a cabo en función de Juntarte. A partir de la experticia de integrantes del equipo de investigación la propuesta inicial estuvo encaminada a la revisión y análisis de diferentes textos sobre los temas de CV y sobre Artes Escénicas a nivel nacional e internacional, así como también estudios de audiencias o públicos. Entre artículos y documentación oficial estuvo la aportada por el CNAE referido al teatro cubano específicamente. Lecturas desde el punto de vista histórico, crítico e investigativo, como los estudios de público realizados por el Centro Nacional de Investigación de las Artes Escénicas (CNIAE), artículos sobre el estado actual de la producción teatral cubana y sus características, sobre las conceptualizaciones relacionadas al enfoque de CV y ejemplos concretos en el ámbito de la cultura e industrias culturales nacionales e internacionales.

Esta revisión documental inicial estuvo asesorada por expertos que impartieron conferencias para adentrarnos al contexto de las artes escénicas en Cuba, el teatrólogo y profesor Dr. C Eberto García Abreu y la teatróloga Lic. Marilyn Garvey, también profesora de la Universidad de las Artes (ISA). El asesoramiento tuvo como objetivo fundamental, poner en común las temáticas de CV y sobre las artes escénicas, levantar datos sobre el contexto cubano respecto a ambos temas, así como la búsqueda de referentes regionales investigativos sobre CV similares a nuestro contexto.

Como parte de este proceso de formación del equipo de investigación al inicio de la investigación es importante mencionar la capacitación recibida por dos profesores ATER Italia; a cargos de los profesores Antonio Taormina, profesor de la Universidad de Bologna de Cultura, además miembro del Consejo Nacional de Espectáculos del Ministerio de Cultura de Italia y Fabio Mangolini, Director de teatro e investigador; ambos forman parte de ATER. Esta formación a distancia se realizó en cuatro encuentros virtuales de cuatro horas cada uno. Este encuentro reunió conferencias, debates y bibliografía compartida con ambos profesionales italianos del teatro y en la gestión de proyectos escénicos con la coordinación de la AHS, Cospe y Fábrica Europa. Las principales temáticas abordadas fueron: Industrias culturales y creativas, Observatorios Culturales, presentación de un Modelo de presupuesto de un proyecto artístico, gestión de algunas organizaciones institucionales italianas y Desafíos de la gestión de



Rafael González Muñoz, presidente de la Asociación Hermanos Saiz, durante uno de los talleres del proceso de investigación.

las organizaciones culturales; con la propuesta de algunas habilidades esenciales para una coproducción internacional en relación al teatro y la posibilidad de ser aplicadas al contexto cubano.

La formación concluyó con la realización de una propuesta, por parte del equipo de investigación, como cierre del proceso de capacitación: La elaboración de una matriz DAFO sobre el teatro en Cuba y la elaboración de un proyecto teatral. Este encuentro pedagógico resultó ser un intercambio fructífero, porque contribuyó a consolidar conocimientos, además de consolidar al equipo de investigación como colectivo y crear las condiciones para la definición metodológica de la propuesta investigativa y la puesta en práctica de las acciones futuras que concebía el proyecto.

## SELECCIÓN DE LA MUESTRA E INSTRUMENTOS APLICADOS

Se seleccionó una muestra inclusiva representativa a nivel nacional que incluye a los integrantes de las agrupaciones o proyectos teatrales por las regiones del país, de las instituciones y representantes de los principales eventos de teatro que responden a:

- Diversidad de propuestas artísticas en estéticas y poéticas, así como en los modos de producción y gestión que desarrollan.
- Propuestas teatrales profesionales con reconocimiento nacional e internacional, aquellas que forman parte de la vanguardia teatral cubana.
- Propuestas teatrales noveles de la AHS, del movimiento de artistas aficionados de Casas de Cultura y de la Brigada de Instructores de Arte José Martí.
- Propuestas teatrales con enfoque comunitario, de teatro callejero, creadores y agrupaciones que se enfocan en los temas por la inclusión social y la equidad de género.
- Presencia de jóvenes teatristas, de la sociedad civil cubana, de la comunidad LGBTIQ+.

### Muestra de agrupaciones teatrales que participaron en la investigación

#### La Habana

1. Teatro El Público
2. Argos Teatro
3. El Ciervo Encantado
4. Ludi Teatro
5. Teatro La Proa
6. Trébol Teatro (AHS)
7. Mitos Teatro (AHS)
8. Retablos
9. Teatro del Cuerpo-Fusión
10. El Paso Teatro
11. Laboratorio Fractal (AHS)
12. Teatro de la Luna
13. Impulso Teatro
14. La Franja Teatral
15. Oficio de Isla
16. El Cuartel

#### 17. Ópera de la Calle

18. Jóvenes creadores que integran la Articulación Juvenil, del Centro Oscar Arnulfo Romero (OAR) y la AHS

#### Camagüey

19. Teatro D' Luz
20. Guiñol Camagüey

#### Santiago de Cuba

21. La Caja Negra (AHS)
22. Estudio Teatral Macubá

#### Guantánamo

23. Guiñol Guantánamo

Se aplicaron los siguientes instrumentos: talleres, entrevistas, video entrevistas grupales, cuestionarios y guía de observación (consultar Anexo 2).

### Talleres

#### Objetivos:

- Compartir con las personas participantes los objetivos y resultados esperados del proyecto Juntarte.
- Sensibilizar a las personas participantes sobre el enfoque de cadena de valor a fin de que incorporen esta visión al proceso de trabajo del taller.
- Validar de manera participativa y consensuada la cadena del teatro para adultos/familiar a fin de realizar adecuaciones y visiones necesarias.
- Caracterizar de manera participativa los servicios de apoyo, la regulación y el entorno de la CV a fin de contribuir a su diagnóstico.
- Detectar puntos críticos, causas y posibles soluciones.

Se han realizado cuatro talleres: tres talleres virtuales con participantes de La Habana (vía WhatsApp y JitsiMeet), por causa de la pandemia y cumpliendo las medidas sanitarias establecidas optamos por esta modalidad para no atrasar la investigación; y uno presencial, cuando la situación epidemiológica lo permitió.

Los participantes en los talleres fueron en su mayoría directores de teatro, actores y actrices, dramaturgos, asesores teatrales, productores, miembros de la AHS. Algunos expertos como críticos teatrales, también funcionarios del CNAE y en menor medida representantes del sistema de Casas de Cultura en el país. Una muestra caracterizada además por representar parte de la vanguardia teatral cubana actual, participantes y grupos multipremiados, con estéticas y poéticas propias, heredadas de sus maestros y antecesores, con significativos resultados y con condiciones de trabajo estables (sede, programación, giras, equipo artístico y técnico, etcétera).

En el primer taller se contó con 13 participantes, en el segundo con 8 participantes y en el tercero con 13. De 34 participantes en total, 14 fueron mujeres y 20 hombres, 11 personas con menos de 35 años, y en general, con orientación sexual diversa.

Participaron además un total de 23 expertos e informantes clave, 11 mujeres y 12 hombres, 9 con menos de 35 años, cuya orientación sexual también es diversa. La mayoría teatrólogos, dramaturgos y críticos teatrales de la AHS, ISA y CNAE, así como reconocidos directores de teatro. También investi-

gadores, asesores teatrales, metodólogos provinciales de Cultura, funcionarios, especialistas y directores de Casas de Cultura, especialistas y directores del CNAE y de los consejos provinciales, miembros de los comité organizadores de los eventos nacionales: Festival Internacional de Teatro de La Habana, Festival Nacional de Teatro de Camagüey, Mayo Teatral, Cruzada Teatral Guantánamo-Baracoa, Festival Nacional de Teatro Máscaras de Caoba, Jornada de Teatro Joven Repique por Mafifa. En todos los instrumentos de investigación aplicados la muestra de expertos e informantes clave estuvieron presentes, tanto en los talleres virtuales, en las entrevistas en profundidad, como en las video entrevistas realizadas.



Intercambio en uno de los talleres del proceso de investigación.

En toda la muestra prevalecen residentes en La Habana, de los grupos, instituciones y otras entidades que radican en la capital. Muchos participantes de la muestra se cuestionaron el tema de responder a indicadores de inclusión social como la orientación sexual, alegando que no desean esquematizarse o clasificarse en una u otra.

## Entrevistas

**Objetivo:** Profundizar en dimensiones estratégicas del diagnóstico de la cadena.

- Se realizaron nueve entrevistas a expertos e informantes clave, en algunos casos de forma presencial y otras, virtual. La guía se puede consultar en el Anexo 3 y los nombres y cargos/roles de los/as entrevistados/as en el Anexo 4.
- Para lograr que las personas expertas contactadas colaboraran con este instrumento, fue necesario sensibilizarlos/as sobre el enfoque de cadena de valor, su aplicabilidad al teatro y la relevancia de sus respuestas para el estudio.

Se diseñaron para aplicar a personas expertas en teatro, cuyas valoraciones resultan clave para la complementación del diagnóstico de la CV. Esa es la razón por la cual en la guía aparecen preguntas relacionadas con la mayoría de los elementos relacionados con el análisis de CV.

## Video entrevistas

**Objetivo:** Profundizar en dimensiones estratégicas del diagnóstico de la cadena.

Dadas las restricciones de movilidad interprovincial impuestas por las autoridades con el propósito de evitar el contagio por coronavirus, hubo que aplicar un grupo de entrevistas de manera virtual. En este caso, se realizaron de forma grupal, para garantizar un mayor alcance y representatividad. Se realizaron tres video entrevistas: una con participantes de Villa Clara, otra con personas de Camagüey y la última con participantes de Santiago de Cuba y Guantánamo. Todas fueron facilitadas por el equipo de investigación en La Habana.

En cada caso, se agruparon representantes de: grupos de teatro, gestores de eventos, personas expertas, funcionarios/as de la AHS y de los CPAE y algunos/as jóvenes que forman parte de la Articulación Juvenil de OAR. La guía puede consultarse en el Anexo 5.

## Cuestionarios

**Objetivos:**

- Caracterizar sociodemográficamente la muestra.
- Evaluar el funcionamiento de la CV del teatro cubano enfocado a obstáculos, potencialidades y recomendaciones.

Se confeccionó un cuestionario que fue enviado y recepcionado a través de correo electrónico y WhatsApp (ver Anexo 6). Se logró aplicar y procesar un total de 45 cuestionarios (26 hombres y 19 mujeres), 32 encuestados son menores de 35 años. Para el procesamiento se empleó el software SPSS.

La mayor parte de la muestra se corresponde con personas que desarrollan su actividad profesional en La Habana (30), de formación universitaria (27) y proceden de la enseñanza artística (29). Con respecto a la ubicación geográfica: 4 son de Matanzas, 3 de Ciego de Ávila, 5 de Santiago de Cuba y 3 de Guantánamo.

La mayoría de las personas encuestadas fueron actores/actrices y directores/as de unidades artísticas, del sexo masculino, de identidad de género igual a su sexo y heterosexuales, de color de piel blanca, de entre 25 y 35 años y de nivel de instrucción medio superior y superior, en enseñanza artística. Los niveles de instrucción no están sujetos a diferencias por color de la piel, sexo, identidad de género u orientación sexual; tampoco usando como vía de diferenciación la provincia de residencia. Las personas con formación no artística dentro de la muestra desempeñan diversos cargos dentro del Teatro, que van desde ser Director General de una unidad artística, funcionario de estructura de dirección asociada al Teatro, hasta Especialista en Comunicación de una unidad artística.

Además de todos estos instrumentos, se aplicó una Guía de Observación Participante en todas las actividades presenciales que puede consultarse en el Anexo 7.

**DIAGNÓSTICO**  
DE LA CADENA DE  
**VALOR DEL**  
**TEATRO EN CUBA**



## ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR

**En la literatura** sobre encadenamientos, pueden encontrarse múltiples definiciones como: cadena productiva, cadena de suministro, cadena de valor, cadena de valor global, entre otros términos.

Para este estudio se emplea el término Cadena de Valor (CV) ya que es el enfoque más completo y considera como un elemento crucial, la demanda de los consumidores. La CV se entiende como: “la secuencia planificada de procesos llevados a cabo por actores interrelacionados, coordinados, independientes o no, que permite la transformación de materias primas en bienes o servicios, con el propósito de satisfacer una demanda específica y obtener beneficios para todos los integrantes de la cadena” (Anaya, 2016). Esta estructura organizativa precisa de un grupo de servicios asociados para el logro del objetivo final (que algunos autores los conciben como insumos), y está afectada además por un entorno institucional, cultural, de infraestructura, tecnológico, político y regulatorio, que puede facilitar o entorpecer el proceso.

A continuación, se resumen los conceptos más relevantes a tomar en consideración.

Los **procesos** son el conjunto de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos (materiales, información, recursos humanos y monetarios, condiciones ambientales) en productos o servicios. El proceso debe incorporar valor a los insumos, pero también puede destruirlo.

Los **eslabones**, que constituyen procesos amplios, que a su vez están compuestos por otros procesos. Por ejemplo, para muchas cadenas algunos eslabones comunes son Producción y Comercialización. Los eslabones serían macroprocesos integrados a su vez por varios procesos.

Los **actores** son el elemento central del funcionamiento de una cadena, son las instituciones o personas que realizan los diferentes procesos de transformación, prestan servicios, proveen insumos y regulan o dictan normas que rigen el desempeño de la cadena.

Varias metodologías distinguen entre actores directos y actores indirectos, haciendo referencia los primeros a aquellos que en algún momento son dueños del producto (o generadores del servicio), quienes lo transforman físicamente y le agregan valor, y los segundos a los prestadores de servicios asociados, proveedores de insumos y reguladores, quienes por sus roles pueden dar cobertura a varias cadenas simultáneamente.

La presente investigación no empleará esta terminología, ya que, a partir de la experiencia de campo, se ha constatado que los términos “directo” e “indirecto” en Cuba suelen asociarse con el nivel mayor o menor (respectivamente) de relevancia para la cadena. A partir de aquí se hablará de actores (quienes participan en cada eslabón), prestadores de servicios, proveedores de insumos y reguladores.

Los **flujos** representan la dirección y el modo en que se mueven elementos de interés como el producto, la información, y el valor generado en la cadena.

Los **mapas** son una herramienta útil para visualizar el estado de la cadena en un momento determinado del tiempo, constituyen por decirlo de modo gráfico, una “foto” que cambia en la medida que la cadena se transforma y también según lo que desee visualizarse (eslabones, actores, procesos, flujos). Los mapas se enriquecen, perfeccionan y complementan en la medida que avanza el estudio de la cadena.

El **upgrading** que se refiere a la actualización o modernización de las empresas que componen las cadenas y los eslabones de las cadenas. Existen cuatro tipos, de los cuales tres pueden ser de interés para este estudio:

Tipo de upgrading	Cómo se manifiesta
De proceso	Los participantes modernizan sus procesos para lograr un producto (o servicios) final de forma más eficiente, a partir de la reorganización de su sistema productivo o de la introducción de una tecnología superior.
De producto (servicio)	Consiste en introducir nuevos productos/servicios o mejorar los antiguos con mayor celeridad que otros en el mercado.
Funcional	Tiene lugar cuando las firmas adquieren nuevas funciones en la cadena que generan mayor valor agregado, como el diseño y el marketing.

La **gobernanza** se refiere a las “relaciones de poder y autoridad que determinan cómo se distribuyen y fluyen los recursos financieros, materiales y humanos al interior de una cadena” (ver Gereffi 1994:97 cit. por Gibbon, Bair y Ponte, 2008:320).

## UTILIDAD DEL ENFOQUE PARA EL PROYECTO JUNTARTE

Se ha seleccionado el enfoque de cadena de valor para el proyecto en tanto no existe una visión y abordaje sistémico de las artes escénicas. Analizarlas con esta herramienta, permitiría tener una mirada integradora: describir los procesos que tienen lugar desde la concepción de la obra hasta su puesta en escena; los obstáculos que los limitan; quiénes participan y qué relaciones se establecen entre ellos; cómo se desempeñan y articulan el sector estatal y el no estatal; qué medidas, regulaciones o normas favorecen o limitan el desarrollo de las artes escénicas, entre otros. Todo ello para detectar las deficiencias que se producen a lo largo de la cadena en la creación de obras teatrales (por lo que se expresa en la letra del proyecto).

Del mismo modo, este abordaje permite profundizar y promover cuestiones como la equidad de género, la inclusión social de la juventud y de las personas con mayores vulnerabilidades, y la sostenibilidad ambiental a lo largo de la cadena. Del diagnóstico con enfoque de cadena, se podrán diseñar propuestas de mejora para la articulación y funcionamiento de todos sus eslabones.

Aun así, toda vez que el enfoque de CV surge en la economía, su aplicabilidad al campo del arte resultó difícil de asimilar por la mayoría de las personas del gremio que participaron en las diferentes técnicas. Sin embargo, son



Público y creadores opinan sobre presentaciones de los proyectos artísticos de los talleres Fabrica Europa.

varios los elementos que sustentan el hecho de que este enfoque pueda aplicarse casi a cualquier campo del conocimiento o área de la vida humana.

Aunque es cierto que surgió en la economía y para la economía, cada vez se encuentran más aplicaciones a otras áreas. Así, pueden consultarse trabajos sobre CV de la música, de las artes,<sup>11</sup> de las industrias culturales,<sup>12</sup> de Netflix,<sup>13</sup> y de la industria musical.<sup>14</sup>

Estas aplicaciones son posibles dado que se trata de una herramienta que permite analizar un fenómeno con visión sistémica y estratégica. Viene de la noción de enlaces, vínculos entre personas. Las relaciones que se establecen entre personas e instituciones que se dedican a procesos conexos o de apoyo a una actividad específica, inciden en el desempeño de la actividad de que se trate.

Los autores clásicos que abordan el tema de CV son de países desarrollados, pero esta herramienta ha sido extendida a muchas otras diversas realidades, dentro del propio desarrollo y el subdesarrollo. Muchos organismos internacionales se han apropiado y han elaborado, de conjunto con los países donde se han aplicado, múltiples metodologías de diagnóstico. Tales son los casos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Organización Mundial para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización para el Desarrollo Industrial (ONUDI), entre otras.

El enfoque de CV permite realizar análisis en diferentes momentos. Los diagnósticos varían con el tiempo, de ahí la necesidad de mantener la observación permanentemente, para detectar las necesidades de nuevas acciones de corrección o mejora.

Es sumamente importante comprender que el término valor no se refiere a valor monetario, sino a atributos valorados por los destinatarios finales, quienes consumen el bien o servicio, en el caso del teatro: los públicos. ¿Cuáles serían los valores que genera, promueve el teatro?

Parte de la demanda final (cualquiera que esta sea). En el caso del teatro: primero, hay que definir “la demanda” y sus características peculiares; segundo, hay que definir si se parte de esas demandas o si las obras surgen de otro modo, por ejemplo, a partir de las necesidades de expresión de los artistas.

El análisis de las posibilidades de *upgrading* es otro elemento que puede ayudar al logro de los propósitos del proyecto. Se desean mejoras en términos de producción artística, pero también en el posicionamiento de proyectos jóvenes no tan visibilizados y en el logro de una mayor sostenibilidad para la actividad del teatro.

<sup>11</sup>[https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/documentos\\_transparencia/cadenas\\_de\\_valor\\_artes\\_caracterizacion.pdf](https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/documentos_transparencia/cadenas_de_valor_artes_caracterizacion.pdf)

<sup>12</sup><http://derechodeautor.gov.co:8080/cadenas-de-valor-de-las-industrias-culturales>

<sup>13</sup><https://es.scribd.com/document/373959080/Cadena-de-valor-de-Netflix-docx>

<sup>14</sup><https://prezi.com/jthvz3wh7a5m/cadena-de-valor-de-la-industria-musical/>

## APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR EN EL PROYECTO JUNTARTE

### ¿Qué producto considerar?

Para el **diagnóstico** de la CV de las artes escénicas el primer paso consistió en definir “el producto”, en este caso “la expresión artística” objeto de estudio de la investigación.

Se tomaron los siguientes criterios para su selección:

- Presencia de diversas formas productivas
- Elevada demanda
- Generación de ingresos
- Estabilidad, formación y conexión de/con los *públicos*
- Nexos con la industria cultural y la exportación de servicios
- Vinculación de jóvenes y con la AHS
- Que incluya personas diversas por sexo, edad, raza, orientación sexual
- Existencia de referentes de buenas prácticas
- Que sea representativa de las problemáticas comunes del mundo de las artes escénicas
- Potencialidad de transformación tanto de los públicos a través de las obras, como de los mecanismos actuales de gestión y organización de la cadena en cuestión.

La cadena seleccionada fue el Teatro para adultos y familiar.

### ¿Qué considerar demanda en el teatro en Cuba?

En el mundo del arte teatral, la demanda está compuesta **por los públicos** que consumen ese tipo de producto cultural.

Aunque el origen de las obras muchas veces se encuentra en la necesidad de expresión de los/las creadores/as, proyectos teatrales, directores, estos intereses creativos y poéticos se entrelazan con los posibles públicos. La demanda puede surgir a partir de la conformación de una poética que necesita de una continuidad, de encargos o invitaciones, de las propuestas de otros creadores y de los intereses institucionales y de la política cultural cubana.

Según información brindada por el CNAE: Las producciones teatrales se realizan a partir de las necesidades creativas de los líderes artísticos de las

agrupaciones y las necesidades de desarrollo cultural de la institución. Es una combinación que debe coexistir en armonía y con alto grado de responsabilidad. La institución respeta las estéticas que hoy se manifiestan en el movimiento teatral y, por supuesto, está a favor, apoya, prepondera, aquellas de loables resultados artísticos. Nos sentimos con el deber de ofrecer a los públicos la mayor variedad en la programación y, es ahí, donde con intencionalidad encargamos obras que hoy están ausentes de nuestros escenarios y crean un desbalance en la oferta cultural de las artes escénicas. Hablamos de los clásicos universales y los espectáculos de teatro musical.

El teatro de vanguardia, y hasta el “comercial”, han creado un público fiel, temáticamente interesado, que asiste a cada estreno con la seguridad de que su expectativa (muy variada) va a ser colmada con esa nueva producción. Hoy los públicos del teatro conocen a sus creadores y los siguen, o los abandonan. De antemano tienen disposición o predisposición con el estreno, atendiendo a experiencias anteriores, propias o ajenas. El interés es tan variado que puede ser por el director, el autor, la temática o el elenco.

### ¿Cuáles serían las propuestas de valor del teatro en Cuba?

- *La creación de públicos activos, pensantes, dinámicos, polémicos, analíticos y críticos.* No simples espectadores pasivos. El teatro debe combatir la pasividad y el consumismo de un producto solamente como entretenimiento. El teatro tiene la función de activar esta zona de pensamiento y activismo cívico, y de transformar la sociedad.
- *La generación de valores en los individuos y la sociedad:* empatía, tolerancia, respeto. Las obras deben promover inclusión social, visibilización y rechazo a cualquier manifestación de violencia y discriminación, cuidado al medio ambiente, valores cívicos, históricos, patrimoniales, históricos.

Cada persona o equipo que crea una obra define cuáles son los valores que desea promover, lo que se verifica en la riqueza de estéticas y propuestas de cada obra. El teatro cubano está más orientado a los valores simbólicos que guiado por la lógica del mercado.

## ¿Cuáles son los eslabones de la cadena en estudio?

Los eslabones propuestos por el equipo de investigación y luego validados a través de las diferentes técnicas son:

### PRODUCCIÓN



### CREACIÓN



El proceso creativo es uno de los eslabones fundamentales en la CV de las artes escénicas

Cursos y talleres de producción en TECNOESCENA.

Presentaciones en el Centro Cultural Bertolt Brecht de los proyectos artísticos que resultaron de los talleres Fabbrica Europa.

Varios artistas del país brindaron el testimonio de sus vivencias en talleres y acciones del proyecto Juntarte para la elaboración de diversos productos comunicativos.

Presentaciones en Italia de algunos de los proyectos más destacados de los talleres Fabbrica Europa desarrollados en La Habana.

### CIRCULACIÓN



Se llegó al consenso de sustituir el término “actor” por participante, toda vez que, en esta manifestación artística, actor (o actriz) se refiere a una profesión específica, o sea a aquellas personas que interpretan las obras en el tabloncillo.

### PROGRAMACIÓN



### COMUNICACIÓN



## Mapa de la cadena: eslabones y participantes

Eslabón	Descripción	Participantes
Creación	<p>Recoge el proceso creativo. Requiere estudios investigativos previos para poner a disposición de los actores y las actrices la obra teatral que se trabajará. La creación puede ser reflejada de dos maneras:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Se trabaja sobre una obra ya creada, se hacen modificaciones y adaptaciones para el contexto de presentación, ya existen derechos de autor.</li> <li>2- Creación nueva, que es cuando no existe un texto previamente, sino que, en el transcurso del trabajo del director con el grupo de actores, se genera una obra que tiene una autoría colectiva, no en papel escrito, sino en una puesta en escena, y en este caso no existen los derechos de autor.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autor</li> <li>- Grupo/ proyecto por obra</li> <li>- Dramaturgos</li> <li>- Críticos</li> <li>- Director teatral</li> <li>- Narradores</li> <li>- Artistas independientes</li> <li>- Asesor teatral</li> </ul>
Producción	<p>Proceso donde se comienza el montaje de la obra creada. Encierra todo lo relacionado con ensayos, vestuario, guiones y escenografía. Es aquí el momento más importante para definir la utilización de los recursos monetarios y humanos que se necesitaran a lo largo de la cadena. La buena gestión y administración por parte de los productores son elementos a tener en cuenta en este eslabón. Para el teatro cubano, el eslabón de producción continúa en un círculo vicioso, sin permitir nuevas experiencias de riesgo, inversión, participación de las partes y actores que se involucran.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo/ Proyecto por obra</li> <li>- Consejo Nacional de Artes Escénicas</li> <li>- Consejo Provincial de Artes Escénicas</li> <li>- AHS</li> <li>- Centro de teatro de La Habana</li> <li>- TECNOESCENA</li> <li>- Productor</li> <li>- Diseñadores</li> </ul>
Programación	<p>Abarca el proceso de búsqueda de espacios de presentación para la puesta de la obra creada. Los teatros, festivales nacionales e internacionales y eventos vinculados al mundo de las artes escénicas, son los escenarios para que la obra sea visibilizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo/ Proyecto por obra</li> <li>- Consejo Nacional de Artes Escénicas</li> <li>- Consejo Provincial de Artes Escénicas</li> <li>- AHS</li> <li>- Centro de teatro de La Habana</li> <li>- Universidad de las Artes (ISA)</li> <li>- Casa de las Américas</li> <li>- Organizadores de festivales de teatro</li> <li>- Salas teatrales</li> </ul>

<p><b>Comunicación</b></p>	<p>Momento para promocionar la obra teatral, los medios de difusión masiva (radio, prensa y tv), las redes sociales y el boca a boca son los instrumentos más utilizados para llevar a cabo una buena comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo/ Proyecto por obra</li> <li>- Consejo Nacional de Artes Escénicas</li> <li>- Consejo Provincial de Artes Escénicas</li> <li>- AHS</li> <li>- Centro de teatro de La Habana</li> <li>- Universidad de las Artes (ISA)</li> <li>- Casa de las Américas</li> <li>- Dirección Provincial de Cultura</li> <li>- Crítico</li> </ul>
<p><b>Circulación</b></p>	<p>Encierra la puesta en escena de la obra teatral, la retroalimentación del público con los actores y actrices son parte del momento clave de dicho eslabón, ya que posibilita realizar mejoras para la obra. Permite la validación de la calidad del espectáculo para posicionarlos en los eventos más importantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo/ Proyecto por obra</li> <li>- Consejo Nacional de Artes Escénicas</li> <li>- Consejo Provincial de Artes Escénicas</li> <li>- AHS</li> <li>- Agencias de representaciones artísticas: CARICATO (fueron unificadas en esta)</li> <li>- Críticos</li> </ul>

Es importante recalcar que, dentro de los actores identificados por eslabones, el grupo teatral representado por cada proyecto por obra, estará presente a lo largo de toda la cadena, debido a que es el protagonista del proceso artístico.

## Servicios de apoyo y aprovisionamiento material

Eslabón	Servicio	Prestadores/ Nivel de cobertura y/o satisfacción
Creación	Asociados a infraestructura y tecnología (instrumentos musicales) Informáticos (redes), Electrónicos Contratación de personal especializado (proceso investigativo), Gestión de bibliografía Impresión Renta/solicitud de espacio físico, Alimentación Ropa de trabajo y zapatillas, maquillaje	Insuficiente oferta
Producción	Diseños de vestuarios, maquillaje, escenografía	TECNOESCENA Trabajadores por cuenta propia Cooperativas Industrias Locales Atelier Son cubiertos en gran mayoría por los propios artistas, y en ocasiones por el sector no estatal Existen aún carencias de regulaciones que permitan una relación más directa para la contratación del sector no estatal
	Sonido, músicos, realizador escenográfico, tramoya, luminotécnicos	Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC) COPEXTEL Trabajadores por cuenta propia TECNOESCENA CIMEX Este tipo de servicios puede ser cubierto por las instalaciones donde se pone en escena la obra o deben contratarse cuentapropistas especializados en ellos porque cuentan con el equipamiento tecnológico de calidad. La tecnología de las salas teatrales o sedes no es desarrollada, de últimas generaciones y confronta muchas limitaciones. La baja preparación del personal que realiza estos servicios y la poca disponibilidad de capital humano, constituyen hoy un elemento de baja satisfacción.
	Alquiler y confección de vestuarios y zapatos, realización de audiovisuales.	Son contratados a negocios no estatales, cooperativos, individuales. La empresa estatal TECNOESCENA, también se ocupa de brindar este tipo de servicios, pero debido a la escasez de productos y maquinaria para ofrecer los mismos, hace que esos procesos se enlentezcan y no cumple con los tiempos de entregas.
	Impresión	La impresión de los guiones, lonas y carteles promocionales para las obras en presentación, son cubiertas por las imprentas de negocios del sector no estatal.
	Renta de pantallas, luces y video <i>beams</i> .	Contratados al sector no estatal. Es altamente necesario que cada instalación teatral invierta presupuesto en equipamiento tecnológico, para satisfacer este tipo de servicios de vital importancia.

<b>Programación</b>	Servicios de transportación Servicios de hospedaje y alimentación Impresión promocional Medios de comunicación	Salas y teatros, espacios alternativos Trabajadores por cuenta propia
<b>Comunicación</b>	Medios de comunicación masivos Internet Servicios de impresión Estrategia de comunicación	Críticos ETECSA Plataformas multimedia Equipo de comunicación
<b>Circulación</b>	Transporte Equipos técnicos Teatros y espacios alternativos Equipo de Comunicación Servicios de hospedaje y alimentación Impresión promocional	Ministerio de Cultura CNAE Trabajadores por cuenta propia Cooperativas Dirección de Cultura Gobiernos locales

Dentro del universo empresarial cubano que brinda los servicios de apoyo para las artes escénicas, se aprecia que la mayor parte de ellos se presta por el sector no estatal, ya que tienen los recursos, maquinarias, y la tecnología en óptimas condiciones para satisfacer dicha necesidad con una relación calidad precio mejor que la que oferta el sector estatal. Son por ende los principales proveedores. Por demás, el proceso de ordenamiento monetario ha profundizado el diferencial de precios entre ambos sectores, encareciendo la oferta del estatal.

No obstante, el hecho de que estos prestadores no estatales no estén especializados en la actividad del teatro, constituye una limitación para la obtención de productos artísticos de calidad y buen gusto.

Con relación al aprovisionamiento material para la actividad del teatro, cabe resaltar que el mecanismo oficial existente es a través de la empresa estatal TECNOESCENA, subordinada al MINCULT. Esta empresa tiene sus propias producciones de bienes y servicios e importa insumos, materiales y tecnología para atender la demanda de la industria cultural artística.

Este mecanismo centralizado no satisface la demanda del teatro cubano en la actualidad. Se precisan alternativas más expeditas, directas y funcionales para garantizar equipamientos, accesorios y recursos destinados al mundo teatral.

## Actores reguladores

Los actores reguladores presentes en la CV del teatro cubano están en su mayoría ubicados en el sector estatal. La entidad reguladora principal del teatro es el MINCULT. No existe una norma o regulación legal especialmente para la producción teatral. Su comportamiento es el resultado del cumplimiento de la Política Cultural de la Revolución y la creación del MINCULT, los Institutos y Consejos.

El CNAE, creado según Resolución No. 33/1989 tiene como misión: *Proponer, dirigir y controlar la aplicación de la política cultural en las manifestaciones de las artes escénicas en el país; fomentando el desarrollo de la creación artística, la salvaguarda del patrimonio y la efectiva comunicación con los creadores y los públicos.*

Entre sus funciones específicas destacan:

- Asegurar el diálogo con los creadores de las artes escénicas, con atención diferenciada a la vanguardia artística y a los jóvenes; el incentivo a los proyectos artísticos de calidad; la evaluación, seguimiento y apoyo a los proyectos aprobados.
- Orientar y promover la política referida a la producción material necesaria para la realización artística del Teatro, la Danza, el Humor, el Circo, la Pantomima y la Narración Oral.

Es un deber de la institución facilitar la creación artística, su producción, programación y promoción, en dependencia de la disponibilidad de presupuesto que exista y la planificación de los gastos.

Cada uno de los proyectos (subsidiados o representados), que integran los catálogos artísticos del sistema de instituciones subordinadas a la gestión metodológica del CNAE, debe someterse al proceso conocido como “Discusión de Proyecto”, en la fecha acordada por su institución a partir del mes de septiembre del año en curso. Es la “Discusión de Proyecto”, el indicador que registra y analiza los resultados (de todo tipo) de la agrupación durante el año en curso y avala o no las proyecciones del año venidero, clarificando las pretensiones, alcance y justificación cualitativa de lo proyectado. Es en este momento donde la institución conoce con más detalles de las necesidades de producción de la compañía o grupo; necesidades que se podrían asegurar solo a partir del segundo trimestre del año, teniendo en cuenta “los tiempos” del proceso de producción y la complejidad de la misma.

Como estrategia del CNAE ante las actuales contracciones de presupuestos, se potencian las reposiciones de las producciones existentes (siempre que artísticamente hayan sido logros y conquistas de la agrupación). Los estrenos deberán ser bien fundamentados, así como los gastos de producción, salarios y pagos por concepto de derecho de autor, previo análisis del presupuesto asignado para cada proyecto o grupo. La solicitud de cada proyecto artístico, una vez analizada y avalada, pasa a la planificación de la producción artística del año próximo.

Desde el CNAE, hasta las empresas comercializadoras, son instituciones que regulan el panorama teatral. Cabe resaltar que, actores reguladores como el Consejo Nacional, funcionan de forma diferente en cada provincia, donde se enfrentan a otro tipo de estructuras.

A lo largo de esta cadena de valor existen actores reguladores que se involucran en la toma de decisiones y en la aplicación de políticas y regulaciones. A continuación, se listan los fundamentales:

- MINCULT
- Direcciones de Cultura (provinciales y municipales)
- CNAE
- Consejos Provinciales de Artes Escénicas
- Centro de Teatro de la Habana
- Consejos Técnicos-Asesores
- Agencias de Representación Artística
- AHS
- UNEAC
- Gobiernos locales
- Departamento Ideológico PCC
- Medios de Comunicación

- Agencias de representación artística
- Comités organizadores de evento
- Centro Promotor del Humor
- Centro de la Música y Espectáculos

Dentro de los principales roles que cumplen estos actores reguladores están:

- Política de subsidio.
- Aprobación de los proyectos teatrales propuestos.
- Evaluación profesional artística de los creadores, actores y actrices.
- Producción de las obras por proyecto.
- Programación de las obras o propuestas de los proyectos aprobados.
- Promoción de las obras o propuestas aprobadas.
- Mediación para la circulación internacional de las obras o propuestas de los proyectos.

## Principales procesos

Mediante los instrumentos aplicados, no fue posible identificar en detalle los procesos de la CV del teatro. A diferencia de otras actividades, los procesos que tienen lugar en esta cadena no son estandarizables, ya que dependen de las decisiones que tome cada líder artístico.

## Flujo de valor financiero y gobernanza

Un elemento crucial es analizar cómo se financia la actividad del teatro y cómo se distribuyen los beneficios generados por ella. Las fuentes oficiales de financiamiento son las siguientes:

### Presupuesto del estado

El presupuesto que asigna el CNAE, los órganos del Poder Popular y la Institución que lo representa, según el caso

### Ingresos del sistema empresarial del MINCULT

los resultados de la comercialización del talento artístico, según las regulaciones establecidas por el MINCULT

Otras formas previstas por el MINCULT para la entrega de financiamiento a proyectos culturales sin fines comerciales

Todo lo que necesitan los/las creadores/as no está al alcance del CNAE, ni en poder de otras instituciones como la Televisión Cubana o el ICAIC, a quienes en ocasiones se alquilan. Es entonces que, el propio artista asume la parte especializada de la producción, por ejemplo: tejidos muy específicos, tocados y pelucas, utilería de época, calzado. Muchos de ellos aprovechan sus giras internacionales para traer esos artículos que necesitan para un próximo estreno.

La distribución de los beneficios monetarios generados por el teatro tiene lugar como a continuación se describe. Lo recaudado por las instalaciones teatrales, ingresa al presupuesto del Estado. El artista recibe un salario mensual. Se ha comenzado a experimentar con algunas compañías paradigmáticas la fórmula que les permite beneficiarse de lo ingresado por taquilla.

En este sentido, una de las acciones fundamentales que se ha propuesto el CNAE a partir de este año es sistematizar la programación de agrupaciones teatrales y danzarias de vanguardia en los Centros de ARTEX, la EGREM y las instalaciones turísticas de la capital y el país. Esta programación también les reportaría a los artistas un ingreso adicional al salario.

Existe otra forma de financiamiento directa a la creación artística. El CNAE asigna un fondo monetario que se deposita en una cuenta bancaria del líder artístico o algún representante del proyecto en cuestión para que gestionen su proceso creativo. Esta alternativa se les ha otorgado a proyectos seleccionados por su calidad y resultado artístico.

Existe percepción en el gremio de que la distribución del presupuesto del CNAE debe ser equitativa entre todos sus grupos, sean estos o no proyectos capaces de demostrar su calidad de manera permanente.

A partir de los resultados arrojados por los diferentes instrumentos aplicados, se puede detectar que la gobernanza en esta cadena la ejerce el CNAE, no solo por ser un actor regulador clave, sino también por las cuotas de poder que le confiere la manera en que está diseñada la actividad del teatro en Cuba. Las decisiones vinculadas a la distribución de recursos de todo tipo, incluidos los financieros, tiene también un peso importante en el ejercicio de tal gobernanza.

## Entorno de la cadena de valor del teatro en Cuba

El **entorno** en el que se desenvuelve cualquier cadena representa amenazas y oportunidades para su desarrollo.

## Oportunidades que brinda el entorno para la cadena de valor del teatro

La primera oportunidad para la CV del teatro, es la prioridad que le ha conferido el proceso revolucionario cubano, dentro de la política social, al desarrollo cultural del país. En la actualidad, hay cien salas en el país funcionando, lo que no expresa solo el compromiso del estado con los artistas sino también con el público.

En segundo lugar, en el primer acápite de esta investigación, se analizó el contexto país en el cual se desenvuelve el proyecto Juntarte. En sentido general, es favorable dado que: promueve la ampliación del sector no estatal en la economía, y su articulación con el estatal; la descentralización de la toma de decisiones a nivel local y se trabaja desde diferentes áreas por la construcción de una sociedad más inclusiva y con garantías de derechos para todas las personas. Todas estas transformaciones en curso constituyen oportunidades para el proyecto.

En especial, la aprobación de las MYPYMES, puede ayudar a crear empresas especializadas en la actividad del teatro para la adquisición y producción de las tecnologías, los eventos, producciones de insumos y productos destinados al teatro.

Otra oportunidad está vinculada al ejercicio de la crítica responsable como una herramienta que aporta mejoras a los proyectos teatrales para fomentar una mayor creación de obras teatrales.

Sin embargo, existen amenazas importantes para las puestas en escena y la creación de públicos activos, como uno de los valores a fomentar por el teatro.

## Amenazas del entorno para la cadena de valor del teatro

La economía cubana ha transitado por años de crisis sostenida, en los cuales la dotación de recursos financieros y materiales al teatro se ha visto afectada. Estas restricciones presupuestarias y de insumos, tienen un impacto en la producción teatral y su puesta en escena. Muchas salas de teatro son muestra de tales carencias ya que no cuentan con las condiciones requeridas desde el punto de vista infraestructural, de mobiliario y tecnológico, que garanticen la calidad de la puesta en escena y el confort para que el público disfrute.

Por otra parte, las condiciones de vida de la población han experimentado retrocesos sobre todo en lo referente a la gestión de la vida cotidiana, a lo que se une el agotamiento de años de dificultades para satisfacer necesidades básicas

elementales como alimentación, vivienda y transporte. Ello hace que demanden en mayor medida obras que les permitan distenderse sobre otras con una mejor calidad artística.

La pandemia del COVID-19 unida al recrudescimiento de la política de bloqueo por parte de los Estados Unidos, ha dejado una gran depresión en el sector de las artes, en especial para el teatro. El no poder ir a un espacio a disfrutar de una obra teatral durante muchos meses crea fracturas estructurales dentro de la cadena a la hora de la creación y la distribución. Un ejemplo es el hecho de que los proyectos de teatro han tenido que buscar en esta etapa otras plataformas para difundir sus obras: medios digitales, de comunicación masiva, cápsulas audiovisuales, etcétera.

El entorno regulatorio, también imprime retos para la realización del teatro. Según expertos en la temática, las relaciones entre muchos de los trabajadores del órgano rector de la actividad (el CNAE) y la escena no pasa de ser administrativa o formal. Las relaciones deberían ser de entendimiento mutuo, compromiso y capacidad creativa. Y en eso falta mucho por avanzar.

Adicionalmente, el proceso de ordenamiento económico comenzado en enero de 2021, ha generado incertidumbres sobre la fijación de los precios de los servicios que permitan el funcionamiento de toda la cadena de valor.

## Puntos críticos o cuellos de botella. Causas y posibles soluciones

Cuando se realiza un diagnóstico con enfoque de cadena de valor, lo primero que se analiza es si la cadena en cuestión se desarrolla a partir de su demanda.

En el caso de la CV del teatro, hay una coincidencia entre los diferentes actores de que los estudios de públicos son insuficientes y de que no se trabaja a partir de sus resultados. Es un instrumento de trabajo que poco se tiene en cuenta para la proyección y el desarrollo cultural.

Una buena práctica aplicada y que debería ser regularizada para contribuir con la formación de públicos, es la iniciativa “Expuestas”, promovida hace algún tiempo por el CNAE. Se trata de un encuentro del público con los creadores al finalizar la función para dialogar sobre el proceso de creación. En sentido, la institución incentiva el incremento de la crítica no laudatoria, en la prensa plana, la televisión, las redes sociales y la página web Cubaescena.

Los **cuellos de botella o puntos críticos dentro de una cadena de valor**, son aquellas trabas que se producen en los diferentes eslabones de la cadena (o etapas productivas) que generan interrupciones, o sea que no permiten que el proceso creativo fluya de manera óptima.

La investigación desarrollada permitió detectar varios cuellos de botella en los diferentes eslabones a lo largo de la cadena. De igual manera, se pidió a quienes contribuyeron a esta construcción colectiva, que trataran de identificar las causas y posibles soluciones.

A continuación, se muestran los resultados:

CREACIÓN		
Cuello de botella	Causas	Posibles soluciones
Desactualización de los programas de estudio y formación de los teatristas y especialistas vinculados al teatro, y no correspondencia de estos con las necesidades de los proyectos teatrales.	Obsolescencia en los métodos de enseñanza de las artes.	Renovación de los planes de estudio vinculados a las artes teatrales. Aterrizarlos a los contextos actuales.
Demora y trabas para el cobro de los derechos de autor.	Burocratismo institucional	Crear mecanismos más expeditos que viabilicen el cobro.
Éxodo de actores hacia la capital y el exterior.	Desigualdad regional en la esfera del teatro. Existen áreas donde la actividad se encuentra muy deprimida.	Generar políticas culturales regionales que incentiven la creación por provincias. Involucrar a las instituciones regionales en este propósito.
Demora en los procesos de creación.	Dificultades jurídicas, económicas y burocráticas	Creación de un aparato legislativo para la creación y producción. La descentralización institucional. La especialización y profesionalización del personal que trabaja en estos temas.
Pocos directores capacitados para dirigir un grupo teatral.	No se forman directores teatrales en nuestro sistema de enseñanza artística.	Incluir asignaturas vinculadas a la dirección teatral en el sistema de enseñanza artística pues solo existe la Maestría en Dirección de la Facultad de Arte Teatral de la Universidad de las Artes (ISA).
Pocos espacios para la socialización de la creación artística.	Los Consejos Técnicos Asesores son subestimados y negados por los creadores.	Crear espacios propicios para el intercambio.

PRODUCCIÓN		
Cuello de botella	Causas	Posibles soluciones
Falta de locación para concebir los ensayos y presentaciones propias.	Falta de mantenimiento a los locales hasta que llegan a un estado crítico o de derrumbe. Más programación que lugares donde programar.	Otorgar o rentar espacios que se encuentran inutilizados a los creadores que lo ameriten para habilitarlos para sus ensayos y presentaciones.
Poca retención de buenos actores y actrices dentro del mundo del teatro.	Salario bajo comparado con medios como el cine y la televisión.	Reformas salariales con una mirada más enfocada al teatro.
Poca seriedad en la contratación y en el pago.	Tener más de un vínculo laboral constituye una traba en la contratación.	Revisar y actualizar las resoluciones legislativas para la contratación en la creación teatral, eliminando esta traba.
Poco acabado en los diseños artísticos de las obras teatrales.	Ausencia de directores artísticos capaces de acompañar los diferentes procesos de la creación. Limitaciones para la producción a partir de las provisiones garantizadas por TECNOESCENA.	Crear talleres de producción especializados, estatales o no, en función de la creación teatral o crear vínculos con otras empresas (no estatales) que satisfagan esta necesidad para la creación teatral.
Poca calidad en las obras aprobadas para poner en escena.	Personal no capacitado para el trabajo y en la toma de decisiones con los creadores. Ausencia de criterios artísticos fundamentados para establecer la selección.	-

PROGRAMACIÓN		
Cuello de botella	Causas	Posibles soluciones
Agencias de representación artísticas incompetentes.	No cumplen con los objetivos de vender o comercializar el trabajo del artista. Son centros de cobro y se convierten en agencias parásitas.	Creación de un registro que reconozca todos los actores de la cadena y posibilite una contratación directa con los proyectos teatrales.
Problemas en el diálogo efectivo y directo entre los creadores y las instituciones a la hora de tomar decisiones.	Tradicición verticalista y autoritaria.	Conferir mayor autonomía a los creadores y generar espacios participativos para la toma de decisiones.
Subutilización de los teatros.	No hay una organización coherente en la programación de las obras y teatros.	Elaborar estrategias de programación a nivel nacional y territorial, a partir de las necesidades de los creadores
Falta de productores, tanto en los grupos como en las instituciones.	Falta de especialización. No existen suficientes espacios formadores y de capacitación o superación profesional para estas especializaciones.	Generar cursos, postgrados, diplomados u otro tipo de superación profesional.
Mala selección en la programación de las obras teatrales.	Falta de preparación, conocimientos y dominio estético de los programadores. No se logra una coherente correspondencia entre la obra y el lugar que se programa.	Elaborar estrategias de programación a nivel nacional y territorial, a partir de las necesidades de los creadores. Establecer criterios artísticos especializados para tales estrategias.
Pocas posibilidades de giras nacionales e intercambios con otros grupos y compañías.	Centralización en la toma de decisiones para otorgar giras nacionales.	Conferir mayor autonomía a los proyectos de teatro para que planifiquen sus giras nacionales.



Presentaciones en el Centro Cultural Bertolt Brecht de los proyectos artísticos que resultaron de los talleres Fabbrica Europa.

COMUNICACIÓN		
Cuello de botella	Causas	Posibles soluciones
Dificultades para el <i>marketing</i> (promoción, publicidad).	Difícil acceso a los medios de difusión masiva de forma expedita.	Viabilizar la gestión para el acceso a los medios de comunicación y promoción.
Poca promoción de las obras teatrales puestas en escena.	Deficiencias en las estrategias promocionales y de la comunicación sobre la creación teatral y escénica.	Establecer una gestión más proactiva desde las instituciones rectoras de la actividad teatral para la promoción de todo tipo de propuestas teatrales en los diferentes medios

CIRCULACIÓN		
Cuello de botella	Causas	Posibles soluciones
Poca autonomía de las agrupaciones para mover sus obras por el territorio nacional.	Control centralizado sobre qué se programa en cada espacio.	Permitir la autogestión de los proyectos teatrales a partir de sus recursos y un aumento del apoyo económico.
Pérdida de terreno del Teatro en el turismo cultural.	Poca comercialización por parte de las instituciones que rigen la actividad teatral en el país y escaso vínculo con las agencias turísticas.	Incluir al teatro dentro del paquete turístico que vende a Cuba como destino a visitar.

## Potencialidades del teatro familiar cubano

Las ideas expresadas sobre las potencialidades en el proceso creativo están generalmente asociadas a la solidez de la formación artística y a la voluntad de hacer, independientemente de la instrucción y ocupación de quienes se dedican al teatro.

Dentro de las potencialidades que prevalecen en esta manifestación artística para su futuro desarrollo están:

- Amor y compromiso incondicional por el teatro de quienes trabajan en él.
- Motivación que los jóvenes artistas le ponen al proceso creativo, con el afán de comunicarse y transmitir al público emociones e imágenes determinadas.



Compañía danzaria The Concept, una de las participantes en los procesos formativos impulsados por el proyecto Juntarte.

- Sólida formación en el sistema de enseñanza artística.
- Apoyo incondicional de algunas instituciones como la UNEAC y la AHS, mediante las becas que propician para la creación del arte joven.
- Las posibilidades que brinda la beca “El reino de este mundo” de la AHS, para gestionar con más autonomías los recursos que se necesita para la puesta en escena. No teniendo que quedar sujetos a los recursos disponibles de TECNOESCENA.
- Diálogo y apoyo con/de especialistas de referencia en el panorama teatral cubano.
- Resiliencia del proceso creativo ante la escasez de recursos y otras dificultades cotidianas.
- Talento y profesionalidad de los gestores en la búsqueda de alternativas: la producción es salvada por quienes desempeñan excelentemente el rol de productor/a, que son capaces de conseguir, a cualquier costo, lo que se necesite para llevar a cabo la puesta en escena.
- La feliz convivencia entre lo tradicional, lo popular, lo experimental y lo contemporáneo.
- La acertada selección de obras (autores) por los líderes de proyectos y la adaptación de estas al contexto nacional, además del excelente proceso de investigación por parte de los artistas.
- La existencia de diversos medios de comunicación, el nivel profesional de diseñadores, comunicadores y gestores y las alianzas, colaboraciones y búsquedas de patrocinios en empresas estatales, nuevos negocios privados y ONGs, como alternativas.

**PROPUESTAS  
DE MEJORA  
PARA LA CADENA  
DE VALOR DEL  
TEATRO EN CUBA**



**A partir** de los resultados del diagnóstico, es posible detectar un grupo de áreas de mejora para la articulación de la cadena de valor del teatro en Cuba, en aras de la obtención de obras de mayor calidad artística, que promuevan además los valores que el proyecto sostiene. A continuación, se comentan algunas acciones en tal sentido enfocadas a: el logro de obras con mayor calidad artística, la sostenibilidad, la inclusión, la articulación, etcétera.



Intercambio en uno de los talleres de socialización del estudio sobre cadena de valor, en el salón de Mayo del Pabellón Cuba de La Habana.

- Colocar en el centro de la actividad, a los públicos que constituyen la razón de ser fundamental de la creación teatral. En lenguaje de cadena, su demanda. En opinión de expertos, faltan muchos sectores sociales, poblaciones por incorporar al teatro. Ahí hay un potencial para la formación de públicos. Son necesarios los estudios de públicos y la modernización de la metodología para su realización que contemple como uno de los parámetros, la aceptación del público.
- Pensar y estructurar la cultura (y este caso específico, el teatro) como industria. En un momento tan crítico como el actual, todo el concepto de subvención y protección necesita transformarse. Debe existir un equilibrio entre la subvención y la sostenibilidad financiera, hay que promover proyectos con elevada calidad artística y a la vez generen ingresos para el desarrollo y *upgrading* de la cadena.
- Es preciso que se incorporen la danza y el teatro a la enseñanza artística en los niveles de Primaria y Secundaria. Ello traerá enormes posibilidades de desarrollo: de expresión y soltura y conocimiento de su cuerpo, de desarrollo de la expresión oral, de la memoria, la atención, el espíritu de grupo, la ayuda contra la timidez, la cohesión social, la emisión de la voz y las palabras y del mismo modo ayudará al docente. Les brindará armas y desarrollo. El docente es un actor.
- Revisar y perfeccionar la planificación en la cadena de valor buscando una mayor correspondencia entre la obra que se piensa producir, programar y presentar, y: los recursos materiales, tecnológicos y humanos que demanda, el espacio físico para que tenga lugar todo el proceso, y los tiempos de los que se dispone para ello. El espacio físico debe cumplir con requerimientos estéticos y (de condiciones materiales) de atmósferas igualmente.
- Perfeccionar los mecanismos de subvención evitando ineficiencias en la asignación de recursos. Se trata de que los escasos recursos se pongan allí donde vaya a haber resultados y donde se prevea que pueda haberlos. O sea, que se distribuyan tanto a proyectos de calidad probada, como a otros de talento joven que se avizora que pueden tenerlos. Se precisa correr riesgos en este último caso, si no, es muy difícil que proyectos nacientes con potencial, puedan desarrollarse. Lo que no se justifica es que se asigne presupuesto a otros que se sabe de antemano, no cuentan con la calidad requerida. Los mecanismos de la subvención también pasan por la subvención al público (mantener los precios módicos de las entradas).

- Trabajar por una mayor sostenibilidad de la actividad del teatro. Muchos recursos son importados, y luego subsidiados por el estado. Por demás, la actividad de importación está limitada por la incidencia de la política de bloqueo a la que está sometida Cuba. La articulación entre gobiernos locales, trabajadores por cuenta propia, PYMES, cooperativas, empresas estatales, ONGs y hasta las propias comunidades, puede ayudar en este sentido.
- Garantizar espacios y recursos para proyectos teatrales nacientes, con menos experiencia, directores jóvenes y no tan reconocidos, pero con deseos de hacer. Agilizar determinados procesos como: destinar un presupuesto específicamente a estos proyectos y entregarles/rentarles locales en desuso a aquellos que los necesiten, mediante contratos claros sobre el tiempo y condiciones de explotación, en calidad de usufructo del lugar. Que el exceso de regulaciones y burocracia no impida, que compañías con recursos propios, puedan restaurar lugares en mal estado.
- Minimizar la burocracia en toda la cadena. Que se permitan nuevas formas de hacer y gestionar el teatro. Incluso, que se otorgue mayor autonomía de gestión para las formas más tradicionales.
- Crear un sistema de información disponible sobre toda la actividad teatral capaz de abarcar los principales datos (cuantitativos y cualitativos) y acontecimientos relacionados a la creación teatral y a todo el funcionamiento de la cadena.
- Pensar y elaborar estrategias de gestión para la creación escénica y teatral que sirvan de orientación o guía de organización del trabajo para creadores y trabajadores del sistema implicados en la actividad teatral.

# BIBLIOGRAFÍA



- Anaya Cruz, Betsy (2016): "Articulación de cadenas de valor hortofrutícolas para la satisfacción de demandas. El caso de la cadena del mango en Santiago de Cuba", Tesis en Opción al Título Académico de Doctor en Ciencias Económicas, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- Brugal, Yana Elsa (1991): *De la idea a la escena: Los proyectos teatrales*. Revista Tablas, No. 33, 1991, pp. 8-13.
- CIE (Colectivo de Investigación Educativa) (2001): *Selección de lecturas sobre Investigación- Acción Participativa*. La Habana, Cuba. Editorial: Graciela Bustillos- Asociación de Pedagogos de Cuba.
- Colectivo de autores (2013). *Concepción y metodología de la educación popular. Selección de lecturas*. Tomo II. La Habana, Cuba. Editorial: Caminos.
- Diéguez La O, Dianelis (2017): *Semana de teatro alemán, un camino hacia la gestión escénica alternativa en cuba*. Tesis presentada en opción del grado científico de Máster en Procesos Culturales Cubanos. Universidad de las Artes. ISA.
- Dirección de Programas del MINCULT: *Política Cultural de Cuba*. Programa. Documentos institucionales brindados por el CNAE
- Fernández Maceira, Darsi. (2016): *Nuevos modelos de gestión cultural en Cuba*. Revista Temas. N.85-86:30-34. Cuba.
- Gibbon Peter, Jennifer Bair y Stefano Ponte (2008): *Governing global value chains: an introduction*, Economy and Society, Volumen 37, Número 3, pp: 315-338 en sitio: <http://dx.doi.org/10.1080/03085140802172656>
- Gómez Triana, Jaime (2014): *Artes escénicas y mercado en la Cuba actual. Notas a propósito de la actualización del modelo económico y social*.
- Jara, Oscar (1985): *Investigación Participativa: Una dimensión integrante del proceso de Educación Popular*. Texto escrito cuando era Asesor del Ministerio de Educación en Nicaragua. Nicaragua.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, Partido Comunista de Cuba* (2011) en sitio: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiJjsvcwfj1AhXVQTABHVkWC8QFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.granma.cu%2Ffile%2Fpdf%2Fgaceta%2FLineamientos%25202016-2021%2520Versi%25C3%25B3n%2520Final.pdf&usg=AOvVaw0GOgHPGEJHRptEXi9Kclhj>
- Schraier, Gustavo (2008): *Laboratorio de producción teatral 1. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*. Primera edición: Ed. Inteatro - 2006 – AGOTADA. Reedición: Ed. Atuel-Septiembre 2008 / Octubre 2010 - A LA VENTA. Venta online en Europa ISBN: 978-987-1155-50-7



**ANEXOS**



### Anexo 1. Equipo multidisciplinario a cargo de la investigación

Nombre	Institución	Cargo/rol
Claudia Amanda Betancourt Torres	Centro de Investigaciones del CNAE AHS	Directora Miembro de la sección de Crítica e Investigación AHS
Betsy Anaya Cruz	Centro de Estudios de la Economía Cubana	Directora
Mirell Pérez González	GALFISA (Grupo América Latina, Filosofía social y Axiología)	Investigadora
Claudia Jáuregui Izquierdo	Facultad de Economía	Profesora
Lourdes Soto Anido	Facultad de Economía	Vicedecana
Luis Emilio Aybar Toledo	Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello AHS	Investigador Miembro de la sección de Crítica e Investigación AHS
Teresa Viera Hernández	MINCULT	Funcionaria e investigadora
Adrián Jesús Cabrera Bibilonia	Facultad de Derecho UH AHS	Profesor Miembro de la sección de Crítica e Investigación AHS
Wendy Pérez Bereijo	Facultad de Psicología UH AHS	Estudiante Miembro de la sección de Crítica e Investigación AHS

## Anexo 2. Programa taller Juntarte

**Plataformas:** Jitsi Meet y WhatsApp

**Día 1.** Presentación y validación de la cadena del teatro para adultos/familiar

Objetivos del taller:

- A. Compartir con las personas participantes los objetivos y resultados esperados del proyecto Juntarte.
- B. Sensibilizar a las personas participantes sobre el enfoque de cadena de valor (CV) a fin de que incorporen esta visión al proceso de trabajo del taller.
- C. Validar de manera participativa y consensuada la cadena del teatro para adultos/familiar a fin de realizar adecuaciones y visiones necesarias.
- D. Caracterizar de manera participativa los servicios de apoyo, la regulación y el entorno de la CV a fin de contribuir a su diagnóstico.
- E. Detectar puntos críticos, causas y posibles soluciones.

**Diseño del taller**

Momento	Contenido
<b>Presentación del Proyecto Juntarte</b>	Introducción del Proyecto Juntarte, a cargo de Rafael González Muñoz, presidente de la AHS.
<b>Encuadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de las personas participantes: nombre, grupo de teatro al que pertenecen y rol que desempeñan.</li> <li>• Objetivos del taller.</li> <li>• Momentos del día y qué plataforma usar en cada momento.</li> <li>• Normas grupales.</li> </ul>
<b>Sensibilización sobre el enfoque de cadena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en PPT con los <b>elementos</b> fundamentales del enfoque de cadena de valor.</li> <li>• Espacio de intercambio para expresar inquietudes, interrogantes y/o comentarios.</li> </ul>
<b>Presentación y validación colectiva de la cadena de valor del teatro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir la propuesta de CV del teatro construida por el equipo de investigadores/as.</li> <li>• Orientación del trabajo en grupos de WhatsApp, para validar la cadena.</li> </ul>
	<p><b>Ejercicio 1</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respecto a los eslabones: ¿son estos eslabones los que componen esta CV?; ¿falta alguno, sobra alguno?</li> <li>2. Respecto a los actores: ¿están representados todos los actores que intervienen en cada eslabón?, ¿falta alguno, sobra alguno?</li> </ol>
	<p><b>Devolución:</b></p> <p>Una persona del grupo de WhatsApp presenta en plenaria el resultado del trabajo y argumenta los cambios propuestos. La coordinación hace un cierre del ejercicio.</p>

<b>Caracterizar de manera participativa los servicios de apoyo, la regulación y el entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se retoma del PPT sobre cadena de valor los elementos que tienen que ver con servicios de apoyo, regulación y entorno.</li> <li>• Se explica que la caracterización que se está construyendo de la cadena, es esencial para detectar puntos críticos y potencialidades en la cadena de valor.</li> <li>• Se comparte las consignas de los dos ejercicios que deben hacer de manera colectiva en los grupos de WhatsApp, para devolver en la mañana del segundo.</li> </ul>									
<b>Trabajo en grupos</b>	<p><b>Ejercicio 2. Caracterización de servicios de apoyo, entorno y demanda</b></p> <p>En el caso de los servicios de apoyo, los participantes deben identificar qué servicios se demandan en cada eslabón, los principales proveedores, la situación actual con relación a su provisión y el nivel de satisfacción con su prestación.</p> <p>Con relación a la regulación, se identifican los agentes reguladores, el objeto de la regulación (o sea sobre qué se regula) y los mecanismos de regulación.</p> <p>Para caracterizar el entorno deben tener en cuenta dimensiones como: infraestructura, políticas y normas, medioambiente, y factores socioculturales. Se identifican las oportunidades y amenazas que brinda el entorno en esos aspectos para el desarrollo de la cadena.</p> <p><b>Ejercicio 3. Detección de puntos críticos</b> Se les pide que participativamente llenen la siguiente tabla</p> <table border="1" data-bbox="583 971 1283 1101"> <thead> <tr> <th colspan="3">NOMBRE DEL ESLABÓN</th> </tr> <tr> <th>PUNTO CRÍTICO</th> <th>CAUSAS</th> <th>SOLUCIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE DEL ESLABÓN			PUNTO CRÍTICO	CAUSAS	SOLUCIONES			
NOMBRE DEL ESLABÓN										
PUNTO CRÍTICO	CAUSAS	SOLUCIONES								
<b>Cierre</b>	La coordinación del taller cierra y agradece la participación.									

**Día 2.** Detección de puntos críticos y potencialidades en la cadena

**Horario:** 9:30 a.m. a 12:00 m.

**Diseño del taller**

Momento	Contenido
Recapitulación del primer día del taller	La coordinación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resume lo acontecido en la jornada de trabajo del día anterior</li> <li>• Explica los momentos de trabajo del día</li> </ul>
Trabajo en grupos	<b>Ejercicios 2 y 3, orientados el día anterior</b> Trabajo en grupos
Devolución de los ejercicios 2 y 3	<b>Devolución de los ejercicios 2 y 3</b> Un representante devuelve el resultado de los ejercicios (o dos, uno para cada resultado) La coordinación hace comentarios y cierre de este ejercicio
Detección de potencialidades	La coordinación pregunta al grupo en plenaria: <b>¿Qué elementos positivos y/o potencialidades observan para las artes escénicas en Cuba?</b>
Cierre	La coordinación del taller cierra y agradece la participación

## Anexo 3. Guía de entrevista a expertos/as

**Objetivo:** Profundizar en todos los elementos del diagnóstico de la cadena

### Datos personales

Nombre y Apellidos:

Edad:

Identidad sexual:

Organización/Institución:

Cargo o rol que ocupa:

Tiempo en la organización/institución:

### Guía:

1. El entrevistador debe explicar brevemente sobre el estudio que se está llevando a cabo y su enfoque de cadena.
2. ¿Consideras que la forma en que está regulada y organizada la cadena del teatro en estos momentos es la adecuada? ¿Qué aspectos positivos presenta y cuáles habría que transformar?
3. A menudo existen problemas en el funcionamiento de una cadena de valor relacionados con servicios de apoyo, provisión de insumos y recursos, infraestructura, es decir, con actividades fundamentales para el desarrollo de la actividad en cuestión. En el caso del teatro, ¿cuáles serían las principales problemáticas en este sentido?
4. ¿Cómo valoras las relaciones que se dan entre los actores involucrados en la cadena del teatro en términos de coordinación, colaboración, toma de decisiones? ¿Cuáles son las principales problemáticas que existen en este campo?
5. ¿En la dirección de la actividad teatral se toma en cuenta los intereses de los públicos? ¿De qué manera?
6. ¿Cuánto aporta la actividad teatral cubana a la formación cultural de los públicos? ¿Qué insuficiencias identificas?
7. ¿Cómo valoras la gestión de los recursos disponibles en la actividad teatral? Y por otro lado, ¿qué mecanismos se pudieran impulsar para lograr una mayor sostenibilidad?
8. En su visión, ¿cuáles serían los principales cuellos de botella presentes en el funcionamiento de la cadena? ¿Y cuáles serían las potencialidades?
9. ¿Cómo valorarías la gestión institucional actual de la actividad teatral?
10. Entre las principales problemáticas que afectan a la sociedad se encuentra la discriminación por razones de género, racial, de diversidad sexual, entre otras. ¿Cómo se manifiestan en los distintos procesos y eslabones que conforman la actividad teatral? ¿Qué avances en términos de inclusión social pudieran resaltarse? ¿Qué transformaciones serían necesarias?

## Anexo 4. Listado de expertos/as e informantes clave consultados/as

Experto/a	Institución	Cargo/rol
Fernando Rojas	MINCULT	Viceministro del MINCULT y Presidente del CNAE
Lillitsy Hernández Oliva	CNAE	Vicepresidenta
Esther Suárez Durán	CNAE	Investigadora Auxiliar
José Martínez Fleitas	TECNOESCENA	Subdirector Producción, Desarrollo y Calidad
Ámbar Carralero Díaz	Casa editorial Tablas Alarcos	Directora
María Laura Germán	Teatro de Las Estaciones	Dramaturga, actriz
Norge Espinosa Mendoza	Teatro El Público	Asesor Teatral
Isabel Cristina López Hamze	ISA	Teatróloga
Tania García	-	Investigadora
Jaime Gómez Triana	Casa de Las Américas	Crítico
Eberto García Abreu	ISA/Nave Oficio de Isla	Teatrólogo
Osvaldo Doimeadios	Nave Oficio de Isla	Actor y director teatral
Martha Luisa Hernández Cadenas	Teatro El Público	Teatróloga y gestora
Yamila Gilbert Núñez	CNAE	Directora de Desarrollo Artístico
Roberto Viñas Martínez	CNAE	Dramaturgo y especialista
Eider Luis Pérez	CPH	Actor y director del CPH
José Antonio García	ISA	Teatrólogo, crítico y profesor del ISA
Dania del Pino Más	ISA-Tablas Alarcos	Teatróloga, crítico y profesor del ISA
Harold Vergara	Dirección de Cultura municipal Plaza de La Revolución	Director teatral y director municipal de cultura
Marvin Yaquis	CTH	Director del CTH
Vivian Martínez Tabares	Casa de Las Américas	Teatróloga y crítica teatral
Rafael Pérez-Malo	CNAE	Vicepresidente
Antonio Sixto Saavedra	TECNOESCENA	Director
Luis Enrique Ramírez Álvarez	Escuela de danza de Villa Clara	Profesor
Freddy Hernández Martínez	AHS Villa Clara	Vicepresidente
Juan Edilberto Sosa Torres	AHS Santiago de Cuba	Director de teatro y presidente
Maibel del Río Salazar	AHS Santiago de Cuba	Vicepresidenta
Alexander Legró Castillo	CPAE Santiago de Cuba	Especialista
Ricardo Martínez Benavides	CPCC Santiago de Cuba	Metodólogo provincial de Cultura

Margarita Borges	CPAE Santiago de Cuba	Dramaturga y gestora
Alba Babastro	CPAE Guantánamo	Teatróloga
Yailen Álvarez	AHS Guantánamo	Vicepresidenta
Virgen	CPAE Guantánamo	Presidenta
Kenny Ortigas	CPAE Camagüey	Presidente
José Elías Gomero Abella	CPAE Camagüey	Productor
Elysabeth Sarduy Linares	MINCULT	Profesora del Centro de Superación para la Cultura
Raúl Bonachea	AHS La Habana	Dramaturgo, jefe de la sección de Artes Escénicas

## Anexo 5. Guía de video entrevistas grupales

**Objetivo:** Profundizar en dimensiones estratégicas del diagnóstico de la cadena.

**Metodología:** Las entrevistas serán realizadas a través de la plataforma WhatsApp. El número de participantes estará entre los 6 y 10 entrevistados, más los coordinadores.

**Momento 1.** Breve presentación del proyecto Juntarte por parte de la coordinación (se colocan en el grupo un mensaje de bienvenida en el que se presentan los/las investigadores/as y el PPT del proyecto "Juntarte"). Seguido de la introducción del proyecto se invita a que los entrevistados/as a presentarse (a través de un mensaje breve).

**Momento 2.** Se introduce la **Cadena de Valor** (se envían dos audios de unos 7 minutos y se comparte el PPT de la CV).

**Momento 3.** Se abre el debate con preguntas motivadoras:

- ¿Qué valores genera el teatro?
- ¿Es esta la CV del teatro cubano? ¿Quitarían o pondrían algún eslabón, algún actor? (en esta pregunta se compartiría en pantalla la imagen de la CV).
- ¿Se tienen en cuenta los públicos a la hora de hacer teatro?
- ¿Qué oportunidades y desventajas brinda el entorno en el que ustedes desarrollan su teatro?
- ¿En qué eslabón de la cadena detectan puntos críticos? ¿Cómo se podrían solucionar?
- ¿Cuáles son las fortalezas del teatro cubano actual?

**Momento 4.** Cierre del encuentro y se agradece la colaboración con el proyecto.

## Anexo 6. Cuestionario a participantes de la cadena

**¡HOLA!**

La Presidencia Nacional de la AHS junto al Ministerio de Cultura, el Centro Oscar Arnulfo Romero y la organización italiana radicada en Cuba COSPE, implementan el proyecto de cooperación internacional "Juntarte: La cadena creativa que hace la escena inclusiva". El mismo tendrá como uno de sus primeros resultados la construcción y análisis de la cadena de valor del teatro (para adultos y familiar) en Cuba. Con el objetivo de evaluar el funcionamiento de esta cadena de valor (obstáculos, potencialidades y recomendaciones) solicitamos que contribuya a este resultado dando respuesta a las siguientes interrogantes.

La información que se obtenga tendrá un carácter totalmente anónimo y confidencial.

### CARACTERIZACIÓN SOCIAL<sup>15</sup>

**1. Edad:** \_\_\_\_\_

**2. Sexo:**      **2.1. Identidad de género:**

- |           |                  |
|-----------|------------------|
| 1__Mujer  | 1 __ Femenino    |
| 2__Hombre | 2 __ Masculino   |
|           | 3 __ Queer       |
|           | 4 __ Transgénero |
|           | 5 __ Travesti    |

**2.2. Orientación sexual:**

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1 __ Heterosexual | 5 __ Asexual     |
| 2 __ Homosexual   | 6 __ Transexual  |
| 3 __ Bisexual     | 7 __ Intersexual |
| 4 __ Pansexual    |                  |

<sup>15</sup> En este acápite las interrogantes responden a una intención de verdadera inclusión que no es tenida en cuenta en la mayoría de las investigaciones sociales en el país y hemos considerado muy importante introducir en este estudio, obedeciendo a legítimas demandas en este orden que estas personas y los grupos que las representan han realizado y a intereses defendidos en la proyección social actual de país y acuerdos internacionales que Cuba suscribe.

**3. Color de la piel:**

- 1\_\_ Blanco  
 2\_\_ Negro  
 3\_\_ Pardo  
 4\_\_ Otros Cuál: \_\_\_\_\_

**4. Grado de escolaridad vencido:**

- 1\_\_ Ninguno  
 2\_\_ Primaria  
 3\_\_ Media  
 4\_\_ Escuela de Oficios  
 5\_\_ Media superior  
 a) \_\_\_ Preuniversitario  
 b) \_\_\_ Politécnico  
 c) \_\_\_ Enseñanza artística  
 6\_\_ Universitaria  
 a) \_\_\_ Enseñanza artística  
 7\_\_ Estudios de postgrado  
 a) \_\_ maestría  
 b) \_\_ doctorado

**5. Labor que desempeña.** Marque con una X tantas veces como requiera y especifique a la derecha su centro laboral.

Ocupación	Grupo o proyecto teatral	Sala Teatral	AHS	CTH	CNAE/CPAE
Director General					
Director de Escena					
Actor					
Diseñador					
Asesor Escénico					
Asesor Musical					
Asistente de Dirección Escénica					

Luminotécnico					
Vestuarista					
Maquillista					
Tramoya					
Utilero					
Chofer					
Técnico (Programación y Comunicación, Gestión Económica, Recursos Humanos, Protección Física y Secreto Estatal, Abastecimiento Técnico Material, etcétera)					
Especialista (Programación y Comunicación, Recursos Humanos, etcétera)					
Recepcionista					
Secretaria					
Otro Cuál? _____					

**MARCO PROFESIONAL:**

6. **Acerca de su formación profesional** ¿Qué le ha aportado profesionalmente su trabajo en el medio teatral cubano?

- a) \_\_ Información general  
 b) \_\_ Información específica  
 c) \_\_ Nuevas capacidades y habilidades  
 d) \_\_ Orientación  
 e) \_\_ Capacitación  
 f) \_\_ Superación  
 g) \_\_ No me ha aportado mucho  
 h) \_\_ No me ha aportado nada  
 i) \_\_ Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---



---

7. ¿Ha necesitado preparación o entrenamiento en otras áreas del conocimiento para su desempeño profesional en el medio teatral?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso de ser afirmativa su respuesta, diga en cuál o cuáles:

---

---

---

8. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales problemáticas** en el **proceso creativo** del teatro en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

9. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales fortalezas** en el **proceso creativo** del teatro en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

10. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales problemáticas** en el **proceso de producción** del teatro en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

11. ¿Cuáles son, según su criterio las 3 **principales fortalezas** en el **proceso de producción** del teatro en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

12. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales problemáticas** en el **proceso de programación** del teatro en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

13. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales fortalezas** en el **proceso de programación** del teatro en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

14. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales problemáticas** en el **proceso de comunicación** del teatro en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

15. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales fortalezas** en el **proceso de comunicación** del teatro en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

16. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales problemáticas** en el **proceso de circulación** del arte teatral en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---

---

---

17. ¿Cuáles son, según su criterio, las 3 **principales fortalezas** en el **proceso de circulación** del arte teatral en Cuba? Fundamente, en cada caso, su respuesta.

---



---



---

18. ¿Cuáles son las **propuestas de mejoras** que sugiere para el desarrollo del teatro **en el actual contexto cubano**?

---



---



---

Gracias

## Anexo 7. Guía de observación participante

**Objetivos:** Validar la propuesta de cadena de valor  
Identificar potencialidades y cuellos de botella

### Elementos a observar:

1. Conocimiento sobre el enfoque de cadena.
2. Validación de los eslabones identificados dentro de la cadena de valor.
3. Reconocimiento de ellos como actores de esa cadena.
4. Se indaga sobre cómo fluye la información y se dan los procesos en la cadena, en aras de analizar el flujo de valor de la cadena.
  - Ofrecen o reciben información.
  - La toma de decisiones es de conjunto, colegiadas o son tomadas solo por un grupo de personas.
5. Niveles de integración entre las/los disímiles actores de la cadena. Análisis de las relaciones de poder dentro de la cadena.
  - Quiénes hablan más, disposición para el trabajo en grupo.
  - Tipos de relaciones que se establecen en el taller Solidaridad/ Individualismo Cooperación/Competencia
  - Relaciones jerárquicas
6. La forma de sentarse, la gestualidad y expresiones verbales que reflejen la reproducción de algún estereotipo de género, raza, homofobia.
7. Conocimiento sobre el estado actual del desempeño de las artes escénicas, sus principales logros y limitaciones.
8. Se analizan las posibles propuestas de los actores para mejorar la cadena (*Upgrading*).
9. Partes de la cadena en la que participan. Eslabones en los que su trabajo influye directamente, vivencias de trabajo individual o colectivo.
10. Papel que asume la/el sujeto en el proceso.
  - Comparte sus opiniones con el resto de las/los participantes.
  - Se involucra en las tareas, dinámicas o reflexiones que propone el taller.
  - Asume responsabilidades. Se compromete.
  - Solo escucha. Deja a los otros hacer y decidir por él. No se compromete. No cumple tareas. No asume responsabilidades.





JUNTARTE

la cultura crea  
la cultura crea



Cofinanciado por  
la Unión Europea

AHS  
asociación  
HERMANOS SAÍZ

cospe  
TOGETHER FOR CHANGE



FONDAZIONE  
FABBRICAEUROPA  
PER LE ARTI CONTEMPORANEE

MINISTERIO  
de  
*Cultura*  
REPÚBLICA DE CUBA

Este texto contó con el apoyo de

Canada



EDICIONES  
LA LUZ  
junto a la joven literatura cubana